

Konstenheten

TJÄNSTEUTLÅTANDE
2011-10-24

Diarienummer:
KUN2011/549

Handläggare:
Hans Ullström
Göran Rosander

Kartläggning samt förbättringsförslag för konstenheten på kulturförvaltningen

1 Ärendet

I detta ärende beskrivs konstenhetens arbete med tyngdpunkt på konstinköpsprocessen och lämnas förslag på framtida arbetsformer, relation till den politiska ledningen/kulturnämnden samt organisation av enheten. Som bakgrund för ärendet finns den utredning av verksamheten som gjorts av konsultföretaget Gaia Leadership och som biläggs i sin helhet.

2 Förslag till beslut

Kulturförvaltningen föreslår kulturnämnden besluta

att godkänna framtida organisation, arbetsformer och arbetsprocesser för kulturförvaltningens konstenhet i enlighet med förvaltningens tjänsteutlåtande,

att uppdra åt förvaltningen att i december 2011 föreslå kulturnämnden ändringar i nämndens beslutsordning i enlighet med den ansvarsfördelning mellan politiker och tjänstemän som beskrivs i förvaltningens tjänsteutlåtande.

3 Bakgrund

3.1 Kulturnämndens uppdrag

I samband med beslutet om slutlig budget för kulturnämnden 2011 fick förvaltningen i uppdrag att

Att presentera konstenhetens verksamhet:
- antal anställda och deras arbetsuppgifter
- konstsamlingen: antal, konstdatabasen, antal inventerade verk, årlig inventering, renoveringsbehov, lagerinventering, policydokument vid försäljning, poli-

cydokument vid placering, policydokument för inköp, övriga regelverk av intresse.

Att utarbeta ett förslag till inköspolicy och delegationsordning för nämnden. Syftet bör vara att effektivisera verksamheten och frigöra resurser som kan användas till konst och kulturverksamhet. Förslaget bör bland annat ta upp följande:

- konstavdelningens uppdrag
- beloppsgräns för inköp / försäljning på delegation
- upphandlingspolicy
- konkurrens
- nämndens roll, som bör inriktas mot principbeslut och större investeringsbeslut
- uppföljning och redovisning av verksamheten.

I mars 2011 godkände kulturnämnden en rapport där första delen av uppdraget – att presentera konstverksamheten – redovisades.

Återstående delar av uppdraget rapporteras i föreliggande utlåtande.

3.2 Utredning av extern konsult

Förvaltningen har anlitat Gaia Leadership, centralt upphandlat konsultföretag inom bl a området management, för att utreda konstenhetens arbetssätt, arbetsprocesser, organisation, kostnader m m. Utredningen har genomförts av konsulten Magdalena Örtendahl Melin sedan juli 2011. Konsulten har som grund för informationsinhämtandet genomfört intervjuer med projektledare inom konstenheten, företrädare för verksamheter där konstprojekt nyligen genomförts, företrädare för Locum, kulturnämndens ordförande m fl (se vidare den bilagda utredningsrapporten) .

4 Kulturförvaltningens synpunkter

4.1 Nuläge

Konstenheten vid kulturförvaltningen är i dagsläget 11 tillsvidareanställda personer som innehar motsvarande 9,2 heltidstjänster. Projektledarna, som arbetar med konstinköpen, är 6 personer med motsvarande 5,7 heltidstjänster. Dessutom har de senaste åren en konsthandläggare arbetat som projektledare 40 % utöver sin ordinarie anställning. För att beskriva insatserna för inköp och beställning av konst måste vi därutöver se på hur mycket tid varje projektledare ägnar dessa arbetsuppgifter. En sådan (ungefärlig) beräkning ger vid han-

den att sju personer ägnar motsvarande 4,2 heltidstjänster åt beställning och inköp av konst. Exempel på arbetsuppgifter som projektledarna har utöver konstinköp är förvaltande och utveckling av konstenhetens databaser, administration av konstreparationer och arbete med information om konsten, bl a via kulturförvaltningens hemsida.

4.2 Kostnader för att köpa konst

Utredaren konstaterar att den direkta kostnaden för konstinköpen är 2,6 mnkr årligen, sett mot bakgrund av att inköpen de senaste åren uppgått till mellan 1,5 mnkr och 3,0 mnkr. Utredaren betonar samtidigt att verksamheten är unik i det att man arbetar med konst i känsliga miljöer. Det är därför extra viktigt att valet av konst blir ändamålsenligt och inte stötande för verksamheten, att mycket fokus läggs på att förstå verksamhetens behov och att få med brukarna i valet av konst. Utredningen indikerar också att verksamheterna, konstenhetens "kunder", är mycket nöjda i dessa avseenden.

Kulturförvaltningen vill framhålla att det är viktigt att upprätthålla hög kvalitet i arbetet med att förankra konsten i de olika vårdverksamheterna. Det är viktigt att konsten samspelar med vården, utan att för den skull bli utslätad eller banal. Vissa miljöer är så känsliga att det helt enkelt inte får bli fel. Konstenhetens projektledare är mycket framgångsrika i det här avseendet.

Förvaltningen anser dock till skillnad mot konsulten, att det trots den höga kvaliteten på projektledarnas och därmed hela konstprojektens resultat, sett över en längre tid inte kan vara motiverat att administrativa och andra kostnader i projekten är lika stora eller till och med överstiger kostnaden för den köpta konsten. Kulturförvaltningen vill dock framhålla att relationen mellan administrativ kostnad för konstinköpen och inköpens storlek snabbt kan förskjutas beroende på projektens storlek. Summan för konstinköp 2010 var den lägsta sedan 1970, men med Nya Karolinska Solna (NKS) och andra planerade större projekt (bl a ny akutbyggnad på Danderyds sjukhus) blir situationen snabbt en annan och innebär i realiteten tvärtom en omfattande minskning av personalresurserna i relation till inköpens storlek.

4.3 Inköpsprocessen

Som utredaren framhåller så finns det en fastlagd inköpsprocess, som också förfinats under 2011 genom det kvalitetsarbete som enheten bedrivit på eget initiativ, men den varierar i praktiken från projekt till projekt och behöver kompletteras och dokumenteras. Projektledarna och enhetschefen har därför gått igenom hela processen med utredaren i en workshop och då också tittat på hur kulturnämnden skall involveras.

De viktigaste nyheterna som enheten kommer att införa är inrättande av styrgrupper för de större projekten samt upprättande av projektplaner. Styrgruppen skall bestå av projektledaren, som är kallande, enhetschefen, som är ordförande samt 1-3 personer från enheten, beroende på projektets karaktär och storlek. Styrgruppen skall fatta avgörande beslut för projektet samt backa upp projektledaren i svåra frågor. Projektplanen skall beskriva hur konstprojektet skall genomföras och innehålla en kommunikationsplan för projektet. Planen skall godkännas av styrgruppen. Den ersätter inte konstprogrammet som utarbetas senare i inköpsprocessen.

4.4 Årligt konstanslag för köp av lös konst

Kulturförvaltningen vill i det här sammanhanget lyfta en fråga som rör inköpen av den lösa konsten, alltså färdiga verk som köps på gallerier eller ibland direkt av konstnärerna. Frågan berörs inte i utredningen, men har varit aktuell inom enheten under lång tid. Det vore en fördel för enheten att kunna köpa in lös konst kontinuerligt till en pool. Det kräver att åtminstone en del av konstanslagen är frikopplade från projekten och istället kan disponeras fortlöpande av konstenheten, som ett årsanslag. Då kan vi bevaka utställningarna aktivt och tidigt köpa in de bästa verken och på så sätt höja kvaliteten. När ett projekt sedan skall förses med lös konst görs urvalet ur poolen. Som det är idag, när alla pengar är kopplade till projekt, sker urvalet på gallerierna, tillsammans med personalrepresentanter. För att den situationen skall bli hanterlig, måste konstrådgivaren eller projektledaren först rekognosera och sedan föreslå lämpliga utställningar och därefter komma överens om en tidpunkt för besök. Det innebär för det mesta att gruppen kommer till galleriet i slutet av utställningsperioden, då urvalet av naturliga skäl är begränsat.

4.5 Kategorisering av projekten

Konstenheten hanterar en ganska stor mängd projekt, men de varierar avsevärt i storlek och till karaktär. Utredaren föreslår därför en modell för kategorisering av projekten som bl a möjliggör en bättre resursfördelning och att hitta rätt ambitionsnivå i förhållande till projektets storlek. Det är viktigt att hitta rätt balans mellan kostnaden för konstverken, hur mycket de påverkar miljön de är ämnade för och dialogen med brukarna. Kategoriseringen beskrivs på sid 16 i utredningen. Två dimensioner analyseras; graden av komplexitet och storleken på konstanslaget. Genom att placera in alla projekt i "fycklövern" får konstenheten ett verktyg som kan hjälpa till att anpassa ambitionsnivå och arbetsinsats efter projektets storlek och vikt. Kulturförvaltningen vill dock "korrigera" fycklövern på så sätt att en lämplig brytpunkt mellan

stora och små projekt kostnadsmässigt i dagsläget snarare ligger på 750 tkr än 1 mnkr. Var brytpunkten skall ligga måste naturligtvis omprövas regelbundet.

