



Projekt Ny organisation 2023, Kulturskolan och Kultur i Skolan, Göteborgs Stad

Slutrapport

2023-01-13

Innehåll

Bakgrund	3
Övergripande om projektet	3
Projektets syfte	3
Projektets mål	3
Genomförande av projekt	4
Styrning och ledning	4
Ramar och tidplan	4
Kulturskolans ledningsgrupp ska vara delaktiga i förändringsprocessen och informeras kontinuerligt under projektets gång	5
Enhetschefer och ledningsgrupp	5
Kommunikationen från projektet ska vara transparent och tydlig och involvera berörda medarbetare inom grundskoleförvaltningen	5
Nyhetsbrev	5
Studiedagar	6
Särskild information	6
Facklig samverkan	6
Berörda intressenter	6
Samarbeten inom grundskoleförvaltningen	6
Övriga intressenter	7
Framgångsfaktorer	7
Sammanfattning och lärdomar	8

Bakgrund

Projektets styrgrupp beslutade i projektets uppstart att en slutrapport skulle sammanställas utifrån det genomförda arbetet och dess erfarenheter. Slutrapporten är tänkt att ge en bild av projektets genomförande samt en nulägesbild av var den nya organisationen inom Kulturskolan och Kultur i skolan nu befinner sig.

Övergripande om projektet

Under 2022 har Kulturskolan och Kultur i skolan genomgått en större omorganisation i syfte att bygga hållbara strukturer som kan stärka styrning och ledning, samt stödja det systematiska kvalitetsarbetet och den verksamhetsutveckling som behöver ske framåt.

I april 2022 beslutades utformningen av den nya organisationen för Kulturskolan och Kultur i skolan. Övergången till den nya organisationen har i olika faser genomförts under hösten 2022.

Kulturskolan och Kultur i skolan är nu, januari 2023, en gemensam organisation, uppdelad på fem olika enheter. Fyra av dem är organiserade utifrån de fyra stadsområdena medan Enhet för verksamhetsutveckling utvecklar och stöttar verksamheten i de fyra stadsområdena. Enheten ansvarar också för Kultur i Skolan. Organisationen inom de olika enheterna är numera också likvärdig utifrån mängd personal per enhetschef och tillgång till stödfunktioner.

Projektet startades i januari 2022 och avslutas i januari 2023. Projektorganisationen har bestått av en styrgrupp, en strategigrupp, en huvudprojektledare med tillhörande projektgrupp, ett antal delprojekt som letts av delprojektledare samt stödfunktioner inom HR och ekonomi.

Projektets syfte

Skapa en resurs- och kostnadseffektiv organisation för Kulturskolan som stödjer verksamheten i arbetet med att nå uppsatta mål.

Projektets mål

Skapa goda förutsättningar för ett genomförande av en omorganisation av Kulturskolan enligt fastställd inriktning och tidsplan.

Genomförande av projekt

Styrning och ledning

Med start i början av februari 2022 strukturerades och bemannades projektet enligt anvisningar i projektdirektivet; en strategigrupp, bestående av verksamhetschef, projektledare samt HR-specialist, samt en projekt/processgrupp bestående av processledare med medarbetare som varit i arbete sedan tidigare i verksamheten. Projektledare rapporterade till projektets styrgrupp bestående av avdelningscontroller, avdelningschef och verksamhetschef. Under våren genomfördes täta möten i alla konstellationer för att säkerställa att projektets olika delar höll jämn takt.

Förändringsarbetet startade dock inte i och med att projektledaren tillträdde utan hade initierats och förberetts sedan Kulturskolan blev en del av grundskoleförvaltningen med en intensifiering under hösten 2021 då ny verksamhetschef för Kulturskolan tillträdde. Under hösten 2021 genomfördes ett antal workshops i ledningsgruppen samt i andra arbetsgrupper vars arbete skulle komma att bli direkt berört av förändringarna. Detta arbete utgjorde underlag för de förslag som verksamhetschefen presenterade under våren 2022.

