



Handling 2023 nr 245

**Redovisning avseende genomförande av
Göteborgs Stads Program för attraktiv
arbetsgivare 2019-2023**

Till Göteborgs kommunfullmäktige

Kommunstyrelsens förslag

Kommunstyrelsen tillstyrker stadsledningskontorets förslag i tjänsteutlåtande den 6 november 2023 och föreslår att kommunfullmäktige beslutar:

Redovisning avseende genomförande av Göteborgs Stads program för attraktiv arbetsgivare 2019-2023, samt att programmet löper ut 2023 och därmed upphör att gälla, antecknas.

Göteborg den 13 december 2023

Göteborgs kommunstyrelse

Jonas Attenius

Mathias Sköld



Tjänsteutlåtande

Utfärdat 2023-11-06

Ärendenummer SLK-2023-00932

Handläggare

Karin Bryngelsson

Telefon: 031-368 00 32

E-post: karin.bryngelsson@stadshuset.goteborg.se

Redovisning avseende genomförande av Göteborgs Stads program för attraktiv arbetsgivare 2019-2023

Förslag till beslut

I kommunstyrelsen och kommunfullmäktige:

Redovisning avseende genomförande av Göteborgs Stads program för attraktiv arbetsgivare 2019-2023, samt att programmet löper ut 2023 och därmed upphör att gälla, antecknas.

Sammanfattning

Kommunfullmäktige fattade beslut 2019-05-23 § 25 om Göteborgs Stads program för attraktiv arbetsgivare 2019-2023. Programmets syfte var att förena nämnder och styrelser kring gemensamma mål och strategier för att stärka förutsättningarna att möta kompetensbristen. Detta genom att utveckla stadens verksamheter och attrahera, utveckla samt behålla medarbetare.

Programmet har utgått från tre mål. Arbetet med att uppnå dessa mål har skett både lokalt i förvaltningar och bolag samt genom stadengemensamma projekt och initiativ. En grundläggande idé har varit att säkerställa att framgångsrika projekt och initiativ övergår i ordinarie verksamhet.

Göteborgs Stad har gjort en utvecklingsresa inom ett antal områden. Reella förändringar har genomförts när koncept och verktyg har utvecklats, prövats och blivit en del av ordinarie verksamhet. Utvecklingsarbete har exempelvis skett inom organisationskultur och ledarskap. Genom planen har kompetensförsörjningsfrågan identifierats som en gemensam kritisk angelägenhet för hela staden. Denna fråga adresseras även i det parallella ärendet om ny plan för kompetensförsörjning.

Bedömning ur ekonomisk dimension

Programmets direkta ekonomiska effekter är svåra att utvärdera. Tilltalande arbetsplatser, goda arbetsvillkor och god arbetsmiljö har varit centrala frågor i programmet. Dessa faktorer bidrar till att medarbetare trivs och känner stolthet över sina arbeten. Detta kan i sin tur bland annat bidra till lägre sjukfrånvaro och minskad personalomsättning, vilket sannolikt kan ha positiva effekter ur ekonomisk dimension.

Bedömning ur ekologisk dimension

Stadsledningskontoret har inte funnit några särskilda aspekter på frågan utifrån denna dimension.

Bedömning ur social dimension

Stadsledningskontoret bedömer att programmets mål och strategier har bidragit till att utveckla och stärka verksamheten, förbättra service och tjänster samt bidragit till nyttan för dem vi är till för.

Verksamhetens resultat är beroende av engagerade medarbetare och chefer. Den bästa verksamheten för dem vi är till för skapar stadens alla medarbetare tillsammans i mötet med brukare/kund. God styrning och ledning, bra arbetsmiljö och arbetsvillkor samt goda utvecklingsmöjligheter utgör viktiga förutsättningar för verksamheterna.

Stadsledningskontoret bedömer att programmet för attraktiv arbetsgivare har bidragit till att utveckla dessa förutsättningar i organisationen.

Samverkan

Information har lämnats i central samverkansgrupp, CSG, 2023-11-02.

Bilagor

1. Kommunfullmäktiges protokollsutdrag 2019-05-23 § 25
2. Göteborgs Stads program för attraktiv arbetsgivare 2019-2023
3. Slutrapport Göteborgs Stads program för attraktiv arbetsgivare 2019-2023

Ärendet

Redovisning avseende genomförande av Göteborgs Stads program för attraktiv arbetsgivare 2019-2023.

Beskrivning av ärendet

Kommunfullmäktige fattade beslut 2019-05-23 § 25 om Göteborgs Stads program för attraktiv arbetsgivare 2019-2023. Bakgrunden till programmet var stadens kompetensförsörjningsbehov. Bristen på arbetskraft är en av de största utmaningarna för såväl kommuner, regioner som näringsliv. Programmet syftade till att stärka Göteborgs Stads förmåga att möta kompetensbristen genom att förena nämnder och styrelser kring gemensamma mål och strategier för att attrahera och behålla medarbetare. Programmet riktar sig till samtliga medarbetare och chefer i staden.

Göteborgs Stads program för attraktiv arbetsgivare

Göteborgs Stads program för attraktiv arbetsgivare utgår från tre mål. Varje mål har ett antal strategier kopplande till sig. Information om programmets uppbyggnad och struktur återfinns i rapporten i bilaga 3 till stadsledningskontorets tjänsteutlåtande.

Två av programmets mål, vi är stolta över den nytta vi gör för dem vi är till för och vi har ett hållbart arbetsliv där verksamhet och hälsa utvecklas, riktas mot styrning och ledning samt att ge medarbetare och chefer rätt förutsättningar och verktyg för att tillvarata kompetenser, arbetsinsatser och engagemang. Det tredje målet vi attraherar, utvecklar och behåller medarbetare, fokuserar på att kontinuerligt arbeta för att verksamheten ska ha tillgång till den kompetens som krävs för att utföra uppdragen med goda resultat. Stadsledningskontoret har säkerställt central ledning och styrning av programmet. Varje verksamhetsområde har samordnat sig kring mål och strategier. Programmets innehåll har ofta integrerats i förvaltningars och bolags redan befintliga styrsystem. Tyngdpunkten på åtgärder och initiativ har legat på lokalt genomförande i stadens verksamheter.

Halvtidsuppföljning 2021

Stadsledningskontoret genomförde 2021 en kvalitativ halvtidsuppföljning av programmet. Uppföljningen rapporterades till kommunfullmäktige 2022-04-28 § 14 i samlingsärende inom uppföljning mars 2022. Uppföljningen fokuserade på aktiviteter inom förvaltningar och bolag. Syftet var att skapa underlag för det fortsatta programarbetet, lyfta fram och sprida goda exempel samt att stötta verksamheterna i sitt utvecklingsarbete. Till grund för uppföljningen låg intervjuer med ett urval av förvaltningar och bolag vilka bedömdes spegla stadens bredd och mångfald.

Av halvtidsuppföljningen 2021 framkom att kompetensförsörjning var en viktig fråga för samtliga intervjuade förvaltningar och bolag. Många hade också arbetat med exempelvis struktur, organisationskultur, chefers förutsättningar och medarbetarskap. Flertalet förvaltningar och bolag konstaterade att arbetsmiljöarbetet var väl fungerande men att det också fanns utmaningar såsom hög arbetsbelastning och sjukfrånvaro samt upplevd utsatthet för kränkningar och trakasserier.

Slutuppföljning

Stadsledningskontoret har haft det huvudsakliga ansvaret för uppföljningen av programmet för attraktiv arbetsgivare. Utgångspunkten har varit att uppföljning sker genom befintliga metoder och indikatorer. De indikatorer som använts är hållbart medarbetarengagemang (HME), frisknärvaro, sjukfrånvaro, attraktiv arbetsgivare samt

utsatthet för kränkningar/särbehandling/mobbing i arbetet. Slutrapporten fokuserar främst på projekt, aktiviteter och initiativ som drivits centralt inom ramen för program för attraktiv arbetsgivare.

Uppföljning av indikatorer

Av slutrapporten framkommer att det är sannolikt att programmets målvärden för indikatorerna HME samt Attraktiv arbetsgivare uppnås för både medarbetare och chefer.

- 2022 var HME för medarbetare 79, en ökning med två enheter sedan 2018. För chefer var HME 82, också det en ökning med två enheter sedan 2018. Sedan halvtidsuppföljningen har värdet stigit med en enhet för både medarbetare och chefer och 2022 skiljer det en enhet till målvärdet för 2023.

Då medarbetarenkäten 2023 i skrivande stund ännu inte genomförts kan inte resultaten redovisas i slutrapporten för programmet för attraktiv arbetsgivare.

Indikatorer som inte förändrats i önskad riktning är frisknärvaro och sjukfrånvaro, vilket till stor del beror på restriktioner kopplat till pandemin, samt den upplevda utsattheten för kränkningar/särbehandling/mobbing.

- Sjukfrånvaron var vid programmets start 8,6 procent. 2022 var sjukfrånvaron 8,8 procent, vilket innebär att sjukfrånvaron har ökat. Målvärdet för 2023 är att sjukfrånvaron inte ska överstiga 7 procent.
- Frisknärvaron har kraftigt sjunkit under pandemiåren från 40,7 procent 2019 till som sämst 31,4 procent år 2022. Målvärdet för 2023 är att frisknärvaron ska vara minst 40 procent.
- Andelen som uppgett i medarbetarenkäten att de varit utsatta för kränkningar/särbehandling/mobbing, är oförändrad under 2022 i jämförelse med 2018.

Arbete utifrån programmets målområden

Göteborgs Stads program för attraktiv arbetsgivare har förenat stadens nämnder och styrelser kring gemensamma mål och strategier för att stärka stadens förutsättningar att vara en attraktiv arbetsgivare.

Inom målområde ett *Vi är stolta över den nytta vi gör för dem vi är till för*, har många förvaltningar och bolag arbetat bland annat med struktur- och ledningsfrågor. Detta gäller särskilt de nya förvaltningar som bildats under programtiden. Kultur, medarbetarskap samt chefers förutsättningar att leda det dagliga arbetet är frågor som varit på många verksamheters agenda.

Genom programmet har förändringar i relation till dessa mål genomförts då koncept och verktyg utvecklats, prövats och blivit en del av ordinarie verksamhet. Exempel på detta är Leda i förändring och chefers organisatoriska förutsättningar (Chefoskopet). Även inom organisationskultur och ledarskap har en tydlig förflyttning skett. Vid den kulturmätning som genomfördes 2017 av Barret values center tydliggjordes en diskrepans mellan faktiskt läge och önskat läge. Mot denna bakgrund inleddes inom ramen för programmet ett projekt kring organisationskulturen. I dagsläget har dessa frågor övergått till att bedrivas inom ordinarie verksamhet. Ett brett utvecklingsarbete bedrivs inom hela staden

med utgångspunkt i stadens högsta ledning. En ny motsvarande kulturmätning kommer att genomföras 2024.

Inom målområde två, *vi har ett hållbart arbetsliv där verksamhet och hälsa utvecklas*, har fokus varit att ge medarbetare och chefer rätt förutsättningar och verktyg för att tillvarata kompetenser, arbetsinsatser och engagemang. Inom detta målområde har det bedrivits projekt inom ramen för förändringsledning och arbetsmiljö.

Det tredje målområdet *vi attraherar, utvecklar och behåller medarbetare*, är det mest omfattande målområdet. Inom detta har fokus varit att kontinuerligt arbeta för att verksamheten ska ha tillgång till den kompetens som krävs för att utföra uppdragen med goda resultat. Kompetensförsörjning är en viktig fråga som identifierats och adresserats som en gemensam kritisk angelägenhet för hela staden. Arbetet med arbetsgivarvarumärket, den staden-gemensamma introduktionen för nyanställda och det gemensamma APT-materialet kring samverkan är några exempel på den utveckling som skett inom detta område. Inom målområdet har det också bedrivits projekt och löpande arbete inom exempelvis löner och villkor, rekrytering och employer branding.

Stadsledningskontoret och Intraservice har under programtiden bidragit med projekt och initiativ för att skapa en gemensam bas och stöd för alla förvaltningar och bolag och underlätta utvecklingen i hela staden.

Samtliga projekt och insatser som genomförts centralt beskrivs i rapportens kapitel 5.2-5.13.

Stadsledningskontorets bedömning

Med hjälp av programmet för attraktiv arbetsgivare har staden gjort en utvecklingsresa, även om det inom många områden kvarstår arbete. Inom ramen för programmet har flera viktiga fokusområden identifierats och adresserats, till exempel chefers organisatoriska förutsättningar, organisationskultur, förändringsledning och förlängt arbetsliv. Diskursen om kompetensförsörjning och begreppet ”attraktiv arbetsgivare” har utvecklats och förändrats. Grunden för programmet har varit verksamhetsresultaten och inom ramen för programmet har nya arbetssätt prövats. Reella förändringar har genomförts i och med att koncept och verktyg har utvecklats, prövats och blivit en del av ordinarie verksamhet. Under programtiden har långsiktig kompetensförsörjning utkristalliserats som den viktigaste framtidsfrågan.

Under programperioden har ett flertal åtgärder, aktiviteter och projekt genomförts på både lokal förvaltnings- och bolagsnivå men även på stadenövergripande nivå.

Stadsledningskontoret bedömer att programmet har bidragit med en gemensam plattform och riktning för staden, vilket underlättat utvecklingen för förvaltningar och bolag.