Var i fyrklövern ett projekt hamnar avgör också hur projektet kommuniceras med kulturnämnden. För "A-projekt", d v s nybyggnadsprojekt med hög komplexitet och ett konstanslag över 750 tkr gäller att de fortlöpande kommuniceras med kulturnämnden. Det innebär bl a att projektplan med kommunikationsplan samt konstprogram fastställs av nämnden. Vidare att skissuppdrag och gestaltungsuppdrag skall godkännas fortlöpande av kulturnämnden och att särskilda konstinvi gningar genomförs med representanter från nämnden i samband med att projektet avslutas och konsten "tas i bruk".

För "B-projekt", d v s ombyggnadsprojekt med hög komplexitet men konstanslag under 750 tkr gäller att projektet skall kommuniceras med nämnden, men det kan ske mer översiktligt och enhetschefen kan välja ut något eller några projekt som presenteras. De flesta projekt hamnar inom denna kategori.

"C-projekt" med låg komplexitet och konstanslag under 750 tkr innebär oftast löskonstinköp och uppmärksammas inte på något särskilt sätt gentemot kulturnämnden. Här har förvaltningen för avsikt att på prov genomföra projekt med en starkt förenklad process jämfört med den "standardprocess" som anges i utredningen. Detta för att hitta möjligheter till att rationalisera arbetet i mindre projekt. Förvaltningen vill dock i detta skede inte ta ställning för att en sådan förenklad process skall upphöjas till "lag" i C-projekt innan en utvärdering har gjorts av försöket. Förvaltningen avser därför att återkomma till denna fråga.

"D-projekt" med låg komplexitet men konstanslag över 750 tkr är ovanliga men skall lyftas till kulturnämnden när de inträffar enligt samma modell som A-projekt.

4.6 Rapportering till kulturnämnden

Utöver den kommunikation som beskrivits i stycket ovan kommer delegationsbeslut om inköp och kassering av konst som tidigare att anmälas fortlöpande i kulturnämnden. För särskilt omfattande projekt, som NKS, planerar förvaltningen att regelbundet rapportera från projektet utöver de ärenden som föreläggs nämnden för godkännande. Två rapporter om året tror förvaltningen är en rimlig omfattning. Därutöver föreslår förvaltningen att kulturnämnden i början på varje kalenderår delges en plan över det kommande årets kända projekt – både pågående och nya.

Kulturförvaltningen har tidigare dels upprättat en särskild årlig rapport som beskrivit konstverksamheten i sin helhet, dels en "verksamhetsberättelse" för konstnämnden enligt den av fullmäktige fastställda arbetsordning som gällt för konstnämnden. Förvaltningen föreslår att de rapporterna ersätts av ett obligatoriskt avsnitt i kulturnämndens årsbokslut och verksamhetsberättelse rörande det gångna årets konstverksamhet med viss betoning på vilka projekt som drivits och vilken konst som köpts.

4.6.1 Fördelning av ansvar och befogenheter mellan politiker och tjänstemän

I kulturnämndens beslutsordning är vissa beslut inom konstverksamheten delegerade till förvaltningen. I och med att landstingets konstnämnd upphört och nämnden i enlighet med föreliggande utlåtande i vissa fall skall fastställa projektplaner och godkänna vissa gestaltungs- och skissuppdrag, måste beslutsordningen uppdateras. Beslut rörande inköp av konst och kostnader inom anslaget för Aktiva åtgärder är delegerade av kulturnämnden direkt till chefen för konstenheten med hänvisning till vad som sägs i arbetsordningen för landstingets konstnämnd. Vidare har kulturnämnden delegerat beslut om kassering av konst till chefen för konstenheten.

Under förutsättning att kulturnämnden godkänner föreliggande rapport, föreslås förvaltningen få i uppdrag att återkomma till kulturnämnden i december 2011 med ändringar i nämndens beslutsordning rörande ansvarsfördelning mellan politiker och tjänstemän.

4.7 Framtida organisation

Dagens organisation av konstenheten utgår från områdesansvar. Det innebär att projektledarna har ansvar för "sina" respektive sjukhus och även att konsthandläggarna, som förvaltar den befintliga konsten, är geografiskt uppdelade för att täcka in länet. Fördelarna med denna modell har främst varit god lokal-kännedom och goda personkontakter. Nackdelarna, som förvaltningen ser det, har främst varit sårbarhet och brister i styrning och koordinering.

Utredaren har bedömt organisationsmodell utifrån hur den stödjer:

- Externa samarbeten
- Internt utvecklande
- Maximalt resursutnyttjande
- Informationsflöden
- Tydlig styrning

Utifrån tre alternativa organisationsmodeller förordar utredaren en organisationsform som har sin utgångspunkt i och lägger tyngdpunkten på styrning, ledning och koordinering (organisationsförslag 2 på sid 26 i utredningen). Istället för områdesansvaret arbetar både projektledare och konsthandläggare i pooler där resurs väljs utifrån vilken kompetens som krävs. Den här modellen stödjer alla fem kriterierna och kulturförvaltningen gör den bedömningen att modellen är värd att pröva. Det finns vissa risker med att släppa områdesansvaret, åtminstone initialt, men det kan också ge stora fördelar i form av ökad flexibilitet, bättre styrning och samordning och inte minst är den ”avpersonifiering” som utredaren talar om intressant. Det är positivt och viktigt att det är enheten snarare än person (den enskilda projektledaren) som man kontaktar på kulturförvaltningen i frågor som rör konsten.

Vi bedömer också, i enlighet med utredningen, att en organisation som inte utgår från områdesansvar och mindre betonar den enskilda individen, på sikt ökar förutsättningarna för individerna att utvecklas i organisationen. Projektledarna kan bli mer aktiva och utåtriktade i sitt arbete därför att rörligheten i organisationen ökar och behovet av, men också möjligheten till, information och kommunikation ökar.

5 Avslutning

I detta tjänsteutlåtande har förvaltningen inte kommenterat alla aspekter som behandlas i konsultens utredning. Mycket av innehållet rör konstenhetens interna arbete och kräver sålunda inte beslut i kulturnämnden. Förvaltningen har här tagit upp de viktigaste delarna, men vi vill framhålla att vi i det interna arbetet kommer att på olika sätt ta upp och bearbeta utredningens olika synpunkter. Vi kommer också att ha ytterligare en workshop med utredaren och hela enheten för att gå igenom utredningens resultat och påbörja implementering av de föreslagna förändringarna. Vi vill slutligen framhålla att arbetet med översynen har varit positivt för konstenheten och präglats av en vilja att tänka nytt och förbättra.

Hans Ullström

Göran Rosander

Kartläggning samt förbättringsförslag för Konstenheten i Kulturförvaltningen, SLL

Magdalena Örtendahl Melin
Partner Gaia Leadership

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning.....	4
2	Inledning	5
2.1	Uppdraget.....	5
2.2	Metodik och arbetssätt	5
2.3	Avgränsningar.....	6
2.4	Rapportens disposition.....	6
3	Nuläge och fakta.....	7
3.1	Verksamhetens omfattning.....	7
3.2	Kartläggning av Konst enhetens rutiner och arbetsprocess vid inköp av konst.	8
3.3	Några jämförelser med andra verksamheter.....	10
4	Analys och slutsatser från kartläggningen	13
5	Verksamhetsstyrning och kommunikation.....	14
5.1	Förslag på åtgärder	15
6	Projektstyrning.....	16
6.1	Förslag på åtgärder	18
7	Konst enhetens Inköpsprocess – från idé till färdigt konstverk	19
7.1	Förslag på åtgärder	21
8	Dokument som skall upprättas under processen	22
8.1	Avtal och beslutsdokumentation.....	22
8.2	Förslag på åtgärder	22
9	Organisation samt rekommendation	23
10	Förslag till beslut inkl uppföljning och kommande steg.....	28

1 Sammanfattning

Gaia Leadership har fått i uppdrag att fungera som Kulturförvaltningens externa partner avseende översyn av verksamhetsområdet Konst, gällande arbetssätt, rutiner och organisation.

En kartläggning av verksamheten samt intervjuer med externa parter visade att enheten har god projektledarkompetens, har en god grundstruktur för inköp av konst och mycket nöjda verksamheter och brukare. Det saknas dock en övergripande projektkoordinering och verksamhetsstyrning för enheten.

Arbetet med Gaia Leadership har resulterat i en utarbetad klassificeringsmodell för konstprojekt, etablerande av styrgrupp samt en tydligare process för kommunikation och beslut om projekt till Kulturnämnden.

Den här rapporten fokuserar på några förbättringsområden, så som verksamhetsstyrning och kommunikation, projektstyrning, process och organisation. Efter varje område ges förslag på åtgärder.

Gaia Leadership rekommenderar att enheten inför en ny organisationsform som tar sin utgångspunkt i styrning och adderar några nya funktioner som stödjer kommunikation, verksamhetsutveckling och personal utveckling.