Ramar och tidplan

Arbetet startade med upprättandet av en komplett tidplan. Samverkan med lokala samverkansgruppen (LSG) genomfördes inom ramen för ordinarie samverkanskalendarium, det vill säga cirka var fjärde vecka med möjlighet till extra möten för information eller dialog med hela eller delar av gruppen. Medarbetarna informerades löpande och likvärdigt återkommande på vårens fem arbetsplatsträffar (APT). Dessutom genomfördes en studiedag för alla medarbetare i maj.

En kommunikationsplan kompletterade bilden och detta blev den karta som följdes under processen. Målet var att ny organisation skulle vara samverkad och klar före sommaren så att samtliga berörda medarbetare skulle veta vilken chef och vilken befattning man skulle ha när man kom tillbaka efter semester. Tidplanen var tät och arbetet påbörjades då nya restriktioner för pandemi var gällande. Detta försvårade arbetet. Tack vare god samverkan och ansvarstagande av alla inblandade i projektets olika delar så höll tidplanen. Den 23 maj 2022 slutförhandlades och samverkades organisationsförslaget av en enig lokal samverkansgrupp (LSG).

Den nya organisationen började formellt gälla den 11 augusti 2022. För att verksamheten för barn och unga skulle påverkas så lite som möjligt var en gradvis övergång viktig. Baserat på ett antal identifierade verksamhetskritiska tidpunkter och arbetsuppgifter genomfördes implementeringen successivt under hösten, samtidigt som rekrytering till vissa tjänster pågick under hela hösten. I januari 2023 kommer samtliga befattningar vara besatta och arbetet i den nya organisationen kan påbörjas fullt ut.

Nedanstående rubriker är tagna från projektdirektivet och pekar på den viljeinriktning som fanns i projektets startfas. Under respektive rubrik görs en sammanfattning av projektets arbete.

Kulturskolans ledningsgrupp ska vara delaktiga i förändringsprocessen och informeras kontinuerligt under projektets gång.

Enhetschefer och ledningsgrupp

Kulturskolans ledningsgrupp har under projektperioden varit en del av omorganisationens genomförande. Gruppen har träffats en halvdag varje vecka under hela projektperioden. En beredningsgrupp har förberett ärenden och fördelat ämnen på dels ett formellt ledningsgruppsmöte med möjlighet till kortare diskussioner med efterföljande beslut och till fördjupning under en så kallad temaonsdag. Under våren har bland annat beslutsgångar, kritiska tidpunkter och arbetsuppgifter för omorganisationen, men också kompetensutvecklingsplan, gemensamma rutiner och policys diskuterats. Detta gjordes för att skapa en likvärdighet för medarbetarna (tidigare sju olika verksamheter skall bli en).

Vid summering med ledningsgruppen inför halvårsskiftet framkom att enhetscheferna känt att information och dialog kring förändringsarbetet har varit god. Våren var dock en slitsam tid för samtliga chefer då man, förutom att vara del i att kommunicera förändring för sina respektive medarbetare, också var direkt personligt berörda av omorganisationens förändringar. Enligt beslutade bemanningsprinciper fick enhetscheferna under maj månad lämna in ansökan för nya roller inom organisationen. En tid av osäkerhet för varje enskild chef och därmed ett känsligt läge för ledningsfunktionen inom organisationen.

Under projektets andra halvår har arbetet med ledningsgrupp och dess enskilda medlemmar varit i fokus för implementeringen. Genom ett processinriktat arbetssätt har ledningsgruppsutveckling genomförts. Enskilda samtal med varje chef har utgjort grunden för hur utvecklingsarbetet för gruppen har prioriterats och utformats. Under 2023 fortsätter stödet för enhetscheferna genom det team-och ledarskapsprogram som genomförs i hela grundskoleförvaltningen.

Kommunikationen från projektet ska vara transparent och tydlig och involvera berörda medarbetare inom grundskoleförvaltningen.