Stadsledningskontorets bedömning är att staden har åstadkommit förflyttningar inom programmets samtliga tre målområden. Inom ramen för målområde ett är stadsledningskontorets bedömning att många förvaltningar och bolag utvecklat struktur- och ledningsfrågor, organisationskultur, medarbetarskap samt chefers förutsättningar att leda det dagliga arbetet.

Stadsledningskontoret bedömer att stadens arbete kommit längst inom målområde två som rör hållbart arbetsliv. Stadens arbetsmiljöarbete bedöms som välfungerande men det kvarstår fortfarande utmaningar, vilka kan skilja sig åt mellan olika verksamheter.

För vissa verksamheter kan det exempelvis handla om att medarbetare och chefer har en allt för hög arbetsbelastning, medan det hos andra kan vara att sjukfrånvaron är hög. Staden arbetar aktivt med att uppnå ett hållbart arbetsliv där hälsa och verksamhet utvecklas med utgångspunkt i verksamhetens friskfaktorer. Det främjande perspektivet behöver förtydligas ytterligare och stadsledningskontoret ser att staden skulle gagnas av en gemensam plattform för det systematiska arbetsmiljöarbetet. I och med att programmet för attraktiv arbetsgivare upphör vid årsskiftet 2023/2024 kommer det påbörjade arbetet att fortsätta inom ramen för stadens reguljära arbetsmiljöarbete. Vissa aktiviteter kommer även att bedrivas inom ramen för stadens kommande plan för kompetensförsörjning.

Inom målområde tre som avser stadens kompetensförsörjning bedömer stadsledningskontoret att mycket har genomförts men att en hel del arbete återstår. Detta gäller särskilt planering och genomförande av långsiktig kompetensförsörjning, vilket bedöms som en av de viktigaste framtidsfrågorna. Detta arbete kommer att fortsätta drivas inom ramen för Göteborgs Stads kommande plan för kompetensförsörjning.

Stadsledningskontoret menar att det är svårt att mäta framgång och utveckling i en fråga så mångfacetterad, komplex och med så långa ledtider som ”attraktiv arbetsgivare”. Det innebär att det kan dröja innan man tydligt ser effekter och resultat av en insats. Vidare är det är också svårt att identifiera vad som förändrats på grund av programarbetet i sig och vad som beror på andra händelser och företeelser.

Arbetet med programmet för attraktiv arbetsgivare har gett viktiga lärdomar som stadsledningskontoret kommer att ta tillvara och utveckla vidare. Den påbörjade utvecklingen kommer bland annat fortsätta genom arbetet med Göteborgs Stads kommande plan för kompetensförsörjning.

Kristina Liljedahl- Scheel

Direktör HR

Eva Hessman

Stadsdirektör



Göteborgs Stads program för attraktiv arbetsgivare 2019-2023

§ 25, 0955/17

Beslut

Enligt kommunstyrelsens förslag:

Göteborgs Stads program för attraktiv arbetsgivare 2019–2023, i enlighet med bilaga 17 till stadsledningskontorets tjänsteutlåtande, antas.

Handling

2019 nr 101.

Yrkanden

Birgitta Lindgren Karlsson (D) yrkar bifall till förslaget från D i kommunstyrelsen.

Anders Svensson (M), Jenny Broman (V), Teysir Subhi (FI), Ann Catrine Fogelgren (L) och Karin Pleijel (MP) yrkar bifall till kommunstyrelsens förslag.

Propositionsordning

Ordföranden ställer propositioner på yrkandena och finner att kommunstyrelsens förslag bifallits. Omröstning begärs.

Omröstning

Godkänd voteringsproposition: ”Ja för bifall till kommunstyrelsens förslag. Nej för bifall till yrkandet från Birgitta Lindgren Karlsson.”

Omröstningen utfaller med 67 Ja mot 14 Nej. Hur var och en röstar framgår av Bilaga 13.

Protokollsutdrag skickas till

Stadens nämnder och bolag
Göteborgs Stads HBTQ-råd
Göteborgs Stads råd för funktionshinder
Göteborgs Stads råd för den nationella minoriteten romer
Styrande dokument

Dag för justering

2019-06-03



Vid protokollet

Sekreterare

Christina Hofmann

Ordförande

Anneli Rhedin

Justerande

Stina Svensson

Justerande

Ann Catrine Fogelgren

**BILAGA 13****Ärende: 25****Ärendemening:** Göteborgs Stads program för attraktiv arbetsgivare 2019-2023**Ja:** 67 **Nej:** 14 **Avstår:** 0 **Frånvarande:** 0

Ledamot	Parti	Plats	Funktion	Resultat
Aslan Akbas	S	61	Ledamot	Ja
Karin Alfredsson	D	55	Ersättare	Nej
Bo Anderssen	L	32	Ersättare	Ja
Bettan Andersson	V	8	Ledamot	Ja
Ingrid Andreae	S	62	Ledamot	Ja
Mats Arnsmar	S	45	Ersättare	Ja
Jonas Attenius	S	57	Ledamot	Ja
Alexander Berggren	SD	76	Ersättare	Ja
Kristina Bergman Alme	L	16	Ledamot	Ja
Torkel Bergström	D	52	Ersättare	Nej
Daniel Bernmar	V	10	Ledamot	Ja
Maria Berntsson	KD	35	Ledamot	Ja
Jessica Blixt	D	54	Ledamot	Nej
Ulf Boström	D	48	Ledamot	Nej
Sofi Bringsoniou	S	64	Ersättare	Ja
Jenny Broman	V	9	Ledamot	Ja
Kalle Bäck	KD	34	Ledamot	Ja
Emmyly Bönfors	C	31	Ledamot	Ja



Ulf Carlsson	MP	41	Ersättare	Ja
Sara Carlsson Hägglund	V	23	Ersättare	Ja
Peter Danielsson	D	65	Ledamot	Nej
Axel Darvik	L	33	Ledamot	Ja
Håkan Eriksson	V	3	2:e v Ordf	Ja
Ann Catrine Fogelgren	L	17	Ledamot	Ja
Jörgen Fogelklou	SD	73	Ledamot	Ja
Patrick Gladh	S	46	Ledamot	Ja
Pär Gustafsson	L	2	1:e v Ordf	Ja
Sofie Gyllenwaldt	M	27	Ledamot	Ja
Naod Habtemichael	C	30	Ledamot	Ja
Anna Karin Hammarstrand	D	51	Ledamot	Nej
Robert Hammarstrand	S	80	Ersättare	Ja
Shadiye Heydari	S	77	Ledamot	Ja
Christer Holmgren	M	13	Ledamot	Ja
Klara Holmin	MP	39	Ersättare	Ja
Saida Hussein	S	78	Ersättare	Ja
Gertrud Ingelman	V	22	Ledamot	Ja
Marina Johansson	S	56	Ledamot	Ja
Axel Josefson	M	5	Ledamot	Ja
Urban Junevik	V	20	Ersättare	Ja
Lars-Olof Karlsson	MP	38	Ersättare	Ja
Agneta Kjaerbeck	SD	75	Ledamot	Ja



Jörgen Knudtzon	KD	36	Ersättare	Ja
Lena Landén Ohlsson	S	79	Ledamot	Ja
Birgitta Lindgren Karlsson	D	69	Ersättare	Nej
Hampus Magnusson	M	6	Ledamot	Ja
Nina Miskovsky	M	7	Ledamot	Ja
Ali Moeeni	S	60	Ledamot	Ja
Henrik Munck	D	53	Ledamot	Nej
Sabina Music	C	29	Ledamot	Ja
Erik Norén	V	24	Ledamot	Ja
Helene Odenjung	L	18	Ledamot	Ja
Toni Orsulic	M	11	Ledamot	Ja
Bosse Parbring	MP	40	Ledamot	Ja
Karin Pleijel	MP	37	Ledamot	Ja
Rasmus Ragnarsson	SD	71	Ersättare	Ja
Admir Ramadanovic	S	63	Ledamot	Ja
Jonas Ransgård	M	15	Ledamot	Ja
Anneli Rhedin	M	1	Ordförande	Ja
Mariette Risberg	D	50	Ledamot	Nej
Amalia Rud Pedersén	S	81	Ledamot	Ja
Irène Sjöberg-Lundin	D	47	Ledamot	Nej
Mikael Sjöholm	D	66	Ersättare	Nej
Yvonne Stafrén	SD	74	Ledamot	Ja
Teyisir Subhi	FI	43	Ledamot	Ja



Anders Sundberg	M	12	Ledamot	Ja
Anders Svensson	M	26	Ledamot	Ja
Stina Svensson	FI	42	Ledamot	Ja
Pernilla Taxén Börjesson	SD	70	Ledamot	Ja
Kristina Tharing	M	14	Ledamot	Ja
Björn Tidland	SD	72	Ledamot	Ja
Viktoria Tryggvadottir Rolka	S	58	Ledamot	Ja
Mattias Tykesson	M	28	Ledamot	Ja
Frida Tånghag	V	25	Ledamot	Ja
Åse-Lill Törnqvist	MP	4	Ledamot	Ja
Åse Victorin	D	67	Ledamot	Nej
Mariya Voyvodova	S	59	Ledamot	Ja
Mikael Wallgren	V	21	Ledamot	Ja
Lillemor Williamsson	D	68	Ersättare	Nej
Roshan Yigit	S	44	Ledamot	Ja
Johan Zandin	V	19	Ledamot	Ja
Veronica Öjeskär	D	49	Ledamot	Nej

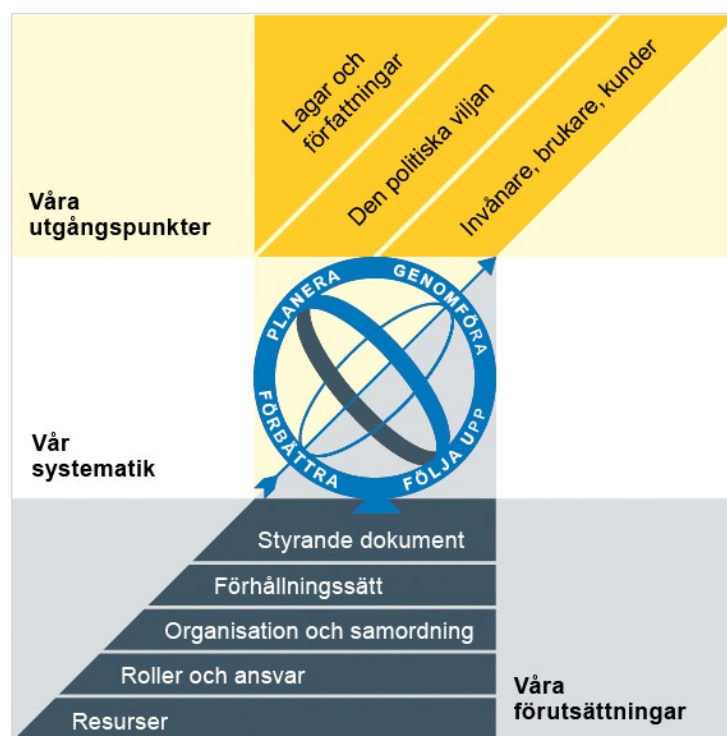
Göteborgs Stads program för attraktiv arbetsgivare 2019–2023

Planerande styrande dokument

Vision
► Program
Plan

Göteborgs Stads styrsystem

Utgångspunkterna för styrningen av Göteborgs Stad är lagar och författningar, den politiska viljan och stadens invånare, brukare och kunder. För att förverkliga utgångspunkterna behövs förutsättningar av olika slag. Stadens politiker har möjlighet att genom styrande dokument beskriva hur de vill realisera den politiska viljan. Inom Göteborgs Stad gäller de styrande dokument som antas av kommunfullmäktige och kommunstyrelsen. Därutöver fastställer nämnder och bolagsstyrelser egna styrande dokument för sin egen verksamhet. Kommunfullmäktiges budget är det övergripande och överordnade styrande dokumentet för Göteborgs Stads nämnder och bolagsstyrelser.

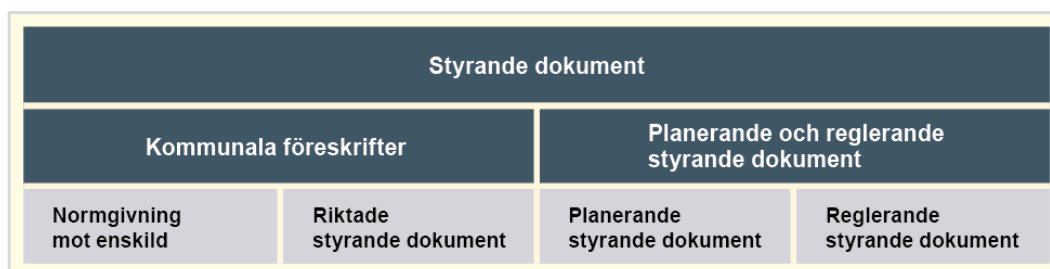


Om Göteborgs Stads styrande dokument

Göteborgs Stads styrande dokument är våra förutsättningar för att vi ska göra rätt saker på rätt sätt. De anger vad nämnder/styrelser och förvaltningar/bolag ska göra, vem som ska göra det och hur det ska göras. Styrande dokument är samlingsbegreppet för dessa dokument.

Stadens grundläggande principer såsom demokratisk grundsyn, principer om mänskliga rättigheter och icke-diskriminering omsätts i praktisk verksamhet genom att de integreras i stadens ordinarie beslutsprocesser. Beredning av och beslut om styrande dokument har en stor betydelse för förverkligandet av dessa principer i stadens verksamheter.