Ansvarig konsult på Gaia Leadership är Magdalena Örtendahl Melin.
Magdalena.ortendahl.melin@gaialeadership.se
Mobil: 070-461 93 70

2011-09-23

2 Inledning

Konstenheten inom Kulturförvaltningen har fått nya förutsättningar sedan årsskiftet 2011. Dels har konstnämnden avskaffats och dels har man fått ett mycket stort uppdrag för konsten i samband med Nya Karolinska sjukhuset. Med anledning av dessa nya förutsättningar engagerades Gaia Leadership för att genomföra en översyn av verksamheten samt ge förslag på förbättringar inom arbetssätt och organisation av inköpsprojekten.

2.1 Uppdraget

Gaia Leadership har fått i uppdrag att fungera som Kulturförvaltningens externa partner avseende översyn av verksamhetsområdet Konst, gällande arbetssätt, rutiner och organisation. Uppdraget startade i juli 2011 och slutrapport lämnades i oktober 2011.

2.2 Metodik och arbetssätt

Gaia Leadership har avsatt en konsult som drivit och genomfört projektet i samarbete med Konstenheten på Kulturförvaltningen. Därtill har Gaia Leadership arbetat i en intern grupp för att utveckla och reflektera kring idéer och rekommendationer för att kunna kvalitetssäkra arbetet.

Arbetet har skett i nära samarbete med Konstenheten och personliga intervjuer har genomförts med närliggande intressenter (11 stycken). Följande personer har intervjuats:

Anna Starbrink, Landstingsråd Produktion, Personal och Kultur SLL
Jeanette Odelstad, Projektledare Locum
Rickard Sangwill, chef Konstenheten Västra Götaland
Mårten Castenfors, chef Stockholm Konst
Helene Nyman, Admin/bitr. Projektledare Rättspsykiatri Vård Syd
Jan Samuelsson, Docent, Överläkare, Sektionschef för hematologi och koagulation, Verksamhetsomr. Internmedicin, Södersjukhuset.
Hans Ullström, chef Kulturförvaltningen
Göran Rosander, chef Konstenheten
Linnéa Nordberg, Projektledare Konstenheten
Susanne Andersson Kopp, projektledare Konstenheten

Intervjuerna sammanställdes och föredrogs för Hans Ullström och Göran Rosander och har legat till grund för det fortsatta arbetet. Det skall dock påpekas att det är alldeles för få intervjuer för att kunna dra några säkra och absoluta slutsatser. Informationen från intervjuerna skall istället behandlas som indikationer och vägledande för det kommande arbetet.

I kartläggningsprocessen samlade även Gaia Leadership in material och information från enheten och närliggande verksamheter för att få en klar bild av det aktuella läget.

I steg 2 genomfördes en workshop med projektledarna och chefen på Konst enheten för att gå igenom slutsatser från intervjumaterialet, definiera en modell för klassificering av projekt samt fastställa den nya och förfinade inköpsprocessen för konst.

Därefter genomförde Gaia Leadership interna möten för att fastställa modeller och processer samt arbeta fram förslag på ny organisation och arbetssätt. Detta presenterades och diskuterades i ett möte tillsammans med Hans Ullström och Göran Rosander.

Avslutningsvis avlämnas en slutrapport i ett möte med uppdragsgivarna, Hans Ullström och Göran Rosander.

2.3 Avgränsningar

Detta uppdrag behandlar endast inköpsverksamheten inom Konstenheten och inte den kompletta avdelningen. Verksamheterna överlappar dock ibland varandra och då har även förvaltningsdelen berörts av detta arbete, dock i mycket liten skala.

Gaia Leadership har inte genomfört tillräckligt många intervjuer för att kunna ge ett statistiskt underlag. Det har inte heller genomförts intervjuer med "kunder" och andra samarbetspartners till konstenheten i Västra Götaland och Stockholm Konst.

2.4 Rapportens disposition

Första delen av rapporten behandlar nuläge och kartläggning av konstenheten som den arbetar idag. Även essensen från intervjuerna presenteras. Därefter sker en analys av kartläggningen i form av styrkor och svagheter. Dessa summeras och har lett utredaren till att därefter lägga extra fokus på verksamhetsstyrning och kommunikation, projektstyrning samt den nya och förfinade inköpsprocessen av konst. Avslutningsvis presenteras olika organisationsförslag med rekommendation och förslag på uppföljning.

3 Nuläge och fakta

3.1 Verksamhetens omfattning

Konstenheten ligger under Kulturförvaltningen i Stockholms läns landsting och chefen för enheten rapporterar till Kulturförvaltningens chef. Enheten är suverän i den meningen att konstbesluten är delegerade från Kulturnämnden till chefen för konstenheten.

Konstenhetens uppdrag är att köpa in konst till landstingets arbetsplatser och att förvalta konstinnehavet. Syftet är att ge landstingsanställda samt patienter och anhöriga en god miljö och möjligheter att uppleva konst av god kvalitet. Detta görs genom hög kunskapsnivå hos medarbetarna om konst och konstnärliga uttryck och genom samråd med brukare, byggare och arkitekter med flera inblandade (källa: Mål för konstverksamheten 2009-03-17).

Sammanlagt hanterar Konstenheten 72 000 konstverk inom SLL. Anslagen för konstinköpen är 1% alternativt 2% av byggkostnaden och räknas ut och avsätts av förvaltaren hos Locum.

Konstenhetens verksamhet är unik i den meningen att man arbetar med konst i känsliga miljöer, framför allt inom sjukvården. Då är det extra viktigt att valet av konst blir ändamålsenligt och inte stötande för verksamheten. Av den anledningen är det ytterst viktigt att mycket fokus läggs på att förstå verksamhetens behov och att få med brukarna i ett tidigt skede i val av konst. Det bör poängteras att man inte bör jämföra dessa konstinköp med till exempel inköp av konst till kontorsbyggnader, eftersom de inte kräver samma förståelse av verksamhetens art.

Konstenheten består av 7 projektledare för inköp av konst. Dessa personer är till största delen konstvetare och har en lång erfarenhet av konst inköp inom SLL. Alla är tillsvidare anställda. Projektledarna arbetar inte heltid med inköpsfunktionen utan har även sidoprojekt eller andra uppdrag. Några av dem arbetar deltid. Median åldern är ca 55 år.

Fördelning tid/projektledare i relation till heltid.

$0,7+0,7+0,6+1,0+0,1+0,5+0,6= 4,2$ heltid projektledare.

Kostnaden för en projektledare är ca 625 000 kronor per år. Den direkta kostnaden för konstinköp är således 2 625 000 kronor årligen. De hanterar en inköpssumma på ca 1,5-3 miljoner kronor per år.

Antal projekt och storlek de senaste 3 åren.

År	Pågående projekt	Avslutade projekt	Varav < 1 MSEK	Varav >1 MSEK
2008	43	19	40	3
2009	53	22	50	3
2010	40	14	37	3

De 7 projektledarna motsvarar 4,2 heltidstjänster som hanterar mellan 40-50 projekt löpande över ett år. Det motsvarar 10-13 projekt per projektledare.

Antal konstprojekt per år är relativt jämt fördelat och antalet stora projekt har varit samma över tiden som vi studerat. När enheten blickar framåt bör man dock ta hänsyn till kommande projekt så som Nya Karolinska Sjukhuset och övriga planerade ny- och ombyggnationer som förmodligen kommer medföra större konstprojekt framöver.

Konstenhetens projektledare är organiserade med ansvar för olika sjukhusområden, så som t ex Huddinge, Karolinska Solna, Danderyd, SÖS etc. Det innebär att projektledaren är ansvarig för alla inköpsprojekt som initieras i "sitt" område och även ansvarig för att hålla koll på vilken konst som finns på sjukhusen samt försäkra sig om att konsten inte förstörs och att den förvaltas väl. Projektledaren fungerar som kontaktperson för konsten och koordinerar och hanterar alla relaterade frågor.

Personalutveckling sker i stor utsträckning i mötet med olika konstrådgivare, där man diskuterar och analyserar konst för en specifik verksamhet. Några medarbetare har det senaste året varit på sjukhusbesök i Köpenhamn, vilket de tyckte var mycket givande och besöket har hjälpt dem mycket i arbetet efteråt. Enheten har utnyttjat alla möjligheter för att utvecklas inom konstområdet, i form av kurser, seminarier etc. Det är en del av projektledarnas jobb att ständigt hålla sig uppdaterade och gå på utställningar och visningar. Kvalitetssäkringsmöten har varit en bra plattform för att diskutera olika skisser samt höjt kompetensnivån för projektledarna.

3.2 Kartläggning av Konstenhetens rutiner och arbetsprocess vid inköp av konst

Det finns ett måldokument för Konstenheten som formulerar verksamhetens uppdrag samt övergripande mål och förhållningssätt. Därutöver finns också dokument som översiktligt beskriver arbetsprocessen vid inköp av konst. Det finns mallar för konstprogram, kvalitetssäkring och en checklista för bedömning av konstprogram. Det finns även mallar för avtal med konstrådgivare och konstnärer. Det upprättas delegationsbeslut vid val av konstnärer samt beslut om skissuppdrag. Det finns alltså mallar för olika steg i processen men det finns möjlighet för tolkningar och de följs inte alltid.