Nyhetsbrev

Den nya organisationsstrukturen berörde vissa yrkesgrupper direkt såsom chefer, processledare, samordnare, verksamhetsutvecklare och administrativ personal medan pedagogisk personal bara berördes indirekt. Kommunikation med samtliga medarbetare var från start en oundgänglig del av den totala tidplanen. En viktig kommunikationskanal blev det nyhetsbrev som sedan start i februari skickas till samtliga medarbetare varannan vecka från verksamhetschef. Där fanns under våren kontinuerliga uppdateringar kring omorganisationen samt möjlighet att ställa frågor. Nyhetsbrevet förankrades i förväg hos ledningsgruppen och enhetscheferna fick också uppgiften att föra med sig frågor tillbaka från medarbetare. Generellt kan sägas att öppningsfrekvensen för nyhetsbrevet har legat

högt under året, över 70 procent under vårens mest intensiva förändringsfas till 62 procent i början av december.

Studiedagar

Vid gemensam studiedag för samtliga medarbetare inom Kulturskola och Kultur i Skola i maj 2022 fokuserades på Kulturskolans sammanhang och tillhörighet inom grundskoleförvaltningen. Två huvudtalare från grundskoleförvaltningen gav sin bild av helheten och sin syn på Kulturskolans roll i Göteborg. Under dagen fanns möjlighet att ställa frågor via sms direkt till verksamhetschefen för Kulturskolan och Kultur i skolan. Totalt kom 91 frågor in under och strax efter studiedagen som alla blev besvarade via nyhetsbrev. Alla frågor och svar finns dokumenterade och tillgängliga på intranätet.

På studiedagen i september var i stället fokus på den kulturvärld som Kulturskolan också är en del av och då föreläste en talare från Kulturskolerådet. Denna dag var det också ett särskilt fokus på Kultur i Skolans verksamhet. Även här fanns möjlighet att ställa frågor direkt eller i efterhand. Det har under hösten varit mycket få frågor att besvara vilket projektorganisationen tolkar som att kommunikationsarbetet har fungerat väl.

Särskild information

De medarbetare som var direkt berörda av förändringen fick särskild information via möten med verksamhetschef, HR-specialist och projektledare. Kultursamordnarna inom Kultur i skolan, som varit organiserade på många olika enheter inom grundskoleförvaltningen sedan verksamheten överfördes till förvaltningen, tilldelades en tillförordnad chef under våren i syfte att på bästa sätt bli en del av det nya sammanhanget inom Kulturskolan.

Facklig samverkan

Lokal samverkansgrupp (LSG) har varit en viktig del i hela arbetet. Förutom den överenskomna arbetsgången med information, dialog och samverkan inför beslut har LSG även agerat referensgrupp och ett antal dialogmöten har skett i specifika frågor. Efter dialog med ledamöterna i den lokala samverkansgruppen gjordes löpande justeringar i ursprungsförslaget och det beslutade förslaget samverkades i enighet.

Berörda intressenter

Samarbeten inom grundskoleförvaltningen

Under våren 2022 påbörjade delar av projektorganisationen ett kartläggningsarbete för att få syn på vilka avdelningar och enheter inom grundskoleförvaltningen Kulturskolan särskilt behövde samarbeta med under omorganisationens gång. För Kulturskolan och Kultur i skolan handlade det också om att få insikt i vilka resurser och vilket stöd som fanns inom grundskoleförvaltningen och som kunde vara till glädje i såväl omorganisationen som senare.

Samarbete påbörjades eller utvecklades med flera enheter, inom de områden som ansågs mest prioriterade, exempelvis fastighet, säkerhet och digitalisering. Kulturskolan har under året upplevt att samarbetet med förvaltningens enheter fungerat väl och gynnat organisationen. Andra områden där samarbete har påbörjats och behöver fortsätta är inköp, kompetensförsörjning och bemanning. Samverkan med hela grundskoleförvaltningen är viktig för att säkra upp likvärdighet och skapa rutiner för gemensamma arbetsprocesser.

Behovet av kompetens och resurs från kommunikationsenheten har under hela projektet varit stort.

Övriga intressenter

Både förskoleförvaltningen (Kultur i Förskolan) och kulturförvaltningens verksamheter har hållits informerade om arbetet och uttryckligen sett fram emot en ny organisering för Kulturskolan och Kultur i Skolan.