De styrande dokumenten ska göra det tydligt både för organisationen och för invånare, brukare, kunder, leverantörer, samarbetspartners och andra intressenter vad som förväntas av förvaltningar och bolag. De styrande dokumenten ligger till grund för att utkräva ansvar när vi inte arbetar i enlighet med vad som är beslutat.



Dokumentnamn: Göteborgs Stads program för attraktiv arbetsgivare 2019–2023			
Beslutad av: Kommunfullmäktige	Gäller för: [Text]	Diarienummer: [Nummer]	Datum och paragraf för beslutet: [Text]
Dokumentsort: Program	Giltighetstid: 2019-2023	Senast reviderad: [Datum]	Dokumentansvarig: Tina Liljedahl Scheel
Bilagor: Begrepp och definitioner			

Innehåll

Inledning	3
Syftet med detta program	3
Vem omfattas av programmet.....	3
Bakgrund	3
Utmaningar kring kompetensförsörjning.....	3
Koppling till andra styrande dokument	4
Uppföljning av detta program	6
Utgångspunkter.....	7
Attraktiv arbetsgivare	7
Vi är stolta över den nytta vi gör.....	7
Professionellt medarbetar- och ledarskap	7
God och stimulerande arbetsmiljö.....	8
Attraktiva anställningsvillkor och förmåner	8
Goda förutsättningar för innovation	8
Tre mål för att vara en attraktiv arbetsgivare	8
Mål och strategier	9
Mål 1 Vi är stolta över den nytta vi gör för dem vi är till för	10
Mål 2 Vi har ett hållbart arbetsliv där verksamhet och hälsa utvecklas	13
Mål 3 Vi attraherar, utvecklar, engagerar och behåller medarbetare	14

Inledning

Syftet med detta program

Syftet med Göteborgs Stads program för attraktiv arbetsgivare 2019–2023 är att förena nämnder och styrelser kring gemensamma mål och strategier för att stärka stadens förutsättningar att vara en attraktiv arbetsgivare med förmåga att utföra och utveckla stadens verksamheter.

Vem omfattas av programmet

Detta program gäller för Göteborgs Stads nämnder och styrelser för perioden 2019–2023. Stadsledningskontoret ansvarar för att leda, samordna och följa upp programmet för hela staden och nämnder och styrelser ansvarar för att genomföra programmets mål och strategier i den egna verksamheten. Programmet riktar sig till samtliga medarbetare och chefer i staden.

Bakgrund

Kommunstyrelsen fattade 2017-08-23 beslut om att ett program skulle tas fram i syfte att möta den nuvarande och kommande bristen på medarbetare med rätt kompetens i stadens olika verksamheter¹

Utmaningar kring kompetensförsörjning

Göteborgs Stad står inför stora rekryteringsutmaningar och ska leverera tjänster till en ökande befolkning, driva stora utvecklingsprojekt inom stadsutvecklingsområdet och utveckla verksamheten. Staden ska också fortsätta att skapa ett Göteborg med mer jämlika livsvillkor. Demografen i Göteborg utvecklas så att andelen äldre och unga ökar i relation till andelen arbetsföra. Stadens ekonomi riskerar därför att hamna i obalans med större kostnader än intäkter då skatteintäkter från gruppen arbetsföra ska försörja en ökad andel barn, unga och äldre².

Medarbetarna och deras kompetens är Göteborgs Stads viktigaste resurs för att ta vara på möjligheter och möta framtidens utmaningar.

De kommande åren kommer Göteborgs Stad att stå inför utmaningen att ha ett större rekryteringsbehov än den arbetskraft som finns att tillgå. Staden behöver rekrytera brett och erbjuda öppna och inkluderande arbetsplatser med en god arbetsmiljö. Möjligheter som ny teknik och digitalisering ger, nya sätt att arbeta och nya sätt att tänka kring kompetens och kompetensförsörjning måste tas tillvara.

Digitalisering är en av vår tids viktigaste samhällsförändrande krafter och rätt använt kommer den att bidra till att förbättra service och tjänster, nå ökad effektivitet och möta

¹ HR-program för Göteborgs Stad, Dnr 0955/17, ärendet har bytt namn till program för attraktiv arbetsgivare

² Utredning om Göteborgs Stads långsiktiga ekonomiska förutsättningar Dnr 1209/16

utmaningen kring kompetensförsörjning. Digitaliseringen kommer innebära nya beteenden, färdigheter och kunskaper samtidigt som annan kunskap blir föråldrad.

Digitalisering handlar också om att automatisera olika processer, nyttja robotteknik eller artificiell intelligens för att ersätta vissa arbetsmoment. Automatisering innebär oftast att arbetsuppgifterna utförs på nya sätt. Att framgångsrikt arbeta med digitalisering är en möjlighet och utmaning som kräver tydlighet i mål och styrning för att få ett reellt genomslag. Det ställer krav på kompetenshöjande och motiverande insatser på alla nivåer i en organisation.

Målgruppsanalyser, interna och externa undersökningar samt stadens egna uppföljningar pekar på att Göteborgs Stad behöver öka sin attraktivitet som arbetsgivare genom att skapa tilltalande arbetsplatser, arbetsvillkor och god arbetsmiljö. Medarbetare som trivs och är stolta över sina arbeten vill stanna kvar och kan i sin tur verka som goda ambassadörer för Göteborgs Stad, vilket är den bästa marknadsföringen en arbetsgivare kan få.

Olika insatser på övergripande och lokal nivå har skett för att marknadsföra staden som arbetsgivare, anpassa arbetsorganisationen utifrån kompetensförsörjningsbehov och nya förutsättningar i omvärlden, arbeta med att skapa hållbara arbetsmiljöer med mera. För att klara av kommande utmaningar som arbetsgivare behöver Göteborgs Stad kraftsamla och fortsätta vårt arbete för att skapa mål, strategier, struktur och kultur som gör staden till en attraktiv arbetsgivare.

Koppling till andra styrande dokument

Behovet av att attrahera, utveckla och behålla medarbetare kräver strategier som spänner över såväl ledning och styrning, kompetensförsörjning som kommunikation. Programmet för attraktiv arbetsgivare har därför kopplingar till eller tangerar en rad befintliga planerande och reglerande styrande dokument. Nedan följer några exempel på det:

Planerande styrande dokument	Koppling
Innovationsprogram	Syftar till att stärka innovationskulturen vilket stödjer programmets strategier om att erbjuda arbetsplatser med fokus på utveckling och medskapande medarbetare.
Kommunikationsprogram	Lyfter vikten av att kommunicera tydligt och samordnat internt för att stadens medarbetare ska kunna vara kunskapsbärare och ambassadörer gentemot dem vi finns till för och potentiella medarbetare. I tillhörande kommunikationsstrategi finns också kommunikationsplattformen för stadens arbete med employer branding.
Miljöprogram	Göteborgs Stads attraktivitet gynnas av att staden är en miljömedveten aktör som ligger i framkant för en hållbar miljö.

Program för full delaktighet för personer med funktionsnedsättning, Program för jämlik stad, Plan för att förbättra hbtq-personers livsvillkor, Handlingsplan för de mänskliga rättigheterna,	Tar på olika sätt fasta på att Göteborgs Stad som största arbetsgivare i staden tar ansvar för att bidra till inkludering och främjandet av hälsa i utformandet av arbetet.
Plan för att förbättra arbetsmiljön och sänka sjuktagen	Anger aktiviteter för att stärka det systematiska arbetsmiljöarbetet i Göteborgs Stad. Kopplar an till målet om ett hållbart arbetsliv i program för attraktiv arbetsgivare
Program för e-samhälle	Göteborg Stads attraktivitet som arbetsgivare ökar om vi ligger i framkant i att nyttja teknikens möjligheter för öka kvaliteten i verksamheterna.
Programmet för utveckling av intern service för staden	Syftar till att utveckla enkel och effektiv intern service som underlättar vardagen för chefer och medarbetare. Det är en del i att skapa bättre förutsättning för att chefer och medarbetare i enlighet med program för attraktiv arbetsgivare.
Program för utveckling av service till boende, besökare och företagare	Syftar till att förbättra servicen till boende, besökare och företag, vilket bidrar till att vi får en arbetsplats att vara stolta över, vilket är ett av målen i program för attraktiv arbetsgivare.

Reglerande styrande dokument	Koppling
Jämställdhetspolicy	Tar på olika sätt fasta på att Göteborgs Stad som största arbetsgivare i staden tar ansvar för att bidra till inkludering och främjandet av hälsa i utformandet av arbetet.
Medarbetar- och arbetsmiljöpolicy samt riktlinjer	Medarbetar- och arbetsmiljöpolicy beskriver översiktligt vad staden står för som arbetsgivare. Program för attraktiv arbetsgivare anger mål och lägger strategier för detta arbete.
Riktlinje för styrning, uppföljning och kontroll	Stödjer program för attraktiv arbetsgivare när det gäller att verksamheternas grunduppdrag ska ha sitt tydliga utrymme i styrningen, att kvalitet till de verksamheterna riktar sig till är ledstjärna jämsides med effektivitet och ändamålsenlighet samt att styrningen ska verka för utveckling och förbättring.
Riktlinje för intern kommunikation	Stödjer intentionerna i program för attraktiv arbetsgivare bland annat gällande vad som krävs av ledar- och medarbetarskapet för att Göteborgs Stad ska vara en attraktiv arbetsgivare.

Med anledning av detta programs bredd finns en rad stödjande dokument att tillgå på stadens intranät. De gemensamma och kvalitetssäkrade processerna för HR-områden, kommunikationsområdet liksom ledning och styrning har stödjande dokument kopplade till detta program.

Uppföljning av detta program

Stadsledningskontoret har det huvudsakliga ansvaret för uppföljning av program för attraktiv arbetsgivare. Uppföljning görs årligen. Anpassning kommer att ske regelbundet utifrån uppdrag i budget gällande mål och målvärden. Eventuella justeringar av målvärden i programmet kan behöva ske utifrån omvärldsförändringar. Utgångspunkten är att uppföljningen sker med befintliga metoder och indikatorer, inte genom att addera nya. Av de målvärden som har valts är flera hämtade från medarbetarenkäten. För de bolag som inte använder stadens medarbetarenkät/chefsenkät kompletteras med likvärdig uppföljningsmetod. Alla målvärden ska nås på en övergripande nivå för Göteborgs Stad, men riktningen gäller för samtliga förvaltningar och bolag.

Uppföljning	Värde 2018	Målvärde december 2023
Hållbart medarbetarengagemang - HME^[1] Medarbetare Chefer <i>Med variationer 2018, mellan förvaltningar och ingående bolag, inom intervallet 64–82 för medarbetare och 67–92 för chefer</i>	 77 80	Index för HME för staden ska vara minst 80 för medarbetare och minst 83 för chefer.
Frisknärvaro Sjukfrånvaro	37,1 % 8,6 %	Frisknärvaron ska vara minst 40 % och sjukfrånvaron ska inte stiga över 7,0 %.
Attraktiv arbetsgivare^[2] Medarbetare Chefer <i>Med variationer 2018, mellan förvaltningar och ingående bolag, inom intervallet 53–82 för medarbetare och 63–91 för chefer</i>	 67 75	Index för attraktiv arbetsgivare för staden ska vara minst 70 för medarbetare och minst 78 för chefer.
Utsatthet för kränkande särbehandling/mobbing i arbetet^[2] Av kollega Av chef Av brukare/kund/elev/anhörig	 10 4 8	Ska minska för staden. Nolltolerans mot kränkande särbehandling/mobbing i arbetet gäller i staden.

^[1] HME – Index framtaget av SKL och Rådet för främjande av kommunala analyser Mäts idag via 9 frågor i stadens medarbetarenkät.

^[2] Mäts via stadens medarbetar- och chefsenkät.

Utgångspunkter

Attraktiv arbetsgivare

Beskrivningen av vad vi ska sträva efter för att kunna nå positionen som attraktiv arbetsgivare återfinns i olika styrande dokument¹. I det här avsnittet fogas beskrivningarna samman för att tydliggöra de styrkor som målen och strategierna i programmet syftar till att förstärka.

Vi är stolta över den nytta vi gör

Som medarbetare i Göteborgs Stad är vi med och bidrar till en bättre stad för alla boende, besökare och företag.

Medarbetarna har det viktiga uppdraget att utföra lagstadgade uppdrag, ge service och stödja dem vi är till för och göra verklighet av politiska beslut. Uppdragen är komplexa, har många intressenter och utmaningar. Vår framgång ligger i att bygga förtroende bland de vi är till för genom att vara tydliga med vad man kan förvänta sig av oss och hålla det vi lovar.

Stadens medarbetare ges rätt förutsättningar för att kunna ta ansvar för både den dagliga driften och utvecklingen av verksamheten. Att alla är delaktiga på arbetsplatsen, i planering av såväl det dagliga arbetet som utvecklingen av verksamheten, är en nyckel till framgång. Allas samlade kraft kan bidra till att vi löser vårt uppdrag, oavsett om det handlar om att finna nya arbetsmetoder för att göra större nytta för dem vi är till för, eller om att anpassa verksamheten till minskade resurser.

Professionellt medarbetar- och ledarskap

Som chef i Göteborgs Stad kommunicerar du tydligt vad uppdraget är och litar till dina medarbetares kompetens att lösa det. Du leder genom att coacha och ge feedback för att inspirera, stödja och uppnå målen för verksamheten. Du är lyhörd för behov och förväntningar från dem vi är till för och undanröjer hinder för medarbetarna att tänka nytt, utveckla verksamheten och förstärker arbetet med normmedvetna arbetssätt.