Arbetsklimatet inom enheten beskrivs som positivt och öppet. Flera projektledare uppger att de lätt kan ge och få stöd från varandra inom enheten. Däremot tycker medarbetarna att projektledarrollen kan vara otydlig vad gäller befogenheter och ansvar.

Projektledaren tar in en konstnärlig rådgivare för att driva den konstnärliga delen av projektet. Detta uppfattas av projektledarna samt verksamheterna som mycket lyckosamt. Projektledaren fungerar som "spindeln i nätet" och den som driver projektet framåt. Den konstnärliga rådgivaren fokuserar på gestaltningen, konstnärer och uttryck. Genom att ta in en konstnärlig rådgivare tar man in en annan och för det unika projektet rätt kompetens som skall komplettera projektledaren.

Ett konstprojekt initieras huvudsakligen på tre olika sätt. Oftast blir en projektledare på Konstenheten kontaktad av Locums byggprojektledare som informerar att byggprojektet startat och vill involvera Konstenheten. Andra gånger initieras projektet genom att projektledaren känner till att ett byggprojekt är igång eller också är det någon i verksamheten som uppmärksammar att Konstenheten inte är involverad och skall kontaktas. Generellt upplever projektledarna på Konstenheten att de många gånger blir kontaktade för sent och att de får för kort tid på sig för att göra ett fullgott arbete. De gånger de involveras tidigt blir projekten mer effektiva och bättre upplever man.

Genomförandet av konst projekt brukar gå till på liknande sätt varje gång och stort fokus läggs på att förstå och involvera verksamheterna i ett tidigt skede. Detta har visat sig vara ett framgångsrecept, då konsten ofta finns kvar i lokalerna lång tid efter projektet avslutats och personalen är nöjd med valet av konst. I arbetsmöten med verksamheten diskuteras och sätts det konstnärliga temat för lokalerna samt var konsten skall placeras. För de större projekten upprättas konstprogram som verksamheten, Locum och arkitekten får ta del av.

Kvalitetssäkringsmöten har nyligen introducerats och då samlas projektledarna för att gemensamt gå igenom skissförslag och bedöma dem utifrån en checklista. Det formella beslutet för val av konstnärer samt beslut för genomförande görs av Konstenhetens chef på delegation.

Vid invigningen av lokalerna är störst fokus riktat på själva verksamheten och det är Sjukhusdirektören och Sektions/enhetschefen som bjuder in till invigning, som ofta är en intern angelägenhet. Ibland kan de nämna konsten som en del av den nya verksamheten, ibland inte. Det beror ofta på storlek av projekt. För vissa större projekt anordnas separata konstvisningar under invigningen och ibland anordnar Konstenhetens projektledare visningar av konsten vid ett senare tillfälle, främst för personalen på enheten.

I samband med invigningen av lokalerna överlämnar Konstenhetens projektledare en underhållsplan och placeringslista till verksamheten för lös konst och till Locum för fast konst. I samband med det övergår även ansvaret för konsten till dessa

parter. Det finns en otydlighet kring vad detta innebär från framför allt verksamheterna.

Idag genomförs inga utvärderingar av konstprojekten, men det finns förslag och idéer på att dra igång ett sådant arbete.

3.3 Några jämförelser med andra verksamheter

Två intervjuer har genomförts för att få inspel och jämföra Konstenhetens arbetssätt och organisation med andra parter i liknande situation. Dels har vi talat med Rickard Sangwill, chef för Konstenheten i Västra Götaland, dels med Stockholm Konsts chef Mårten Castenfors.

Konstenheten inom landstinget i Västra Götaland (VG) har en likande kundgrupp som Konstenheten i SLL, dvs främst vårdenheter. Stockholm Konsts kundgrupp är något annorlunda, skolor och byggnader, vilket bör tas hänsyn till vid jämförelserna enheterna emellan.

Rapportering och styrning

Konstenheten i VG ligger under Västfasighet och chefen rapporterar till VD samt sitter i Västfastighets ledningsgrupp. Enheten jobbar dock på uppdrag av Kulturförvaltningen. Genom att vara organiserad på detta sätt har Konstenhets chef god inblick i pågående och kommande projekt samt deltar i Västfastighets verksamhetsplanering och styrning.

Organisation

Eftersom VG är en geografiskt spridd organisation sitter de olika projektledarna lokaliserade ute vid sitt respektive sjukhus. Det finns dock planer på att ifrågasätta det och istället organisera sig i en projektledarpool för att på så sätt utnyttja kompetens och resurser i hela regionen. Detta är endast på förslagsnivå i nuläget. I Västra Götaland är projektledarna konstnärer i botten och de ansvarar därmed för såväl projektledning som konstnärlig rådgivning. Alla projektledare är tillsvidare anställda, men vid eventuell nyrekrytering är det möjligt att man väljer att anställa projektledare på tillfällig basis. Utöver projektledarna har enhetschefen en stab som består av en administratör samt en projektkoordinator. Projektkoordinatorn har översyn och kontroll på alla löpande och kommande projekt. Dessutom ansvarar de för förvaltning av konst för regionen samt har en egen ramverkstad.

Stockholm konst har en liknande organisation med en stab som administrerar och koordinerar alla projekt, två personer samt chefen. Alla deras projektledare är konsulter och ofta konstnärer i grunden. Stockholm konst anlitar inte konstrådgivare. De har de senaste åren fokuserat på att etablera tydliga och väl dokumenterade processer för inköp av konst. De drev 14 projekt om året för 2 år sedan, i år är det 54 projekt. Staden jobbar mycket med kommunikation av enheten, dels för att etablera sin roll som konstansvarig, dels för att sprida sitt arbete om konsten till politiker och allmänhet. De involverar bl.a. politiker i invigningen av konstprojekt, bjuder in olika intressenter till konstvisningar på Lijlevalchs, skickar ut pressreleaser och sammanställer alla konstprojekt för året i en konstbok.

Inköpsprocessen av konst

Konstinköpsprocessen i Västra Götaland startar med att enhetschefen och projektkoordinatorn möter verksamheten och byggarbetsgruppen i ett visionsmöte. Därefter tillsätts en projektledare för projektet som sedan ingår i arbetsgruppen. För konst projekt som överstiger 7 basbelopp genomför Konstenheten en offentlig tävling för att välja konstnärer som skall få lämna in skissuppdrag. Juryn består av arkitekten, verksamhetsrepresentanter, Västfastighet samt Konst enhetens chef. Projektledaren är inte med i juryn. När konstnärerna är valda lämnar de sedan in ett skissförslag som juryn tar ställning till och beslutar om. Därefter genomförs projektet och projektledaren är ansvarig för att ro det i hamn.

Stockholm Konst har en väl etablerad inköpsprocess och arbetar på liknande sätt som Västra Götaland i början av projekten, dvs att projektkoordinatorn och chefen för Stockholm Konst är aktiva i den inledande fasen av projekten. Därefter tillsätts projektledaren. Stockholm Konst's verksamhet skiljer sig vad gäller verksamheter som konsten köps till, vilket har bidragit till att de inte behöver ha lika mycket fokus på verksamheterna som landstingens konstenheter behöver.

Privata vårdenheter

När en vårdenhet privatiseras kallar Konstenheten i Västra Götaland tillbaka konsten. Det sker även inom Stockholm Stad. Rickard Sangwill i VG öppnar upp för att man skulle kunna tänka sig att hyra ut konsten till de privata företagen om intresse finns. Konstenheten inom SLL sköter den privata och offentliga verksamheten på samma sätt i dessa fall och lånar ut konsten genom depositionsavtal.

Kulturnämnden i Västra Götaland avsätter 4 miljoner kronor årligen till så kallade lös konst projekt. Det är till för verksamheter som inte bygger om eller bygger nytt då konstanslag avsätts. Verksamheterna får vända sig till Konstenheten för att få sin begäran om ny konst beviljad och genomförd. Detta är mycket uppskattat bland verksamheterna, men det har varit tungt för organisationen att hinna hantera alla ärenden.

1-2% regeln gäller inte i Västra Götaland utan där för Konst chefen själv äska pengar per projekt för konsten. Detta försöker de dock ändra på där. Regeln fungerar i Stockholm Stad, men det är relativt nytt att Stockholm Konst finns och är ansvarig för alla konstinköp i Staden.

4 Analys och slutsatser från kartläggningen

Kartläggningen har resulterat i att Gaia Leadership har identifierat några styrkor och svagheter i nuvarande arbetssätt och organisation. Dessa har diskuterats och analyserats i möten med chefer och medarbetare för att få en så sanningsenlig bild som möjligt.