Kulturskolan ingår i flera nätverk i Kulturskolesverige. Kulturskolerådet och övriga kulturskolor har följt omorganisationen med intresse då den tidigare organisationen upplevts som svårbegriplig när det gäller kontaktvägar och samordning. Under träffar med ledningsgrupper från Göteborg, Malmö och Stockholm har stort intresse visats för Kulturskolans centrala organisation, där det numer finns en enhet som ska stötta kulturskolenheternas verksamhetsutveckling och systematiska kvalitetsarbete.

Framgångsfaktorer

I stora förändringar och omstruktureringar är det klokt att anlita projektledning med vana och erfarenhet av förändringsarbete från skilda verksamheter kombinerat med specialkunskaper inom aktuellt fält. Att projektledningen funnits med under den akuta förändringsfasen, i implementering och i utvecklingsarbete inom organisationens ledning har gett en god grund för fortsatt arbete framåt inom organisationen. Arbetet var väl förberett, och samarbetet inom projektorganisationen blev därför framgångsrikt trots tidspress.

Trots att tidplanen var pressad var det ett klokt val att arbeta med målet att få allt klart före sommaren och semestrar. Att som medarbetare leva i oklarhet under semestern hade skapat oro. Utan nödvändiga nyrekryteringar under hösten så hade inte heller organisationens olika roller varit fullt bemannade vid starten av 2023.

I omorganisationer är ett av de vanligaste problemen att kommunikationen internt inte fungerar, det vill säga att glappet mellan ledning och medarbetare är alltför stort. Detta orsakar alltid problem i den fortsatta implementeringen där samgående, samarbete och förändringar blir svåra eller omöjliga att åstadkomma. Verksamhetschef klargjorde från start att ambitionen var en så öppen och transparent förändringsprocess som möjligt, något som har präglat hela projektorganisationens arbete. Detta förhållningssätt samt välplanerade kommunikationsinsatser var avgörande. Att ständigt sammanhangsmarkera och beskriva vägen framåt har gjort att processen kring omorganisationen har upplevts

som trygg, vilket har visats genom att det i stort inte har inkommit några frågor till ledningen från medarbetare under hösten.

Insikten i, och kommunikationen av, att den nya organisationen på allvar inte skulle träda i kraft förrän 2023 har också varit viktig. De medarbetare som varit direkt berörda av omorganisationen fick därmed möjlighet till arbetsro under en höst där gamla arbetsuppgifter överlämnades och nya påbörjades.

Sammanfattning och lärdomar

Det första steget i Kulturskolan och Kultur i skolans nya organisation är nu taget. Det har varit ett intensivt förändringsarbete för alla inblandade.

Utifrån dagens perspektiv kan projektets genomförande i mångt och mycket ses som lyckosamt. Som tidigare nämnts har en tydlig och transparent kommunikation och information hört till en av nycklarna. En annan har varit den samarbetsvilja och förändringsvilja som funnits inom Kulturskolan och Kultur i skolans egen organisation.

Flera av grundskoleförvaltningens stöдавdelningar har varit inblandade i arbetet och det har varit gynnande för den nya organisationen. En lärdom är att ännu fler stöd-avdelningar/-enheter/-funktioner redan från början skulle involverats och informerats. På så sätt hade vissa svårigheter kunnat undvikas och förändringsarbetet underlättats.

En väl känd konsekvens från andra förändringsarbeten är att personalbyten på nyckelpositioner skapar utmaningar när förändringsprocesser genomförs. Vikten av att på så många sätt som möjligt förebygga detta kan inte nog betonas.

Nu intensifieras arbetet med att skapa gemensamma strukturer, arbetssätt och förhållningssätt för att ytterligare stärka verksamhetens möjligheter att uppnå satta mål. Rollen som enhetschef har på flera sätt förändrats i och med den nya organisationen och uppfattas av flera som mer utmanande. Därför är det under det kommande året viktigt att ytterligare stärka cheferna i deras ledarskap, samt genom välfungerande stödfunktioner och stödstrukturer ge cheferna möjlighet till att leda och utveckla verksamheten.