Som medarbetare i Göteborgs Stad förverkligar du stadens boende, besökare och företags rättigheter enligt lag och möter förväntningar på stadens service och stöd. Det är ett ansvarsfullt och svårt uppdrag. Inom Göteborgs Stad litar vi till allas engagemang och kunskap för att klara vårt uppdrag. Ytterligare en tillgång för att stärka vår professionalism är mångfalden bland medarbetare som förser oss med olika perspektiv och erfarenheter.

Göteborgs Stad ger dig förutsättningar för att axla det ansvaret genom att ha en tillgänglig, lyhörd och kommunikativ ledning och genom att se till att de resurser vi har

¹ Se bland annat Medarbetar och arbetsmiljöpolicy, Innovationsprogram, Plan för att sänka sjukfrånvaron och stärka arbetsmiljöarbetet

används på bästa sätt. Tillsammans i arbetsgruppen har vi fokus på dem vi är till för, lär och utvecklar verksamheten bland annat genom framgångar och motgångar och stödjer och inspirerar varandra i uppdraget.

God och stimulerande arbetsmiljö

Som chef i Göteborgs Stad driver du ett systematiskt arbetsmiljöarbete där alla är delaktiga i och tar ansvar för att skapa en hälsofrämjande och långsiktigt hållbar arbetsmiljö fri från alla former av kränkningar, trakasserier och diskriminering.

I Göteborgs Stad arbetar vi med arbetsmiljöfrågorna på alla ledningsnivåer. En av de viktigaste faktorerna är hur vi agerar mot varandra. Alla anställda ska ta vara på varandras olikheter, respektera meningsskiljaktigheter och ta tag i konflikter om de uppstår. Allt för att bygga tillit till varandra för att utföra vårt arbete.

Attraktiva anställningsvillkor och förmåner

Medarbetare i Göteborgs Stad erbjuds goda och trygga anställningsvillkor med jämställda och konkurrenskraftiga löner som avspeglar att en god prestation lönar sig. Som medarbetare ska du kunna ha en bra balans mellan arbete och fritid. Att Göteborgs Stads anställningsvillkor och förmåner ska vara jämställda och icke diskriminerande är en självklarhet.

Goda förutsättningar för nytänkande

Göteborgs Stad behöver medarbetare som har förmågan att tänka nytt och göra nytt.

Grunden för ett starkt förbättrings- och innovationsklimat, är en kultur som främjar nyfikenhet, mod och riskvilja att ompröva och förnya verksamheten.

Digitaliseringen innebära nya beteenden, färdigheter och kunskaper. Med hjälp av digitaliseringens möjligheter kan vi utveckla verksamheten och stärka vår innovationskraft för att förbättra service och tjänster och möta utmaningar kring kompetensförsörjningen.

Tre mål för att vara en attraktiv arbetsgivare

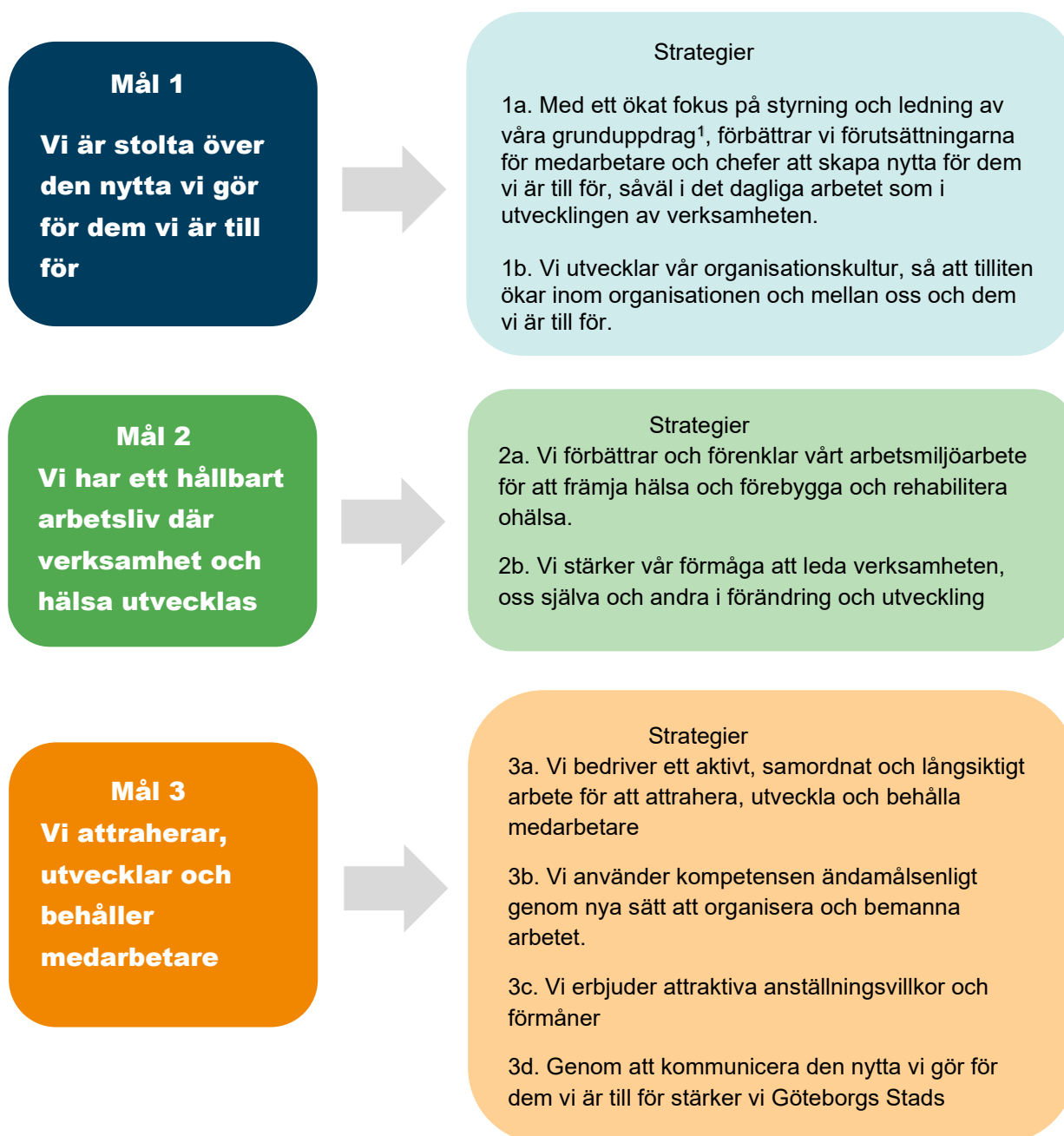
Med ett målinriktat och strategiskt arbete kan Göteborgs Stad samordna och kraftsamla så att organisationen gör rätt saker för att öka sin förmåga att vara en attraktiv arbetsgivare.

De tre mål som lyfts fram i programmet ska stärka Göteborgs Stads förmåga att vara en attraktiv arbetsgivare. Två av målen handlar om styrning och ledning och att ge medarbetare och chefer rätt förutsättningar och verktyg så att kompetenser, arbetsinsats och engagemang tas till vara. Det tredje målet handlar om att kontinuerligt arbeta för att verksamheten har tillgång till den kompetens som krävs för att utföra våra uppdrag med goda resultat.

Arbetet med att utveckla vår styrning och ledning involverar alla –från politik till chef och medarbetare. Samtidigt som behovet har identifierats finns inte alla svar på hur utvecklingen ska gå till. Strategierna för det första målet i programmet är därför mer övergripande och kräver mer av dialog och samordning för att leda till önskad förändring.

För att stärka stadens arbetsmiljöarbete och genomföra insatser som direkt handlar om att förbättra stadens attraktivitet som arbetsgivare (mål 2 och 3) finns betydligt mer erfarenhet och beprövade metoder att hämta framgångsrika aktiviteter från. Dessa två mål i programmet blir därför mer konkreta.

En grundförutsättning för att nå målen i programmet är att stadsledningskontoret säkerställer att ledning och styrning av programmet sker centralt. Förvaltnings- och bolagschefsgruppen har en avgörande roll för programmets måluppfyllelse. Varje verksamhetsområde behöver samordna sig kring strategierna. I de fall då verksamhetsområdet spänner över flera förvaltningar och/eller bolag ökar kraven på en strategisk samordning som är förankrad i all styrning, såväl från den politiska ledningen som till närmaste chef.



Mål och strategier

Till samtliga mål finns utförliga strategier formulerade. I detta avsnitt går vi igenom samtliga mål och strategier.

Mål 1 Vi är stolta över den nytta vi gör för dem vi är till för

Gemensamt för arbetsgivare som pekas ut som mest attraktiva är att de också är de mest framgångsrika inom sina branscher¹. Goda verksamhetsresultat leder till att vi ses som en attraktiv arbetsgivare.

Att vi som medarbetare i Göteborgs Stad känner stolthet över den nytta vi gör är centralt för att attrahera och behålla medarbetare. Medarbetare söker sig till arbete i Göteborgs Stad utifrån en vilja att göra skillnad för dem vi är till för. Vi ska stärka förutsättningarna för medarbetarna att få utlopp för sin kompetens och sitt engagemang så att de känner en stolthet över resultaten de presterar i verksamheten och sprider berättelser om våra meningsfulla arbeten.

Att tillräckliga resurser finns för att införliva förväntningar och krav i verksamheten är lätt att konstatera och enas kring som princip. I utförandet och utvecklingen av verksamheten blir det ofta i praktiken svårare. Engagerade politiker, chefer och medarbetare har ofta höga ambitioner med verksamheten samtidigt som tillgängliga resurser alltid är begränsade. Att i större utsträckning synliggöra och reda ut målkonflikter kring vad vi vill och kan uppnå är en nyckelfråga för att förbättra förutsättningarna för chefer och medarbetare. Den politiska ledningen, chefer och stöd- och specialistfunktioner ska skapa förutsättningar, genom sin styrning, ledning och sitt stöd, för att mötet mellan medarbetarna och dem vi är till för ska bli så bra som möjligt. Det är här kvaliteten i verksamheten skapas och genom att medarbetarnas kompetens bättre tas tillvara ökar nyttan för dem vi är till för och därmed också vår attraktivitet som arbetsgivare.

Strategi 1a

Med ett ökat fokus på styrning och ledning av våra grunduppdrag¹, förbättrar vi förutsättningarna för medarbetare och chefer att skapa nytta för dem vi är till för, såväl i det dagliga arbetet som i utvecklingen av verksamheten.

Vi ska ge grunduppdraget tyngd och utrymme i styrningen på samtliga nivåer – från den politiska ledningen till chef och medarbetare.

Genom att:

- säkerställa att styrningen och ledningen synliggör och prioriterar utförandet av grunduppdraget och nyttan för dem vi är till för.

¹ Bra arbetsgivare skapar bra verksamhet, SKL 2016

- samtliga ledningsnivåer ska vara välinformerade om verksamheternas förutsättningar och måluppfyllelse. Grunduppdraget ska prioriteras på ledningsmöten.
- verksamhetsutveckling ska i första hand bidra till att stärka förutsättningarna att utföra grunduppdraget och stärka nyttan för dem vi är till för.
- innovationer för att effektivisera verksamheten och skapa en långsiktigt hållbar verksamhet ska prioriteras.
- målkonflikter som hindrar verksamheten att uppnå resultat i grunduppdraget ska lyftas till relevant ledningsnivå och vid behov till den politiska ledningen.

Vi ska förbättra förutsättningarna för *medarbetare* att vara delaktiga i uppföljning, analys och planering av det dagliga arbetet och utvecklingen av verksamheten.

Genom att:

- öka tilliten till medarbetarens kompetens och professionalism att handla utifrån verksamhetens uppdrag och behoven hos dem vi är till för. Tillit bygger på samarbete inom tydliga ramar med tydliga mål och mandat.
- förutsättningar för ett kontinuerligt lärande för och mellan arbetsgrupper och individer ska stärkas.
- mål som gäller på arbetsplatsnivå ska ha fokus på nytta för dem verksamheten är till för och kunna följas upp. Annan uppföljning och kontroll ska minimeras.

Vi ska förbättra förutsättningarna för *chefer* att leda det dagliga arbetet och utvecklingen av verksamheten.

Genom att:

- ha fokus på organisatoriska förutsättningar för chefer genom att säkra tydliga och rimliga uppdrag, likvärdiga förutsättningar ur ett jämställdhetsperspektiv, tillgång till stöd för administrativa uppgifter och specialistkompetens, tillgång till ledning från överordnad chef och god introduktion till uppdraget.
- stöd- och specialistfunktioner ska utvecklas och samordnas för att skapa nytta för verksamhetens grunduppdrag. Processer, roller och arbetssätt ska samordnas och förenklas i syfte att frigöra tid för chef och medarbetare att fokusera på verksamhetens grunduppdrag.
- kvaliteten och effektiviteten på ledningsmöten på alla nivåer ska ses över och utvecklas.

Strategi 1b

Vi utvecklar vår organisationskultur, så att tilliten ökar inom organisationen och mellan oss och dem vi är till för.

Att utveckla organisationskulturen syftar i grunden till att stärka kvalitet och resultat i verksamheten. Det är ett ständigt pågående arbete där ledningens engagemang är avgörande. Inom Göteborgs Stad ska vi arbeta med kultur, tillit och utveckling för att få balans till struktur, riskminimering och kontroll. Det ena ersätter inte det andra.