Styrkor

- Projektledarkompetensen är god
- Man jobbar enligt en inköpsprocess
- Bra arbetsklimat och samarbete i gruppen
- Vidareutveckling av personalen
- 1-2% regeln är etablerad
- Bra information till verksamheterna om konsten
- Bra upplevd kvalitet av verksamheterna
- Mycket nöjda verksamheter

Svagheter

- Ingen eller låg konstnärskompetens
- Projektkoordineringen är svag
- Inköpsprocessen är inte tydlig och varierar i praktiken
- Saknar en del formella beslutsdokument
- Projektledarrollen är otydlig
- Alla projekt hanteras i stort sett på samma sätt oavsett storlek
- Lite kommunikation och marknadsföring om enheten och projekten
- Projektutvärderingar sker inte
- Verksamheterna är *för* nöjda (har man lagt ner för mycket tid och engagemang?)

Genom att trycka mer på enhetens styrkor samt att hitta lösningar för att förändra svagheterna kan Konst enheten bli mer effektiv i sitt arbete. Vi har tagit utgångspunkt från detta i våra reflektioner och förslag på förbättringar.

Sammanfattningsvis kan man konstatera att enheten bör fokusera på att utveckla en tydligare verksamhetsstyrning. Det gäller att skapa en plattform för enheten och styrmekanismer som möjliggör resursplanering och verksamhetsplanering. Dessutom behöver enheten jobba mer strategiskt med kommunikation och finna sätt att sprida kännedomen om konsten inom SLL samt utanför. Därutöver bör man se över styrningen av projekt och projektkoordinering samt formalisera inköpsprocessen steg för steg. Avslutningsvis skulle nya sätt att organisera enheten kunna bidra till att skapa förutsättningar för att etablera ett nytt arbetssätt. Nedan följer en beskrivning av de olika områdena och förslag på vad som kan göras.

5 Verksamhetsstyrning och kommunikation

Konstenheten är till stora delar beroende av byggprojekt som initieras inom landstinget varje år och som är föremål för ett konstanslag. Det har dock varit svårt för ledningen och projektledarna inom Konstenheten att få tillgång till Locums planering av byggprojekt för det kommande året. Det finns en investeringsplan att tillgå, men den är ofta inte komplett och många förändringar i den planen sker utan att Konstenheten får kännedom om det.

För att kunna planera sin verksamhet är det viktigt att Konstenheten finner ett sätt att få en bra uppfattning om vilka projekt som Locum planerar för det kommande året. Genom att etablera ett samarbete och informationsutbyte med Projekt direktören på Locum skulle man kunna lägga grunden för en bättre plan för Konstenheten. Locums projektavdelning är även fördelad på 6 områden där varje område har en projekt chef. Dessa personer bör också bearbetas. Dessutom bör man vara observant på de projekt som kommer att genomföras med en annan byggherre än Locum för att åstadkomma en komplett plan.

För att kunna förbättra styrningen av Konstenheten bör man formulera tydliga och mätbara mål inom flera dimensioner, såsom antal projekt, kund nöjdhet, process, kommunikation och personal utveckling etc. Detta skulle bidra att man kan göra tydliga prioriteringar och synliggör verksamheten för andra parter såsom t ex. Kulturnämnden.

Målen bör sedan backas upp med strategier och aktivitetsplaner för att nå effekt. Det skall vara tydligt vilket mål aktiviteten stödjer samt vem som är ansvarig. Ett mål och-strategidokument bör skapas en gång per år och föredras i Kulturnämnden för beslut.

Kommunikation och information är en mycket viktig faktor för att Konstenheten skall kunna etablera och utveckla konsten inom Stockholm länslandsting, såväl intern som extern kommunikation. Det är också viktigt att kommunikationen är tydlig och inspirerande för mottagaren. Konstenheten skulle behöva upprätta en kommunikationsplan för hela enheten (förutom en för de specifika projekten). Det finns ett antal målgrupper som behöver nås av information och bearbetas.

Övergripande mål med kommunikationen

- Sprida kunskap om vikten av konst inom vården
- Etablera konst enheten som en professionell och kompetent resurs
- Berätta om Konst enhetens olika projekt
- Få byggherren/Locum att involvera Konst enheten i ett tidigt skede

Exempel på målgrupper

- Kulturnämnden
- Internt SLL
- Byggherre/Locums projekt avdelning
- Sjukhusledningen
- Verksamheter
- Etc.

Genom att utarbeta kommunikationsprogram för de olika målgrupperna på ett enhetligt och konsekvent sätt kommer man att kunna nå ut och påverka de olika intressenterna. Några förslag på aktiviteter skulle kunna vara:

- Årlig sammanställning (bok eller webblösning) av slutförda projekt inom SLL.
- Bjuda in till (befintliga) vernissager eller konstutställningar i Stockholm för att främja konst i allmänhet samt uppmuntra till mingel och informationsutbyten. Anordna seminarier inom nutida eller framtida konst eller teman kring konsten.
- Anordna konstvisningar alternativt vernissager inom SLLs lokaler
- Debattera kring kost i vården inom olika forum, såväl fysiska som digitala.

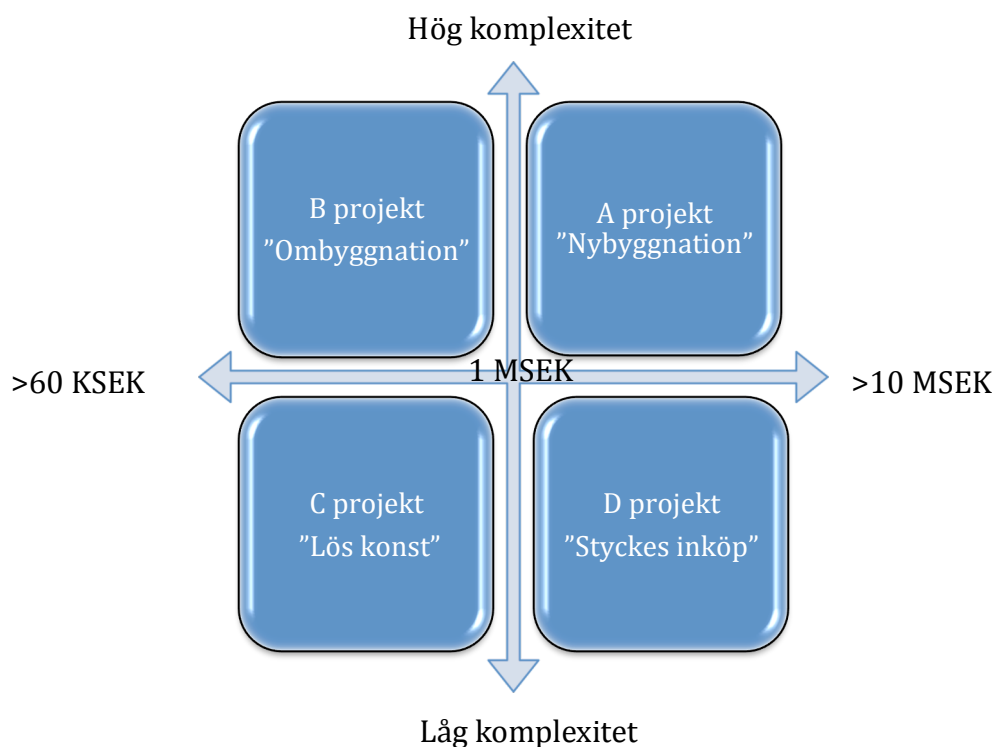
5.1 Förslag på åtgärder

- Att upprätta en verksamhetsplan och aktivitetsplan för 2012
- Att etablera nära samarbeten med Locums Projekt Direktör och avdelning
- Att upprätta projektkoordinering
- Att skapa en kommunikationsplan för enheten

6 Projektstyrning

Det är viktigt att styrningen av de olika projekten är tydlig och transparent. Men också att resurs fördelningen och ambitionsnivån möter storleken på projekten. Det är viktigt att vi har en balans mellan kostnaden för konstverken, hur mycket de påverkar miljön de är ämnade för samt nivån på dialogen med brukarna av konsten. För att uppnå denna balans upprättas nu ett klassificerings förfarande av projekten.

Två dimensioner analyseras, dels graden av komplexitet, dels storleken av inköpssumman. För graden av komplexitet har ett antal kriterier upprättats som skall avgöra var projektet hamnar i modellen i samklang med inköpskronor.



Kostnadskriterier

Vi har analyserat konstprojekten de senaste 3 åren och kan konstatera att storleken på projekt sällan eller aldrig understiger 60 000 kronor. Det blir därför vår utgångspunkt. Det är också mycket ovanligt att ett konstprojekt överstiger 10 miljoner kronor. Vi har valt att hålla Nya Karolinska Sjukhuset utanför denna modell då det projektet är unikt och med stor sannolikhet kommer att delas upp i mindre delprojekt i alla fall. I nuläget har vi valt att lägga brytpunkten mellan A projekt och B projekt på 1 miljon kronor, då detta verkar vara en relevant nivå baserat på analysen av tidigare projekt.