Göteborgs Stads organisationskultur med fokus på stadens fyra förhållningssätt, ledarskap och medarbetarskap ska utgöra en stor del av verksamhetsstyrningen.

Vi ska öka tilliten inom organisationen och mellan oss som arbetar i staden och dem vi är till för.

Genom att:

- Vi utvecklar vår organisationskultur utifrån stadens gemensamma förhållningssätt:
 1. Vi vet vårt uppdrag och vem vi är till för
 2. Vi bryr oss
 3. Vi tänker nytt
 4. Vi arbetar tillsammans
- förhållningssätten bryts ner utifrån varje verksamhetsområdes mål och uppdrag för att skapa mening och begriplighet i medarbetarnas vardag.
- dialogen mellan olika ledningsnivåer ska öka så att beslut, från politiken till första linjens chef, baseras på bättre analyser utifrån vilka konsekvenserna blir av att fatta eller inte fatta ett beslut. Detta kräver en tillitsfull dialog och en vilja och förmåga att analysera verksamhetens resultat och behov, i alla led från medarbetare till den politiska ledningen.
- den normmedvetna kompetensen ska öka för att skapa öppna och inkluderande verksamheter fria från kränkningar, trakasserier och diskriminering. Jämställdhet och alla människors lika värde är en grund för vår organisationskultur.
- stadens samverkansavtal ska vara ett stöd i hur dialogen ska organiseras och kan även fungera som inspiration för de bolag i staden som inte har samverkansavtal. Tillämpningen av avtalet ska stärkas på arbetsplatsnivå och i de lokala samverkansgrupperna.

Vi ska ha ett ledarskap som främjar tilliten i organisationen

Ledarskap, medarbetarskap och organisationskultur är tätt förbundna. Göteborgs Stads chefer har ett särskilt ansvar för att, genom sitt agerande, föregå med gott exempel och i ord och handling visa hur Göteborgs Stads uppdrag ska utföras - vad som är rätt, fel och angeläget att arbeta för och emot.

Genom att:

- chefer ska skapa förutsättningar för utveckling av organisationskulturen på arbetsplatsen genom ett värderingsstyrt ledarskap.

- medarbetarna ska involveras i att själva värdera verksamhetens kvalitet och hur den kan utvecklas i relation till dem vi är till för.
- arbeta för utveckling och innovationer ska vara en naturlig del i arbetet och chefer på alla nivåer ska skapa strukturer för att göra detta. Fel och misstag ska ses som en del av lärande och utveckling.¹
- lokalt arbete kring chefsförsörjning och chefsutveckling samordnas med stadens övergripande arbete

Mål 2 Vi har ett hållbart arbetsliv där verksamhet och hälsa utvecklas

För att skapa ett hållbart arbetsliv ska vi fokusera på det som främjar alla medarbetares hälsa på arbetsplatsen, utan att för den skull tappa det mer traditionella arbetsmiljöarbetets fokus på riskfaktorer.² Hälsa på arbetsplatsen främjas genom till exempel ett gott ledarskap, att medarbetare ges inflytande över sitt arbete, att kommunikationen är god och att arbetsplatsen är fri från alla former av kränkningar och diskriminering. Arbetet för en hälsofrämjande arbetsmiljö går också i samklang med arbetet för kvalitet i verksamheten.

Det systematiska arbetsmiljöarbetet med delaktighet från medarbetarna är grunden för att både främja hälsa och förebygga ohälsa.

Strategi 2a

Vi förbättrar och förenklar vårt arbetsmiljöarbete för att främja hälsa och förebygga och rehabilitera ohälsa.

För att förbättra arbetsmiljön och sänka sjuktalen i Göteborgs Stad ska det strategiska arbetsmiljöarbetet på förvaltnings-/bolagsnivå stärkas. Alla arbetsplatser ska ha tillgång till kunskap, metoder och verktyg för att bedriva ett systematiskt arbetsmiljöarbete.

Vi ska förbättra och förenkla vårt arbetsmiljöarbete för att främja hälsa och förebygga och rehabilitera ohälsa

Genom att:

- ge ett stort utrymme för hälsofrämjande arbetsmiljöarbete.
- arbeta systematiskt och normmedvetet med utgångspunkt från lagar, riktlinjer och rutiner ska vi förebygga kränkningar, trakasserier och diskriminering. Vi ska också främja öppna och inkluderande arbetsplatser samt en trygg och säker arbetsplats fri från hot och våld.

¹ Fel och misskötsamhet har olika dignitet, Misskötsamhet handlar om att inte följa gällande regler och hanteras utifrån gällande arbetsrättsliga lagar och avtal.

² Den goda arbetsmiljön och dess indikatorer, Arbetsmiljöverket 2012

- undanröja hinder i Göteborgs Stads rehabiliteringsprocess för att sjukskrivna medarbetare så snabbt som möjligt ska komma tillbaka i arbete.

Strategi 2b

Vi stärker vår förmåga att leda verksamheten, oss själva och andra i förändring och utveckling

Staden står inför stora utvecklingsbehov till följd av bland annat en ökande befolkning, ekonomiska resurser som inte växer i takt med verksamheten och ökande konkurrens om arbetskraften. Digitalisering, innovation och samarbete mellan verksamheter i staden ger oss möjligheter att utveckla verksamheten.

Förståelse för hur förändring påverkar individer och grupper möjliggör bättre planering för och ett mer hälsofrämjande, snabbare och mindre kostsamt genomförande av förändringarna. Det gäller både chefen som ska leda medarbetarna i förändring och medarbetare som vägleder dem vi är till för vid förändringar i verksamheten.

Vi ska stärka vår förmåga till utveckling och förändring

Genom att:

- identifiera behov av och genomföra kompetenshöjande insatser för att stödja förändring och utveckling av verksamheten. Insatserna ska anpassas efter behov och vända sig till chefer och/eller medarbetare.

Mål 3 Vi attraherar, utvecklar och behåller medarbetare

Göteborgs Stad är en stor arbetsgivare med potential att förse våra verksamheter med rätt kompetens. Inom staden ska vi arbeta utifrån ett helhetsperspektiv för att motverka intern konkurrens.

Varje verksamhetsområde ska göra samlade analyser och planera åtgärder när det gäller behov av och tillgång till kompetens. För att nyttja stadens samlade kraft som arbetsgivare ska kompetensförsörjningsarbetet i större utsträckning samordnas på en övergripande nivå.

Med stöd av teknikens möjligheter ska alla verksamhetsområden leta nya sätt att bedriva arbetet för att frigöra tid för de arbetsuppgifter där vi verkligen behöver personliga möten, med dem vi är till för och med varandra.

Att medarbetare rekommenderar Göteborgs Stad som arbetsgivare är den bästa marknadsföringen staden kan få. Våra medarbetares berättelser om den nytta vi skapar för dem vi är till för ska fortsätta utgöra grunden för att attrahera nya medarbetare.

Strategi 3a

Vi bedriver ett aktivt, samordnat och långsiktigt arbete för att attrahera, utveckla och behålla medarbetare

Genom att:

- stadsledningskontoret i samverkan med berörda förvaltningar och bolag ansvarar för att samordning sker för kompetensförsörjning som spänner över flera förvaltningar och bolag.
- stödjande funktioners ansvar ska förtydligas och organiseras på alla nivåer så att verksamheten får ett aktivt stöd i både strategisk planering och uppföljning för att klara stadens kompetensförsörjning.
- verksamhetsutveckling och kompetensplanering ska samordnas så att de hänger ihop.

Strategi 3b

Vi använder kompetensen ändamålsenligt genom nya sätt att organisera och bemanna

När verksamheterna utvecklas måste yrkesrollerna anpassas. Vi ska tänka nytt kring hur arbetet kan utföras och organiseras utifrån medarbetarnas kompetens, hur kompetensen kan utvecklas och utifrån den kompetens som finns att tillgå på arbetsmarknaden.

Vi ska hitta nya arbetssätt för att använda kompetensen ändamålsenligt.

Genom att:

- utveckla arbetsfördelningen mellan olika yrkesgrupper så att kompetens används så effektivt som möjligt. Vid behov ska nya yrkesroller med andra kompetenskrav inrättas.
- utnyttja teknikens och digitaliseringens möjligheter för att förbättra kvalitet, öka effektivitet och frigöra kompetens för arbetsuppgifter som kräver mänsklig kontakt.
- öka brukar-/kundmedverkan i verksamheten med hjälp av ny teknik

Vi ska beredda rekryteringsbasen och se över rekryteringsvägar.

Genom att:

- korta vägen till arbete inom staden.
- fortsätta arbetet med normkritisk rekrytering.
- säkra samverkan med utbildningsinstitut för att påverka utbildningsinnehåll och erbjuda studiepraktikplatser.

Vi ska utveckla tydliga karriär- och utvecklingsvägar.

Genom att:

- säkra upplägg för introduktion av nya medarbetare.
- möjliggöra och synliggöra andra typer av karriärutveckling än rena chefsuppsdrag.

- samordna arbetet kring chefsförsörjning och chefsutveckling på central och lokal nivå.

Strategi 3c

Vi erbjuder attraktiva anställningsvillkor och förmåner

Anställningsvillkor och förmåner ska anpassas så att de attrahera medarbetare och främjar goda resultat och effektivitet i verksamheten.

Genom att:

- anställningsvillkor och förmåner kontinuerligt följs upp och omprövas så att de anpassas utifrån nya behov och förhållanden.
- anställningsvillkor ska samordnas för respektive verksamhetsområde för att främja möjligheterna att teckna kollektivavtal utifrån en helhetsbedömning av verksamhetens behov.
- styrningen för att uppnå jämställda och konkurrenskraftiga löner ska intensifieras på alla ledningsnivåer.
- förmåner utöver de som följer av kollektivavtal ska hållas ihop över staden så att de ekonomiskt är likvärdiga och främjar hälsa och miljö.

Strategi 3d

Genom att kommunicera den nytta vi gör för dem vi är till för stärker vi Göteborgs Stads arbetsgivarvarumärke

Vi ska utgå från Göteborgs Stads gemensamma arbetsgivarerbjudande.

Vi ska marknadsföra oss gentemot potentiella nya medarbetare.

genom att:

- skapa positiva erfarenheter hos potentiella medarbetare
- utveckla normmedvetna rekryteringsprocesser som bidrar till vår attraktivitet som arbetsgivare, från annonsering till avslut av rekrytering
- påverka attityderna till bristyrken hos unga
- samordna internt förankrade budskap för marknadsföring gentemot potentiella nya medarbetare



Slutrapport Göteborgs Stads Program för Attraktiv Arbetsgivare 2019–2023

Ärendenummer SLK-2023-00932

2023-10-25

1 Sammanfattning

Genom Göteborgs Stads program för attraktiv arbetsgivare 2019–2023 (PAA) har stadens styrelser och nämnder kunnat förenas kring gemensamma mål och strategier för att stärka stadens förutsättningar att vara en attraktiv arbetsgivare med förmåga att utföra och utveckla stadens verksamheter.

Med hjälp av PAA har Göteborgs Stad gjort en påfallande utvecklingsresa inom ett antal områden och diskursen om kompetensförsörjning och begreppet ”attraktiv arbetsgivare” har utvecklats och förändrats. Reella förändringar har genomförts i och med att koncept och verktyg har utvecklats, prövats och blivit en del av den ordinarie verksamheten. Några exempel på detta är Leda i förändring och chefers organisatoriska förutsättningar/Chefoskopet. Hela-staden perspektivet är idag mycket mer framträdande än det var 2019 och i ett flertal frågor har staden som helhet varit i fokus.

Många frågor som till exempel kompetensförsörjningsfrågan har kommit upp på bordet på ett tydligt sätt och har kunnat adresseras som en gemensam kritisk angelägenhet för hela staden. Arbetet med arbetsgivarvarumärket, den staden-gemensamma introduktionen för nyanställda och det gemensamma APT-materialet kring samverkan är några exempel på detta.

Ett annat område där en tydlig förflyttning skett är inom organisationskultur och ledarskap. Vid en kulturmätning som genomfördes 2017 tydliggjordes den diskrepans som fanns mellan faktiskt och önskat läge och ett arbete kring organisationskulturen, inleddes i projektform i PAA. Så småningom knöts även ledarskapsfrågor till projektet då det stod tydligt att dessa områden tangerar varandra. I dagsläget har dessa frågor övergått till att bedrivas inom ordinarie verksamhet och ett brett utvecklingsarbete bedrivs med utgångspunkt i högsta ledningen.

I arbetet med PAA har det blivit tydligt att det mesta hänger ihop och att det ena ger och är beroende av det andra. När vi arbetar med chefers organisatoriska förutsättningar kan vi inte undvika att adressera ledarskapet (Chef i Göteborgs Stad) och organisationskulturen. När vi arbetar med förlängt arbetsliv hänger det ihop med främjande arbetsmiljö. Och så vidare, område för område.

Grunden för PAA har varit verksamhetsresultaten och inom ramen för programmet har nya arbetssätt prövats. Att arbeta agilt har möjliggjort för programgruppen (se programmets organisation, kap 2) att lägga olika fokus på olika frågor över tid och där olika kompetenser kunnat gå in och ur gruppen beroende var man stått i olika frågor. Då man initialt arbetade mycket med att identifiera och tydliggöra hur olika områden hänger ihop, har man kunnat arbeta mer effektivt och dragit fördel av synergieffekter. Det allra tydligaste och övergripande exemplet på detta är hur verksamhetens resultat hänger ihop med engagerade medarbetare. Den ”bästa verksamheten” skapas i mötet mellan engagerade medarbetare och brukare/kund och för att uppnå detta krävs gynnsamma förutsättningar för såväl medarbetare som första linjens chef vilket skapas genom styrning och ledning.