Kriterier för graden av komplexitet för ett projekt

1. Typ av byggprojekt:
 - a. Nybyggnation (hög komplexitet)
 - b. Ombyggnation/flytt av verksamhet (hög komplexitet)
 - c. Mindre ombyggnation (låg komplexitet)
 - d. Reparation eller mindre förändring (låg komplexitet)
2. Antal vårdenheter
 - a. > 3 (hög komplexitet)
 - b. 1-2 (låg komplexitet)
3. Antal gestaltningsuppdrag
 - a. >10 (hög komplexitet)
 - b. 3-9 (hög komplexitet)
 - c. 1-2 (låg komplexitet)
 - d. endast lös konst (låg komplexitet)
4. Antal aktörer
 - a. > 3 (hög komplexitet)
 - b. < 3 (låg komplexitet)

Alla pågående och kommande projekt skall genomgå ovan analys och placeras i modellen för klassificering av projekt. Därefter tillsätts lämplig projektledare för projektet.

A projekt – "Nybyggnation": De projekt som hamnar i denna kvadrant är de mest prioriterade och i särklass viktigaste projekten för Kulturförvaltningen och skall löpande rapporteras om till Kulturnämnden. De har en hög grad av komplexitet och hanterar stora summor av pengar. Det är särskilt viktigt att det finns en väl genomarbetad kommunikationsplan i projektplanen för dessa projekt. För dessa projekt skall:

- projektplan inklusive kommunikationsplan beslutas/godkänns i Kulturnämnden
- konstprogram beslutas/godkänns i Kulturnämnden
- skissuppdrag beslutas/godkänns i Kulturnämnden
- särskilda konstinvingningar genomförs med representanter från Kulturnämnden

B projekt – "Ombyggnation: Dessa projekt har också en hög komplexitetsgrad men hanterar inte så stora summor pengar. Många av Konstenhetens projekt hamnar här och då handlar det oftast om ombyggnationer eller förflyttningar av verksamheter. Även dessa projekt skall kommuniceras till Kulturnämnden. Det kan dock ske översiktligt och Konstenhetens chef kan välja ut något eller några projekt som han anser extra intressanta och presentera dem.

C projekt – "Lös konst": Dessa projekt har låg grad av komplexitet och hanterar mindre summor pengar. Då handlar det ofta om en enhet eller korridor som skall utsmyckas

med lös konst alternativt några få fasta gestaltningar.

D projekt - "Styckes inköp": Det är mycket ovanligt att projekt som hamnar i den här kvadranten, låg komplexitet med en stor investering. Det skulle kunna röra sig om en skulptur eller likande installation. Dessa projekt bör lyftas fram till Kulturnämnden när de inträffar.

Styrgrupp

Alla A och B projekt skall ha en styrgrupp som består av Konstenhetens chef, projektledaren samt 1-3 andra projektledare från Konstenheten. Styrgruppens uppgift är att fatta avgörande beslut för projektet samt backa upp projektledaren i svåra frågor. Ett syfte är också att säkra kvaliteten i konstprojekten.

Följande beslut fattar styrgruppen:

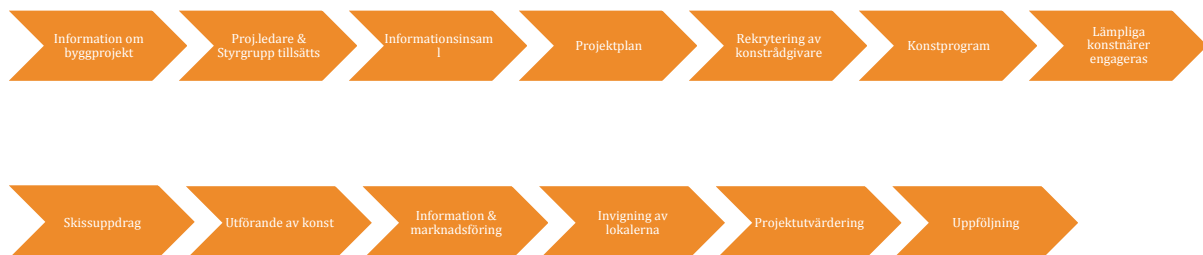
- Godkännande av projektplan
- Beslut om konstrådgivare
- Beslut om konstprogram
- Avstämning av konstnärer innan delegationsbeslut
- Beslut om skissuppdrag
- Beslut om utförande av konstnärlig gestaltning
- Godkännande av utvärdering

6.1 Förslag på åtgärder

- Att etablera rätt nivåer för kriterier i klassificeringsmodellen
- Att klassificera alla projekt
- Att etablera styrgrupper

7 Konst enhetens Inköpsprocess – från idé till färdigt konstverk

Inom ramen för det här arbetet har vi utvecklat och förfinat befintlig inköpsprocess. Den har nu anpassats till projektklassificeringen och införandet av en styrgrupp. Dessutom har vi lagt in några nya steg, såsom tex projektrapport och utvärdering. Den avviker dock inte avsevärt från befintlig process och projektledarna har själva varit med att ta fram den nya processen. Första steget i inköpsprocessen skall föregås av en komplett projektöversyn.



- I. Information om ett byggprojekt
Byggherren (Locum) kontakter Konstenheten för att starta upp konstprojektet. Projektet klassificeras enligt Konstenhetens modell för projekt. Vid klass A och B projekt meddelar Konstenhetens chef Kulturnämndens ordförande om att projektet har startat i ett mail.
- II. Projektledare tillsätts och styrgrupp utformas
När ett nytt konst projekt skall starta beslutar Konstenhetens chef om lämplig projektledare för projektet. Därefter tillsätts en styrgrupp för projektet som består av Projektledaren (kallande), Konstenhetens chef (ordförande) samt 1-3 personer från Konstenheten, beroende av projektets karaktär och storlek.
- III. Informationsinsamling
 - a. Möte med byggherre (Locum) och arkitekten.
 - b. Informationsinsamling om byggprojektet och inläsning av dokumentation.
 - c. Möte med verksamheten, arbetsgruppen för byggprojektet.
- IV. Projektplan
Beskriver hur konstprojektet skall genomföras inklusive kommunikationsplan för projektet. Konstenhetens chef informerar Kulturnämndens press sekreterare om planerade kommunikations aktiviteter som berör Kulturnämnden. Projektplanen godkänns av styrgruppen.
- V. Rekrytering av lämplig konstrådgivare
Avtal med konstrådgivare upprättas och beslutas av styrgruppen. Det skall finnas en "pool" av konstrådgivare och i projektplanen beskrivs vilken vilka krav och kriterier som skall styra vid val av konstrådgivare.
- VI. Konstprogram

- a. Möte med arbetsgruppen för att utforma tema och idé för konsten samt identifiera lämpliga platser för konsten
- b. Utförande av dokument som skall styra konstprojektet. Detta dokument är underlag för beslut i Konstenhetens styrgrupp.
- c. För A och B projekt skall Kulturnämnden fatta beslut om konstprogrammet.
- d. Konstprogrammet presenteras för arbetsgruppen för godkännande.
- e. För vissa projekt lämnas konst programmet till byggherrens (Locums) styrgrupp för information och godkännande eller för att ansöka om bygglov.

VII. Lämpliga konstnärer engageras eller upphandlas

- a. För de stora projekten görs upphandling av konstnärer. Då börjar projektledaren med att sätta upp kriterier för upphandling, annonserar därefter uppdraget samt tar in anbud. Dessa anbud skall sedan valideras enligt kriterierna.
För projekt som inte upphandlas: Projektledaren och konstrådgivaren söker efter lämpliga konstnärer för de olika uppdragen, för såväl fast konst som lös konst. För fast konst plockas det fram 3-5 olika konstnärer per uppdrag och för lös konst besöker konstrådgivaren gallerier eller likande för att hitta lämpliga verk. Ibland involveras verksamheten i detta.
- b. Projektledaren stämmer av val av konstnärer med övriga inom Konst enheten för att garantera kvalitet och mångfald.
- c. Projektledaren presenterar de olika konstnärerna för arbetsgruppen, såväl fast som lös konst.
- d. Ett beslutsdokument bekräftar valet av konstnärer som skall få lämna in skissförslag.
- e. Konstenhetens chef fattar ett delegationsbeslut om val av konstnärer för skiss förslag.
- f. Avtal med konstnärer för skissuppdrag samt dokumentation om underhållsplan och eventuella krav på konsten.
- g. Inköp av lös konst påbörjas.

VIII. Skiss uppdrag

- a. Konstnärerna träffar byggherren (Locum) och arkitekten. Dessutom görs "site" besök samt möte med verksamheten och inläsning av relevant information.
- b. Konstnärerna lämna in sina skissuppdrag till Projektledaren
- c. Projektledaren och konstrådgivaren går igenom skissförslagen tillsammans med konstnären.
- d. Kvalitetsäkringsmöte med styrgruppen för beslut och motivering om skissförslagen och lös konsten.
- e. Presentation av skissförslagen och lös konsten för arbetsgruppen. Mötesprotokoll om beslut upprättas och skickas till byggherre och verksamheten.