Några hinder för att utföra arbetet i enlighet med programmet har också identifierats. Självklart orsakade pandemin 2020–2021 att mycket stoppades på grund av omprioriteringar och fick läggas på is samt att planerade insatser i många fall fick genomföras digitalt i stället för på plats. Målkonflikter mellan olika intressenter, resursbrist och mängden program i staden har också upplevts som hindrande (se den halvtidsuppföljning av programmet som genomfördes 2021¹).

En annan svårighet har varit att mäta de framsteg som PAA har bidragit till. Sjukfrånvaro och HME² upplevs som för trubbiga mått och det är svårt att se tydlig orsak och verkan.

Frågorna som har adresserats i programmet är ofta komplexa och ledtiderna är långa. Det innebär att det kan dröja innan man tydligt ser effekter och resultat av en insats. När programmet nu lämnar över stafettpinnen till den ordinarie verksamheten och fr.o.m. 2024, också till Göteborgs Stads plan för kompetensförsörjning är det är därför av allra största vikt att dra lärdom av den utveckling som skett och fortsätta arbetet framåt för att säkra stadens bemanning och kompetensförsörjning.

2 Inledning och bakgrund

Beslutet om Göteborgs Stads program för attraktiv arbetsgivare 2019–2023 fattades i Kommunfullmäktige 23 maj 2019. Syftet med programmet var att förena nämnder och styrelser kring gemensamma mål och strategier för att stärka stadens förutsättningar att vara en attraktiv arbetsgivare med förmåga att utföra och utveckla stadens verksamheter.

Det som initierade beslutet om PAA var frågan om stadens kompetensförsörjningsbehov. Bristen på arbetskraft är en av de största utmaningarna för såväl kommuner, regioner som näringsliv och PAA syftade till att stärka Göteborgs Stads förmåga möta kompetensbristen och att attrahera, utveckla och behålla medarbetare.

Enligt Sveriges kommuner och regioners (SKR) beräkningar kommer kommuner och regioner att behöva 54 procent av den ökade arbetskraften fram till och med 2031. Samtidigt beräknar andra sektorer såsom näringslivet och försvaret att de behöver en större andel av den tillkommande arbetskraften på arbetsmarknaden. Det strukturella efterfrågeöverskottet på arbetskraft förklaras av den demografiska utvecklingen samt bristande matchning mellan utbud och efterfrågan. Även Göteborgs Stad ser redan idag att många tjänster blir allt svårare att rekrytera. (se vidare kap 5.6)

¹ [Halvtidsuppföljning av Göteborgs Stads program för attraktiv arbetsgivare 2019-2023 \(goteborg.se\)](https://goteborg.se/halvtidsuppfoljning-av-goteborgs-stads-program-for-attraktiv-arbetsgivare-2019-2023)

² Hållbart medarbetarengagemang som är ett totalindex i medarbetarenkäten, beräknas utifrån resultaten för de tre delindex motivation, ledarskap och styrning

Programmets utgångspunkt är tre mål. Två av dessa riktas mot styrning och ledning samt att ge medarbetare och chefer rätt förutsättningar och verktyg för att tillvarata kompetenser, arbetsinsatser och engagemang. Det tredje målets fokus är att kontinuerligt arbeta för att verksamheten ska ha tillgång till den kompetens som krävs för att utföra uppdragen med goda resultat. Till varje mål finns ett antal strategier kopplande.



Fig.1: Mål och strategier, Göteborgs Stads program för attraktiv arbetsgivare

Det första målet, ”Vi är stolta över den nytta vi gör för dem vi är till för”, har involverat alla från politik till chef och medarbetare. I arbetet med att utveckla styrning och ledning identifierades behoven tidigt men alla svar på hur utvecklingen skulle gå till fanns inte på plats. Strategierna blev därför övergripande och krävde mer av dialog och samordning för att leda till önskad förändring.

Inom programmets övriga två mål³ som har handlat om att stärka stadens arbetsmiljöarbete och genomföra insatser med direkt bäring på att förbättra stadens attraktivitet som arbetsgivare. Här fanns betydligt mer erfarenhet och beprövade och framgångsrika metoder att hämta aktiviteter från. Dessa två mål med tillhörande strategier blev därför mer konkreta (se fig. 1)

Programmets organisation beskrivs i fig.2. Programägare har varit stadens HR-direktör och i Samordningsgruppen har stadsdirektör, förvaltnings- och bolagschefer samt direktörer på SLK ingått. Beredningsgruppen har bestått av områdesledningsgrupp HR. Programgruppen har utgjorts av strategiledare, främst bemannat av planeringsledare på SLK. En viktig förutsättning för arbetet

³ Vi har ett hållbart arbetsliv där verksamhet och arbetsmiljö utvecklas, Vi attraherar, utvecklar och behåller medarbetare

var ett agilt arbetssätt och beroende på vilka frågor, initiativ och projekt som stått i fokus, har bemanningen i denna grupp ändrats över tid.

Programorganisation

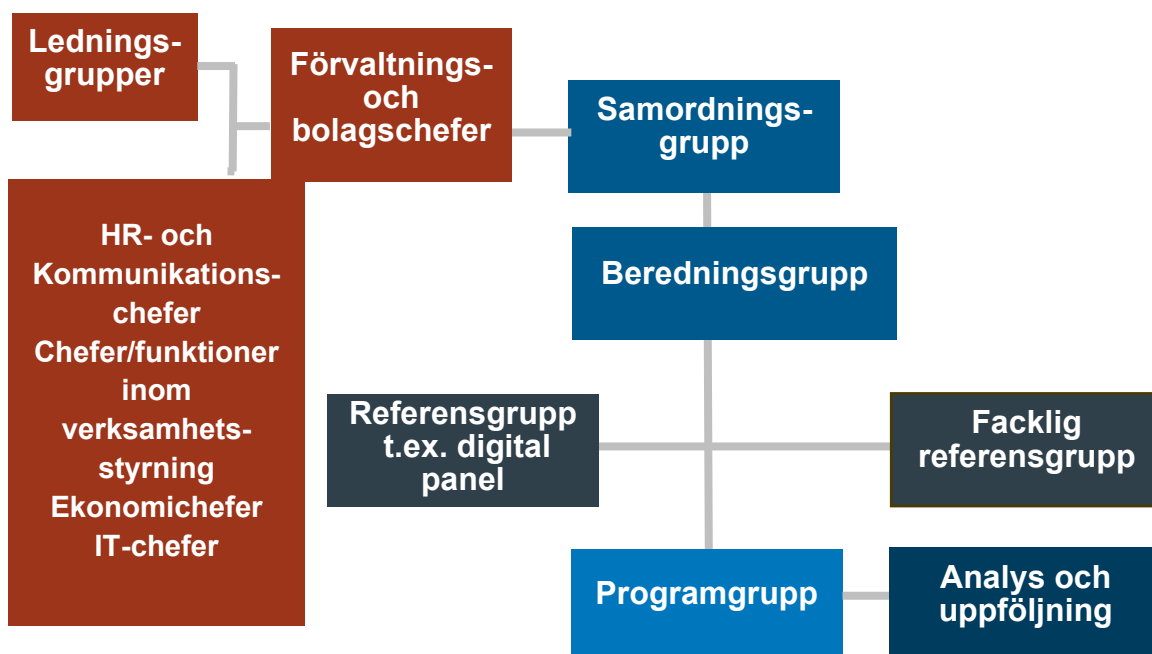


Fig 2: Organisation, Göteborgs Stads program för attraktiv arbetsgivare

2.1 Slutrapport och uppföljning

Då SLK har fått ett nytt uppdrag avseende kompetensförsörjning och innovation där delar av programmets mål och strategier omhändertas, beslutades att endast en förenklad slutrapport av programmet ska genomföras redan under hösten 2023.

Denna rapport fokuserar främst på projekt, aktiviteter och initiativ som drivits centralt inom ramen för PAA. Halvtidsuppföljningen som genomfördes under 2021 behandlade främst arbetet med programmet i stadens förvaltningar och bolag

3 Resultat

3.1 Hur förvaltningar och bolag har arbetat med programmet?

För att nå målen i programmet har SLK säkerställt att ledning och styrning skett centralt. Merparten av det faktiska arbetet har skett i stadens verksamheter, i förvaltningar och bolag. Programmet innehåll har ofta integrerats i förvaltningars och bolags redan befintliga styrsystem, så som affärs-, förvaltnings- eller verksamhetsplaner. Många åtgärder, aktiviteter och projekt har genomförts och själva programmet kan sägas ha bidragit med en gemensam plattform, riktning och stöd vilket har underlättat utvecklingen för förvaltningar och bolag.

Det är svårt att beskriva och mäta direkta resultat och effekter av det arbete som har gjorts. Vad har förändrats på grund av PAA och det interna arbetet i staden och vad har påverkats av det som händer i omvärlden? Till exempel innebar pandemin 2020–2021 att digitala arbetssätt fick en ordentlig skjuts framåt och de förändringar som gjorts i det svenska pensionssystemet har bidragit till att fler vill arbeta längre.

Verksamheterna inom staden ser mycket olika ut och bland annat storlek, yrkesgrupper och personalsammansättning påverkar utmaningen med att vara en attraktiv arbetsgivare och att säkra kompetensförsörjningen. Förvaltningar och bolag har därför fokuserat på olika strategier och aktiviteter för att nå resultat.

I samband med halvtidsuppföljningen 2021 identifierades några hinder för att utföra arbetet i enlighet med programmet. Dessa är bland annat pandemin, målkonflikter, mängden program samt omorganisationer.

Under pandemin fick en rad åtgärder och initiativ läggas på is eller ställas in och andra justerades så att de i stället genomfördes digitalt. Detta var självklart nödvändigt under rådande omständigheter men en effekt var att arbetet med programmet tappade fart. Det blev tydligt att digitala arbetssättet sätter en begränsning och att det är svårare att påverka beteenden digitalt än då man träffas för att genomföra en workshop, dialog eller liknande.

I halvtidsuppföljningen lyftes också fram att målkonflikter mellan förvaltningar och/eller bolag kan hindra samarbete och med det ett effektivt arbetssätt som tillvaratar kompetens samt möjligheten till en god arbetsmiljö. Vissa förvaltningar var tydliga med att de på grund av ekonomin varit tvungna att stå tillbaka på vissa områden då de inte har haft resurser att nå fram inom vissa mål.

Under programtiden har ett antal stora omorganisationer genomförts till exempel Ny nämndorganisation 2021 och Ny organisation stadsutveckling 2023. I samband med dessa har förvaltningarna först och främst omhändertagit den grundläggande organisationen, strukturen och bemanningen vilket har tagit tid från andra insatser inom ramen för PAA. Samtidigt har programmet också varit till hjälp i detta arbete. Ett exempel på detta är att Chefoskopet har använts i flera av de nybildade förvaltningarna när man lagt grunden för sin organisation.

Målområde 1

Många förvaltningar och bolag har arbetat med målområde ett, *"Vi är stolta över den nytta vi gör för dem vi är till för"*, inte minst med struktur- och ledningsfrågor. Detta gäller i allra högsta grad de nya förvaltningar som bildats under programtiden. Kultur samt medarbetarskap är frågor som varit på flertalet verksamheters agenda.

Chefers förutsättningar att leda det dagliga arbetet med fokus på inflytande, möjlighet till återhämtning och arbetsbelastning har varit i fokus. Att organisera sig på ett annat sätt, införa fler chefsled, att tydliggöra chefens roll, förstärka det administrativa stödet och tillhandahålla utbildning för att säkerställa att kunskap om olika områden inom ledarskapet finns, är exempel på åtgärder och insatser. (se vidare kap. 5.2 "Chefers organisatoriska förutsättningar" och kap. 5.6 "Att leda (i) förändring")

I samband med arbetet att stärka systematisk och brukar-, kund- och invånarriktad kvalitetsledning i staden har Göteborgs Stads policy och riktlinje för arbetsmiljö, chefskap och medarbetarskap⁴ fått förtydligande skrivningar kring kvalitetsledning/-arbete.

Målområde 2:

Målområde två, *"Vi har ett hållbart arbetsliv där verksamhet och hälsa utvecklas"*, bedöms vara det målområde där arbetet har kommit längst men där det också återstår mycket att göra. Många beskriver stadens arbetsmiljöarbete som välfungerande men det finns flera utmaningar inom området som ser olika ut för olika verksamheter. För vissa kan det handla om att medarbetare och chefer har en allt för hög arbetsbelastning och hos andra att sjukfrånvaron är hög.

Målområde 3

Målområde tre, *"Vi attraherar, utvecklar och behåller medarbetare"*, är ett brett målområde där det både har gjorts mycket samtidigt som det återstår mest att göra. Detta har särskilt gällt planering och genomförande av långsiktig kompetensförsörjning. Denna fråga har under programtidens senaste år utkristalliserats som en av de allra viktigaste framtidsfrågorna och där diskursen idag är helt annorlunda jämfört med när programmet startade 2019. Man såg då ofta kompetensförsörjning i mångt och mycket som ett fokusområde bland alla andra, nära sammankopplat med rekrytering. Idag står det klart att kompetensförsörjning är den enskilt viktigaste grundfrågan för att staden ska kunna lösa sina uppdrag nu och i framtiden.

Inom vissa verksamheter har man kommit en lång bit på väg, exempelvis genom att skapa karriärtrappor eller lärlingsprogram för vissa yrkesgrupper eller

⁴ [Styrande dokument - Göteborgs Stads intranät \(goteborg.se\)](#)

att samordna verksamhetsutveckling och kompetensförsörjningsplanering så att det hänger ihop. Ett annat exempel är ARUBA-projektet inom Äldre samt vård- och omsorgsförvaltningen (ÄVO), ett 2-årigt projekt som startade i januari 2022. Utifrån invånarnas behov ska projektet säkra ÄVO:s kompetensbehov av yrkesgrupper som är svårrekryterade bl.a. sjuksköterskor, socialsekreterare (f.d. biståndshandläggare), erfarna enhetschefer och undersköterskor. Rätt kompetens ska finnas på rätt plats vid rätt tidpunkt och i rätt omfattning och målet är att erbjuda attraktiva tjänster.

4 Uppföljning indikatorer

Stadsledningskontoret har haft det huvudsakliga ansvaret för uppföljningen av programmet för attraktiv arbetsgivare. Utgångspunkten har varit att uppföljningen ska ske med befintliga metoder och indikatorer, inte genom att addera nya. Flera indikatorer är hämtade från medarbetarenkäten. Målet var att alla värden skulle nås på en övergripande nivå för Göteborgs Stad, och att riktningen skulle gälla för samtliga förvaltningar och bolag.

Uppföljning	Värde 2018	Uppföljning 2022	Målvärde december 2023
Hållbart medarbetarengagemang - HME			
Medarbetare	77	79	minst 80
Chefer	77	82	83
Frisknärvaro	37,1%	31,4%	minst 40%
Sjukfrånvaro	8,6%	8,8%	inte överstiga 7,0%
Attraktiv arbetsgivare			
Medarbetare	67	70	minst 70
Chefer	75	79	minst 78
Utsatthet för kränkningar särbehandling/mobbning i arbetet			
Av kollega	10	10	-
Av chef	4	4	-
Av brukare/kund/elev/anhörig	8		-
Av brukare/kund*		6	
Av (besökare)/kund/anhörig*		3	

*Nytt svarsalternativ 2022

Tabell 1: Indikatorer 2018–2023

HME för medarbetare var 79 för 2022, en ökning med två enheter sedan 2018. För chefer var HME 82, också det en ökning med två enheter sedan 2018. Sedan halvtidsuppföljningen har värdet stigit med en enhet för både medarbetare och chefer och 2022 skiljer det en enhet till målvärdet för 2023. I och med ökningen med en enhet per år de senaste två åren, finns en möjlighet att målvärdet uppnås.

Såväl frisknärvaron som sjukfrånvaron har påverkats mycket av coronapandemin och de restriktioner som funnits om att stanna hemma vid minsta symtom. 2018 innefattade indikatorn sjukfrånvaro endast stadens förvaltningar. Sedan 2020 mäts också sjukfrånvaron för koncernen totalt. För år 2020 var sjukfrånvaron för koncernen 9,0 procent, vilket till stora delar berodde på pandemin. 2022 var sjukfrånvaron för koncernen totalt 8,3 och för förvaltningarna var sjukfrånvaron för 2022 8,8 procent.

Sjukfrånvaro

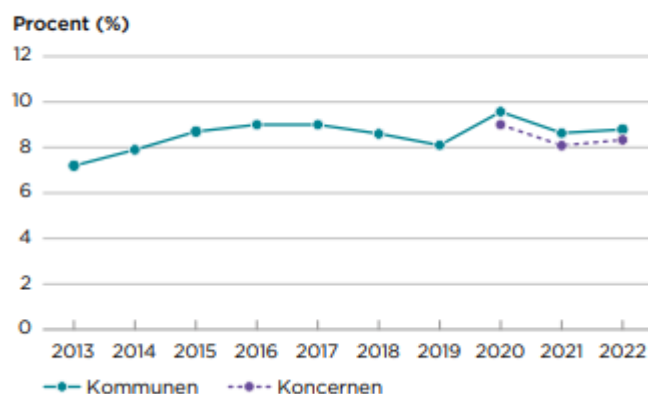


Fig. 4 Utveckling sjukfrånvaro 2013–2022

Eftersom programmets indikator om sjukfrånvaro har sin utgångspunkt i förvaltningarnas sjukfrånvaro, innebär det att målvärdet inte har uppnåtts. Vid programmets start var sjukfrånvaron 8,6 procent. Detta innebär att sjukfrånvaron har ökat sedan programmets start. Till stor del har sjukfrånvaron påverkats av coronapandemin samt de restriktioner som följde.

Frisknärvaro mäter hur stor andel av de anställda i stadens förvaltningar som har max fyra sjukdagar under ett år (uppgifter finns inte för bolagen). Frisknärvaron för stadens förvaltningar har kraftigt sjunkit under pandemiåren från 40,7 procent 2019 till som sämst 31,4 procent år 2022 då fortfarande effekterna av omikron fick betydelse. Det är därför inte sannolikt att målvärdet för indikatorn frisknärvaro kommer att uppnås.

Indikatorn Attraktiv arbetsgivare utgår från medarbetar- och chefsenkäten. Sedan programmets start har en ökning skett när det gäller båda grupperna och målvärdena uppnåddes under 2022. Det är därför sannolikt att målvärdet uppnås för attraktiv arbetsgivare.

När det gäller andelen som i medarbetarenkäten har uppgett att de varit utsatta för kränkningar/särbehandling/mobbing, är värdet oförändrat. Under året då programmet har pågått har resultaten varit på väg åt rätt håll. Under 2020 uppgav 8% av medarbetarna som svarade på medarbetarenkäten att de upplevt sig utsatta för kränkande särbehandling/mobbing av kollega, vilket är en minskning med 2 enheter jämfört med 2018, och 6 procent uppgav 2021 att de blivit utsatta av brukare/elev/kund/anhörig, en minskning med 2 enheter sedan 2018. Under 2022 är resultatet dock oförändrat i jämförelse med 2018. Det är därför inte sannolikt att målvärdena för 2023 kommer att uppnås.

Sammantaget är det möjligt att målvärdet inom två av fyra indikatorsområden nås. De indikatorer som inte förändrats i önskad riktning är frisknärvaro och sjukfrånvaro, vilket till stor del beror på restriktioner kopplat till pandemin, samt den upplevda utsattheten för kränkningar/särbehandling/mobbing. Det är sannolikt att målvärde för indikatorerna HME samt Attraktiv arbetsgivare uppnås för både medarbetare och chefer.

5 Arbete som genomförts på central nivå, sammanfattning av initiativ och projekt

5.1 Inledning

Syftet med Göteborgs Stads program för attraktiv arbetsgivare har varit att förena nämnder och styrelser kring gemensamma mål och strategier för att stärka stadens förutsättningar att vara en attraktiv arbetsgivare. Den största delen av åtgärder och initiativ har genomförts lokalt i stadens verksamheter men SLK och Intraservice har under programtiden bidragit med en rad projekt och initiativ för att underlätta utvecklingen och skapa en gemensam plattform och stöd för stadens förvaltningar och bolag. PAA har också deltagit i andra program och projekt som t.ex. handlingsplan för digitalisering, GoDigit och ESF-projektet socialt innovationslab

Samtliga projekt och insatser som genomförts av SLK beskrivs nedan i kapitel 5.2—5.13.

5.2 Chefers organisatoriska förutsättningar

Bakgrund

Projektet Chefers organisatoriska förutsättningar har bäring på det första målområdet och strategi 1a ”med ökat fokus på styrning och ledning av våra grunduppdrag, förbättrar vi förutsättningarna för medarbetare och chefer att skapa nytta för dem vi är till för, såväl i det dagliga arbetet som i utveckling av verksamheten”.

Målet med projektet har varit att förbättra de organisatoriska förutsättningarna för chefer i Göteborgs Stad och höja såväl kunskap som kompetens i att förstå chefers organisatoriska förutsättningar samt vikten av att kunna arbeta i en miljö med balans mellan krav och resurser. Grundtanken är att bättre organisatoriska förutsättningar för chefer bidrar till en bättre arbetsmiljö för samtliga, både chefer och medarbetare.

Arbetet med att förbättra chefers organisatoriska förutsättningar har skett med stöd av Chefoskopet som är ett forskningsbaserat verktyg som tagits fram av Sunt Arbetsliv⁵ tillsammans med ett antal forskare inom CHEFiOS-forskningen⁶. Verktyget riktas främst till förvaltnings och bolagsledningar men involverar också övriga chefer. Det ger en gemensam förståelse för och ett gemensamt språk kring chefers organisatoriska förutsättningar. Med organisatoriska förutsättningar avses de strukturer, krav och resurser som omger chefer i deras arbete.

I samband med att den nya nämndorganisationen startades 2021, genomfördes inom ramen för PAA en pilot, där Socialförvaltningarna Centrum, Nordost, Sydväst samt förvaltningen för funktionsstöd genomförde Chefoskopet.

Sedan 2022 drivs arbetet med att förbättra chefers organisatoriska förutsättningar med stöd av Chefoskopet inte längre som ett projekt utan som ett ordinarie uppdrag på SLK, avdelningen för kvalitet och verksamhet. Frågan om chefers organisatoriska förutsättningar är fortsatt prioriterad i staden och kommunfullmäktige har i budget 2023 gett förvaltningar och bolag uppdrag att förbättra det organisatoriska förutsättningarna för första linjens chef. I handlingsplan för att motverka tystnadskulturer ingår som en åtgärd att samtliga förvaltningar och bolag ska förbättra chefers organisatoriska förutsättningar med stöd av Chefoskopet under planperioden 2023–2025.

5.3 Chef i Göteborgs Stad

Göteborg Stads chefer ska kunna axla sina roller som ledare, verksamhetsföreträdare och arbetsgivarföreträdare och på bästa sätt ta sig an viktiga samhällsutmaningar. De ska också kunna bidra i att vi går från delar till helhet och agerar som en stad. För att stödja detta är ett gemensamt ledarskap, en gemensam grund ett och en långsiktig inriktning viktig både i chefskapet och i de chefsutvecklingsinsatser som erbjuds på central nivå.

Projektet som slutfördes 2021 syftade till att klargöra vad det innebär att vara chef i staden och vilket ledarskap som önskas. Det tog avstamp i stadens styrande dokument, policyn för arbetsmiljö, medarbetarskap och chefskap inklusive förhållningssätten samt kompetenskriterier för chefer. Genom denna samordning skapades samsyn och ett gemensamt språk när det gäller chefskap/ledarskap i Göteborgs Stad. Ett material producerades för överblick och där också vikten av goda organisatoriska förutsättningar för stadens chefer framgick.

I och med att projektet avslutades övergick arbetet till ordinarie verksamhet. Som en tydlig förlängning av arbetet lanseras en kunskapsbas för chefer i samband med Mötesplats Chef 2023. Kunskapsbasen stärker ”vårt

⁵ En partsgemensam organisation som ska bidra till friska arbetsplatser i kommun- och regionsektorn. [Om Suntarbetsliv - tillsammans för friska arbetsplatser](#)

⁶ Forskningsprojekt som fokuserar på hur arbetet organiseras och hur detta påverkar förutsättningarna att skapa goda jobb och välfungerande verksamhet i offentlig sektor. Projektet som främst handlade om chefsarbete i kommunala förvaltningar, pågick mellan åren 2008–2014 och var ett samarbete mellan Göteborgs Universitet och ett antal västsvenska kommuner.

gemensamma ledarskap från delar till helhet” med stöd av inspirationsfilmer, modeller och dialogfrågor att använda i olika chefsmöten. Kunskapsbasen görs tillgänglig för alla förvaltningar och bolag via interna kanaler.

5.4 Vi stärker vår organisationskultur och det gemensamma ledarskapet – ”Från delar till helhet”

Att utveckla organisationskulturen ingår som en central del i målområde 1 och är essensen av strategi 1b: ”Vi utvecklar vår organisationskultur, så att tilliten ökar inom organisationen och mellan oss och dem vi är till för”

Inför Mötesplats chef 2017 gjordes en undersökning av hur stadens chefer uppfattade organisationskulturen i Göteborgs Stad och vad de såg som ett önskat läge. Det önskade läget visade på en organisationskultur som präglas av tillit, förtroende, samarbete, engagemang, professionalism, helhetssyn och nytänkande. Den efterföljande analysen visade att staden skulle befinna sig i det önskade läget om man efterlevde stadens fyra förhållningssätt. Det blev startskottet till en utvecklingsresa som pågått sedan dess. Kulturmätningen gjordes av Barret values centre och resultatet som presenterades på Mötesplats Chef 2017 kommer följas upp med en motsvarande undersökning 2024.