IX. Utförande av konst

- a. Styrgruppen fattar beslut om utförande av konstnärlig gestaltning.
- b. Projektledaren upprättar ett kontrakt med konstnären om genomförande.
- c. Avtalet är delegationsbeslut som fattas av Konstenhetens chef och således informeras Kulturnämnden.
- d. Löpande handläggning under projektet samt inköp av lös konst.
- e. Vid vissa projekt deltar projektledaren i byggprojektens löpande möten.
- f. Delbesiktning av konstverken genomförs av projektledaren och den konstnärliga rådgivaren. Ett godkännande dokument upprättas och beslutas av projektledaren.
- g. Upphängning och installation av konsten.

X. Information och marknadsföring

- a. Fastställande av underhållsplanen, ett dokument.
- b. Framtagning av informationsblad och skyltar.
- c. Marknadsföring internt inom SLL samt externt enligt kommunikationsplanen.
- d. Placeringslista och dokumentation om konsten lämnas att verksamheten och byggherren.
- e. Ansvar för lös konst överlämnas till verksamheten
- f. Ansvar för fasta konst överlämnas till fastighetsförvaltaren (Locum).

XI. Invigning av lokalerna

För klass A (ibland klass B) projekt arrangeras en "separat" vernissage eller konstvisning.

XII. Projektutvärdering

Projektledaren skickar en enkät till alla som varit inblandade och sammanställer det i ett dokument. För A projekt genomförs även ett utvärderingsmöte med arbetsgruppen. Utvärderingen ställs mot konstprogrammet och projektplanen. Rapport om utvärdering och resultat skall gå till styrgruppen.

XIII. Uppföljning

1 år efter invigningen genomför Konstenheten platsbesök för att säkerställa att konsten är enligt konst programmet. Efter ytterligare 2 år görs ett nytt platsbesök.

7.1 Förslag på åtgärder

- Att introducera och följa den nya inköpsprocessen.
- Att följa upp projektledarna för att säkerställa att processen följs.
- Att utvärdera och förfina processen löpande.

8 Dokument som skall upprättas under processen

För följande dokument behöver en mall upprättas, utvecklas eller ses över så att den stämmer överens med den nya processen.

1. Projekt plan (nytt dokument, mall måste utarbetas)
2. Konst program (bör utveckla och skall skrivas under av Konst enhetens chef, samt A (B) projekt Kulturnämnden, Locums styrgrupp)
3. Underhållsplan, placeringslista och information om konstnärer och konstverk (se över detta och lägga all dokumentation som skall till verksamheten/Locum i ett dokument)
4. Projektutvärdering (nytt dokument, mall måste utarbetas)

8.1 Avtal och beslutsdokumentation

Följande avtal och beslutsdokumentation behöver ses över och nya mallar måste upprättas.

1. Avtal med konstrådgivare (inkl. motivering)
2. Delegationsbeslut för val av konstnärer för skissuppdrag.
3. Avtal med konstnärer för skissuppdrag
4. Beslut och motivering om skissuppdrag
5. Mötesprotokoll för beslut om skissuppdrag
6. Avtal med konstnär om genomförande enligt delegationsbeslut.
7. Delbesiktning av konstverk, beslut om godkännande
8. Ansvarsöverlämningsblankett till verksamheten
9. Ansvarsöverlämningsblankett till verksamheten
10. Ansvarsöverlämningsblankett till byggherren (Locum)

8.2 Förslag på åtgärder

- Att förbättra och tydliggöra nuvarande mallar
- Att upprätta nya dokumentmallar där det behövs

9 Organisation samt rekommendation

Konstenhetens nuvarande organisation tar sin utgångspunkt i områdesansvar. Det innebär att såväl projektledare och förvaltare av konsten är ansvariga för olika sjukhusområden. Det har gjort att projektledarna har haft bra överblick över vilken konst som finns på sjukhusen, vad som måste repareras eller åtgärdas samt vilken konst som kan återanvändas. En tanke med denna organisation var även att man skulle kunna spegla Locums projektorganisation och på så sätt upprätta en bättre kommunikation med Locum. Det har dock visat sig svårt att komma i kontakt med flera av Locums projekt chefer. Dessutom har Konstenheten arbetat fram konst databaser för att ha kontroll och information om de olika konstverken på sjukhusen.

Med anledning av översynen av verksamheten och arbetsprocessen har Gaia Leadership även tittat på organisationen och ger några förslag på hur man kan välja att organisera Konstenheten, med fokus på inköp av konst. Vi vill dock poängtera att det viktigaste för enheten är inte val av organisationsmodell utan att styrning och koordinering kommer på plats och att alla i enheten bidrar till att kliva upp och ta ansvar för helheten.

För att kunna identifiera en lämplig organisationsmodell har vi utgått ifrån några övergripande principer som organisationen bör ta hänsyn till och styras av.

Övergripande organisatoriska principer

- Lyfta fram konsten inom Stockholms läns landsting internt och externt
- Utveckla och hantera samarbeten med externa parter
- Styrning och verksamhetsplanering skall stå i centrum
- Stödja kompetensutveckling för var och en av medarbetarna
- Stödja erfarenhetsutbyten och kunskapsuppbyggnad för såväl individ som organisation
- Skapa flexibilitet och tydlighet
- Möjliggöra information och kommunikation

Det finns även ett behov av att "avpersonifiera" enheten, dvs. lyfta fram Konstenheten framför individen. Eftersom flera av projektledarna varit i rollen en längre tid har de blivit synonyma med att vara konstansvarig på ett speciellt sjukhus. Hon riskerar representera sig själv mer än enheten. Det bör samtidigt noteras att en avpersonifiering även syftar till att ge förutsättningar för individerna i organisationen att utvecklas inom fler områden än som idag kan erbjudas.

Kriterier för val av organisation

Principerna bryts sedan ner i kriterier för att kunna bedöma om organisationen stödjer de dem och främjar det man vill.

- Stödjer externa samarbeten
- Stödjer internt utvecklande
- Stödjer maximalt resursutnyttjande
- Stödjer informationsflöden
- Stödjer tydlig styrning

Områdesansvar

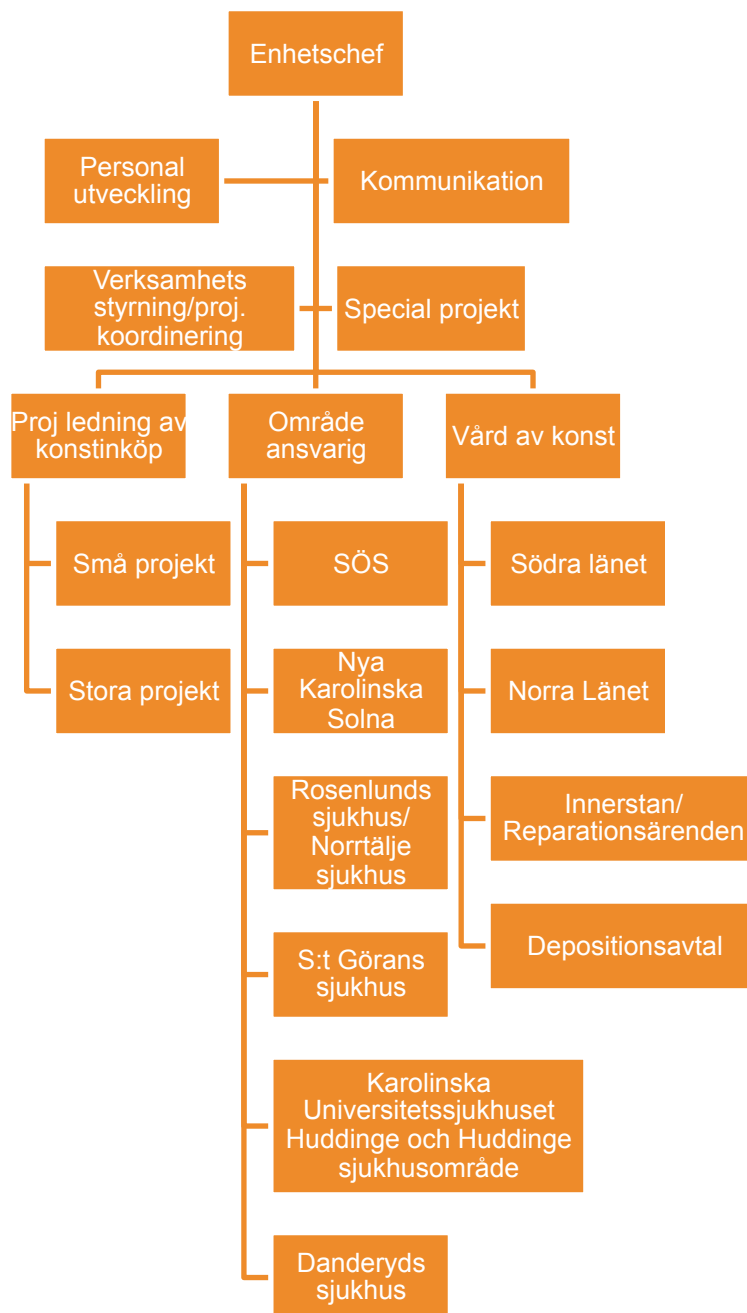
Idag är det områdesansvaret som styr organisationen och som bestämmer vilka projekt man skall jobba med samt förvalta och koordinera. Nedan redogörs för olika alternativ vad gäller områdesansvaret.

- Områdesansvar ligger på förvaltning och projektledarna jobbar endast med konstprojekt i en "pool".
- Områdesansvar ligger på projektledarna för inköp och de kontaktar förvaltning när något måste ske eller åtgärdas.
- Områdesansvar delas så att projektledaren är ansvarig för hela sjukhuset vad gäller uttryck och tema för helheten och nya konst projekt, medan förvaltning ansvarar för befintlig konst och att den tas väl omhand samt renoveras, ramas om och hängs om inom eller utanför området.
- Ingen har områdesansvar utan verksamheterna och byggherre/fastighetsförvaltare kontaktar Konstenheten när behov uppstår.

För alla organisationsformer föreslår vi att det tillkommer några nya funktioner, vilka är styrning och koordinering, verksamhetsutveckling, kommunikation och personal utveckling. Med styrning och koordinering menas en funktion som jobbar tätt med Locum eller andra byggherrar för att tidigt få information om kommande och löpande projekt. Funktionen är ansvarig för resursplanering, projektprocessen, projektklassificering etc. Verksamhetsutveckling är en funktion som ser på hela verksamheten och identifierar behov samt skapar mål, strategier och planer för enheten. Kommunikation handlar om att ta fram en kommunikationsplan för hela enheten, profilera verksamheten enligt verksamhetsmålen samt stödja projektledarna i deras projekt specifika kommunikationsplaner. Personalutveckling handlar om att bygga en funktion som stödjer lärande och kunskap för enhetens personal. Dessa funktioner är naturligtvis inte samma sak som en individ utan snarare funktioner som bör ingå för att få en komplett enhet. De kan innehas av olika individer i enheten eller komma utifrån (t.ex. finns kommunikatörer inom Kulturförvaltningen att tillgå).

Organisationsförslag 1

Detta förslag behåller områdesansvaret men adderar de nya funktionerna. Den delar upp projektledarna i stora gestaltungsprojekt och mindre lös konst projekt, eftersom de representerar olika projektledarkompetenser. Förvaltningsdelen är orörd.

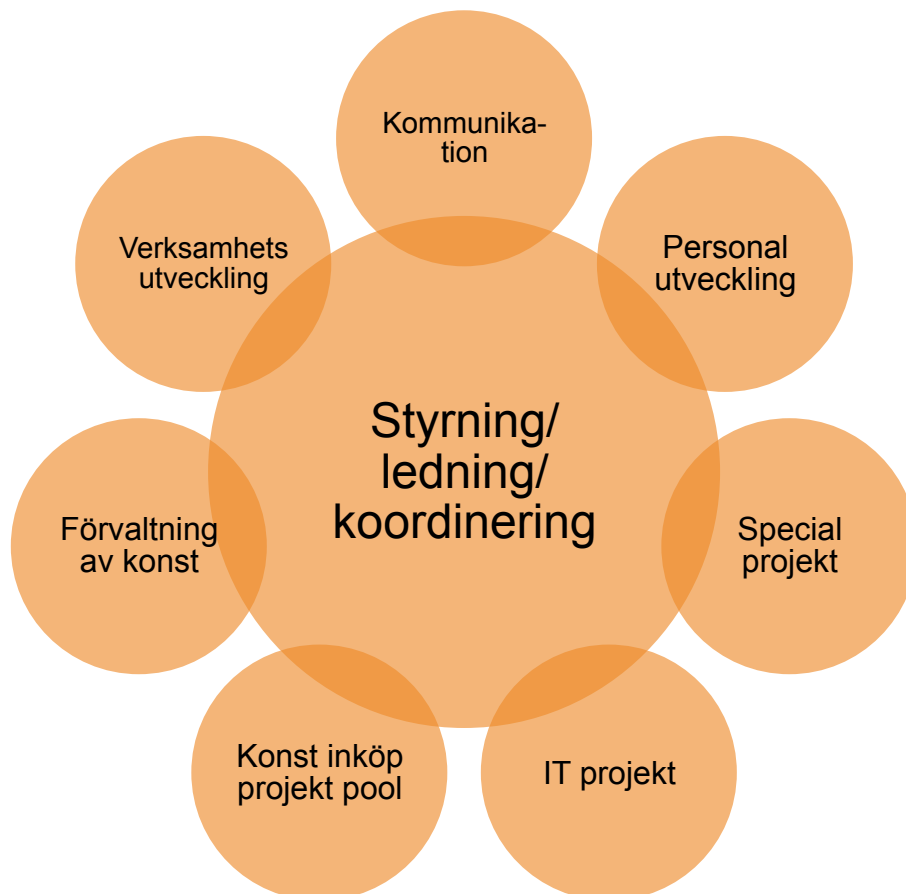


- Stödjer externa samarbeten JA
- Stödjer internt utvecklande JA
- Stödjer maximalt resursutnyttjande NEJ
- Stödjer informationsflöden JA
- Stödjer tydlig styrning NEJ

Den här organisationsformen fungerar bra för externa samarbeten och informationsflöden främst på grund av områdesansvaret. Det blir dock en del merarbete just med anledningen av det samma. Styrningen blir också otydlig och vem som ansvarar för vad.

Organisationsförslag 2

Den här organisationsformen har sin utgångspunkt och lägger tyngden vid styrning, ledning och koordinering som fungerar som hjärtat i organisationen. Allt startar där och hålls ihop där. Det tillkommer nya funktioner och områdesansvaret finns inte med. Istället jobbar såväl projektledare som förvaltare i kompetenspooler, där resurs väljs beroende av vilken kompetens som krävs. Databaser är grunden för att hålla koll på vilken konst som finns på de olika sjukhusen och alla i enheten är ansvariga för att reagera och rapportera om man ser att något verk i något av SLLs lokaler behövs åtgärdas.



- | | |
|--------------------------------------|----|
| • Stödjer externa samarbeten | JA |
| • Stödjer internt utvecklande | JA |
| • Stödjer maximalt resursutnyttjande | JA |
| • Stödjer informationsflöden | JA |
| • Stödjer tydlig styrning | JA |

Alla kriterier är positiva i den här modellen mycket på grund av att den tar sin utgångspunkt i styrning och koordinering. På så sätt blir man mer tydlig och det är enheten snarare än personen som är i centrum, vilket också stödjer inköpsprocessen. Genom att ta bort områdesansvaret blir man mer resurseffektiv och det interna utvecklandet ökar.

Organisationsförslag 3

Detta förslag påminner en del om hur man är organiserad idag, d.v.s. områdesansvaret är det styrande. Nu har vi dock även adderat nya funktioner som skall stödja verksamheten ytterligare.

Områden/ Uppgifter	Huddinge	Danderyd	SÖS	Karolinska Solna/ NKS	stab
Stora inköp					
Små inköp					
Förvaltning					
Special projekt					
Personal utveckling					
Kommunikation					
Verksamhetsstyrning					

- Stödjer externa samarbeten JA
- Stödjer internt utvecklande NEJ
- Stödjer maximalt resursutnyttjande NEJ
- Stödjer informationsflöden NEJ (JA inom området)
- Stödjer tydlig styrning NEJ

Den här formen av organisation skapar lätt "silos" som gör att man blir autonom inom sitt område men mindre fokuserad på framgången för hela enheten. Informationen fungerar ofta bra inom sitt eget område men sällan mellan områden eller kollegor.

9.1 Rekommendation

De tre organisationsförslagen har alla sitt berättigande men en fångar det som för tillfället är mest viktigt för enheten just nu, dvs styrning och koordinering. Genom att implementera *organisationsförslag 2* gör man en förändring som vi tror kan vara till nytta när man skall introducera ett nytt arbetssätt. Den kräver en hel del av organisationen i form av att jobba mer med fokus på hela enheten snarare än sitt specifika område.

- Addera de nya funktionerna och lyft fram personer i enheten på vissa av dessa funktioner.
- Ta bort områdesansvar och fokusera istället på att få in rätt projektledarkompetens i projekten.
- Implementera organisationsförslag 2

10 Uppföljning och kommande steg

I rapporten ger vi förslag på åtgärder som vi tycker bör ske för att kunna åstadkomma den förändring som föreslås. Förutom dem tror vi att man behöver ha några sittningar med enheten för att stadigfästa de nya förslagen.

- För att följa upp den första workshopen som hölls kring klassificering av projekt samt inköpsprocessen bör man samla hela enheten för att gå igenom den här rapporten samt organisationsdelen. Då får man med dem i processen samt kan anpassa organisationen till deras reflektioner och idéer.
- Därefter kan man förfina organisationen, upprätta funktionsbeskrivningar samt fastställa hur de olika funktionerna skall förhålla sig till varandra.
- Upprätta en genomförandeplan för implementering av det nya arbetssättet, genomförande av valda rekommendationer etc.
- Utveckla verksamhetsplan för 2012 tillsammans med enheten