Arbetet som inledningsvis bedrevs som ett projekt i PAA med direkt koppling till strategi 1b ”*vi utvecklar vår organisationskultur så att tilliten ökar mellan oss i organisationen och mellan oss och dem vi är till för*” hade till att börja med ett tydligt fokus på organisationskulturen, men utifrån att det så tydligt hänger samman med ledarskapet kom det sedan att omfatta både ledarskap och organisationskultur. Att också fokusera på ledarskapet blev en naturlig fortsättning på projektet Chef i Göteborg (se kap 5.3)

Utvecklingsarbetet som nu pågår bedrivs brett och alltså inte längre som ett projekt utan i ordinarie verksamhet på SLK. Det tar sin utgångspunkt i stadens högsta ledning. Förvaltnings- och bolagscheferna har genomgått ett omfattande utvecklingsprogram som samlat dem kring riktning, samordnat agerande och åtagande för ett gemensamt ledarskap i staden och en önskad organisationskultur. Att arbeta med att utveckla ledarskapet och organisationskultur förutsätter att det parallellt pågår ett arbete med att utveckla chefers organisatoriska förutsättningar. Målet med utvecklingsarbetet är att stärka det gemensamma ledarskapet och organisationskulturen att gå från delar till helhet och stärka förmågan att agera som en stad. Förvaltnings- och bolagschefer har genom satsningen på ett utvecklingsprogram upplevt så goda effekter att de tagit ett gemensamt grepp för att sprida metoder och involvera fler chefsnivåer i organisationen, i det som etablerats som en gemensam utvecklingsresa.

5.5 Att leda (i) förändring

För att ”Vi stärker vår förmåga att leda verksamheten, oss själva och andra i förändring och utveckling” (målområde 2, strategi 2b) genomfördes projektet Att leda (i) förändring inom ramen för PAA och som ett deluppdrag i Handlingsplanen för digitalisering och IT samt i Socialt innovationslab (se kap 5.12.1)

Förståelse för hur förändringar påverkar individer och grupper möjliggör bättre planering för och ett mer hälsofrämjande, snabbare och mindre kostsamt genomförande av dem. Detta gäller samtliga: ledningen, chefen som ska leda medarbetare i förändring och medarbetare som vägleder dem vi är till för vid förändringar i verksamheten. Oavsett vilka förändringar som genomförs bör arbetet bedrivas på ett systematiskt sätt med både teknikfrågor och människors beteenden.

Målsättningen var att Göteborgs Stad ska kunna erbjuda ett gemensamt arbetssätt vid förändringsarbete. Projektet definierade begrepp kopplade till förändringsledning och en gemensam process för förändringsledning utarbetades. En introduktionsutbildning för kunskapshöjning i förändringsledning utarbetades liksom och ett metodstöd med tillhörande verktyglåda.

För att få ett hållbart arbetssätt i att hantera förändringar behöver många olika funktioner och roller involveras i arbetet. Ett koncept har utarbetats under en tidsperiod av ca 3 år, där varje del har testats innan bredare användning. Konceptet är i stort sett färdigt, förutom certifierad förändringsledare i Göteborgs Stad. Innehåll i denna kommer att färdigställas första kvartalet 2024.

Hela konceptet presenteras nedan i fig. 5 och stadens direktörer har gjort en överenskommelse om att processen för förändringsledning med framtagna metod och verktyg ska vara stadengemensam.



Fig. 5 Göteborg Stads koncept för förändringsledning

2022 övergick ansvaret och drift av förändringsledningsprocessen till ordinarie verksamhet på SLK och därmed upphörde arbetet som projektform.

5.6 Kompetensförsörjning

Ett av de områden där störst utveckling har skett under programtiden är inom strategi 3b, långsiktig kompetensförsörjning; *”vi använder kompetensen ändamålsenligt genom nya sätt att organisera och bemanna”*. När programmet startades 2019 var fokus främst på rekrytering, och halvtidsuppföljningen 2021 visade tydligt att målområdet gällande långsiktiga kompetensförsörjningen var det område där staden hade mest arbete kvar att göra för att uppnå målsättningen. Idag är diskursen en helt annan och staden adresserar frågan om kompetensförsörjning ur ett mycket bredare och ett långsiktigt perspektiv.

Under en lång tid har det varit tydligt att andelen arbetsföra i befolkningen minskar både nationellt och i staden, medan behoven av välfärdens tjänster ökar. SLK:s övergripande kompetensförsörjningsprognos för 2022–2031 visar på att utmaningarna att kompetensförsörja främst beror på den demografiska situationen samt bristande matchning mellan utbud och efterfrågan på arbetsmarknaden, till exempel täcker inte det antal personer som examineras från utbildningar stadens behov.

I delårsrapport augusti 2022 ställdes en särskild fråga till nämnder och styrelser gällande kompetensförsörjningsutmaningarna i staden. Nämnder och styrelser ombads bl.a. beskriva de långsiktiga kompetensförsörjningsbehoven och vilka som är prioriterade lösningar. Svaren visade att de allra flesta nämnder och styrelser har ett ökat rekryteringsbehov och svårigheter att anställa och behålla för verksamheten kritisk kompetens.

I årsrapporten 2022 ställdes ytterligare en fördjupad fråga. Nämnder och styrelser ombads då att rapportera om nya metoder och arbetssätt som har arbetats fram för att möta kompetensförsörjningsutmaningen. Utifrån svaren var stadsledningskontorets bedömning att trots de insatser som görs inom exempelvis employer branding, rekrytering, översyn av organisationer och yrkesroller inte kommer vara tillräckliga för att lösa situationen.

SLK har stärkt arbetet med att göra analyser och prognoser avseende behov av kompetens samt tillgången på arbetsmarknaden. Detta har bl.a. gjorts genom rapporten *”Vår största utmaning: arbetskraften räcker inte till”* som är en prognos på 5 och 10 års sikt av stadens personalbehov samt en prognos över tillgången på arbetskraft under motsvarande period. Ett analysnätverk för kompetensförsörjning har inrättats. Här deltar representanter från förvaltningar och bolag för erfarenhetsutbyte samt kunskapsöverföring kring att göra lokala analyser av kompetensbehov.

För närvarande håller SLK på att skriva en plan för stadens kompetensförsörjning där arbetet kommer att tas vidare. Denna planeras att gälla från och med 1 januari 2024 (se kap.6)

5.7 Göteborg.se/jobb

Målområde 3 ”Vi attraherar, utvecklar och behåller medarbetare” och strategi 3d ”Genom att kommunicera den nytta vi gör för dem vi är till för stärker vi Göte borgs stads arbetsgivarvarumärke” är utgångspunkten för Göteborg.se/jobb.’

Goteborg.se/jobb är hela stadens webbplats för karriär och lediga jobb. Här ska alla få en överblick av staden som arbetsgivare, vad staden erbjuder och vad det innebär att arbeta här. Sidan ska inspirera och informera potentiella medarbetare, kandidater och studenter. Det är en av stadens mest besökta webbsidor som är stadens ansikte utåt kopplat till kompetensförsörjning och rekrytering.

För att stärka att Göteborgs Stad uppfattas som en enhetlig, professionell och attraktiv arbetsgivare, som attraherar, utvecklar och behåller medarbetare har webbsidan goteborg.se/jobb uppdaterats. Sedan tidigare hade Verktysglådan för Du är Göteborg och introduktion vänt sig internt till HR och kommunikation och då behövde goteborg.se/jobb paketeras och uppdateras så att alla delar hänger ihop och vara enhetligt för potentiella kandidater.

Resultatet av uppdateringarna har blivit att staden nu arbetar mer samordnat kring jobb- och karriärsidorna. Allt finns numera samlat på ett ställe och det finns också forum för utveckling och dialog.

Med en gemensam jobb- och karriärsida där staden på ett tydligt, transparent och inspirerande sätt visar på yrken och möjligheter vill man få fler sökande till lediga tjänster.

5.8 Övergripande Introduktion för nyanställda i Göteborgs Stad

Projektet Övergripande introduktion för nyanställda i Göteborg stad är kopplat till Målområde 3 ” och strategi 3d ”Genom att kommunicera den nytta vi gör för dem vi är till för stärker vi Göte borgs stads arbetsgivarvarumärke”

Då den gemensamma digitala introduktionen som tidigare fanns i staden skulle stängas ner då den inte längre stöddes tekniskt av den externa leverantören, behövde introduktionen göras om och det fanns även behov av att uppdatera, modernisera och utöka innehållet.

Göteborgs Stad är en av Sveriges största arbetsgivare med mångfacetterade verksamheter. Att vara ny medarbetare i staden innebär inte bara att sätta sig in i de egna arbetsuppgifterna utan också att förstå att man är en del av en större helhet med förvaltningar och bolag, nämnder, politik och att dessa beror och samverkar med varandra.

Med en gemensam introduktion för staden säkerställs att alla medarbetare välkomnas och introduceras till staden på ett likvärdigt och professionellt sätt. En gemensam introduktion ger medarbetaren en bra start på sin anställning i Göteborgs Stad och hjälper till att kommunicera Göteborg som en stad och en arbetsgivare. Målet med introduktionen är att alla nyanställda ska förstå Göteborgs Stads uppdrag. De ska också förstå sin roll i ett större sammanhang med förvaltningar, bolag, nämnder, politik och hur dessa beror på och samverkar med varandra.

Introduktionen finns redan på det befintliga intranätet i sin helhet och när det Digitala navet lanseras kommer allt material finnas där. När en förvaltning eller bolag öppnar det digitala navet hos sig finns introduktionen på plats och där finns utrymme att komplettera med eget material.

Alla filmer och mallar finns även i lösa delar i verktygslådan för employer branding på intranätet för att kunna användas så flexibelt som möjligt av förvaltningar och bolag.

Efter genomgången introduktion får den nyanställda medarbetaren besvara ett antal enkätfrågor och resultaten pekar på att de nyanställda efter genomförd introduktion har de kunskaper om viktiga stadenövergripande frågor som t.ex. stadens förhållningssätt och styrning.

5.9 Inspirationskonferens

När halvtidsutvärderingen genomfördes under 2021 blev det tydligt att många åtgärder, initiativ och projekt har genomförts i stadens bolag och förvaltningar inom ramen för PAA. För att låta verksamheter dela med sig av sina erfarenheter genomfördes en halvdags inspirationskonferens den 8 december 2022. Målgruppen för konferensen var chefer, HR och andra berörda grupper som, t.ex. verksamhetscontrollers.

Från scenen delade representanter från några av stadens bolag och förvaltningar med sig av goda exempel från sina verksamheter på hur man kan arbeta med syfte att dela lärande och inspireras av varandra i det fortsatta arbetet med att stärka hela staden som attraktiv arbetsgivare

Samtliga programpunkter återfinns nedan och all dokumentation finns på programmets temasida på stadens intranät.⁷

- ARUBA – attraktiva tjänster - Äldre, vård- och omsorgsförvaltningen
- Allt vi kan” – en digital plattform som accelererar förändring hos tusen medarbetare och chefer - Framtiden
- Stöd för staden i bättre bemötande - Demokrati och medborgarservice

⁷ [Program och presentationer - Göteborgs Stads program för attraktiv arbetsgivare - Göteborgs Stads intranät \(goteborg.se\)](#)

- Går det att utmana traditionella former för beslut och förändring i offentlig sektor? - Grundskoleförvaltningen
- Bemanningsenheterna – en motor i kompetensförsörjning - Förvaltningen för funktionsstöd
- Ett samarbete för framtiden - Göteborg Energi "
- Attraktiv arbetsgivare – långsiktiga ambitioner och konkreta aktiviteter - Renova

5.10 HälsoSAM

I januari 2023 startade projektet, HälsoSAM med det stadenövergripande målet att ha ett hållbart arbetsliv där hälsa och verksamhet utvecklas med god kvalitet, för att attrahera och behålla medarbetare, det vill säga programmets målområde 2 (*Vi har ett hållbart arbetsliv där hälsa och verksamhet utvecklas*).

Fokus i HälsoSAM är det främjande perspektivet, för att möjliggöra ett hållbart arbetsliv för medarbetare och chefer. Den primära målgruppen är förvaltnings- och bolagsledningar men också stadens övriga chefer. Det finns tydliga beröringspunkter till arbetet med chefers organisatoriska förutsättningar och Chefoskopet.

En av grunderna för HälsoSAM är slutsatserna i den fördjupade uppföljningen inom arbetsmiljö och hälsa som genomfördes 2019⁸. För att främja hälsa är det viktigt att utgå från friskfaktorer det vill säga det som är bra på arbetsplatsen. Tidiga förebyggande, främjande hälsoinsatser är mycket mer lönsamma än sena rehabiliteringsåtgärder. Ett väl fungerande sammanhållet, systematiskt arbetsmiljöarbete och samverkan, där alla medarbetare involveras i att utveckla hälsa och verksamheten samt att arbetet bedrivs såväl strategiskt som operativt, är en framgångsfaktor. Det främjande perspektivet behöver förtydligas och för att få en gemensam plattform att utgå ifrån behöver alla arbetsplatser ha tillgång till kunskap, metoder och verktyg för att bedriva det systematiska arbetsmiljöarbetet. En del förbättringar har skett inom det främjande arbetsmiljöarbetet sedan 2019 men dessa är inte tillräckliga.

- Beprövad forskning och kartläggningar i verksamheterna har legat till grund för projekt HälsoSAMs mål:
- Definiera och tydliggöra begrepp inom arbetsmiljöområdet med fokus på det främjande
- Förbättra kunskap och kompetens i främjande syn- och arbetssätt med friskfaktorer

⁸ Göteborgs Stads fördjupade uppföljning inom område hälsa och arbetsmiljö 0479/19

- Stärka ett systematiskt främjande arbetssätt på individ-, grupp- och organisationsnivå

Önskade resultat är:

- Bidra till en förbättrade arbetsvillkor för stadens medarbetare och chefer genom en god arbetsmiljö och hälsa på lång sikt
- Bidra till att Göteborgs Stad blir attraktiv som arbetsgivare
- Förändrat syn och förhållningssätt, ökar ett främjande arbetssätt
- Blir ett bidrag i det systematiska arbetsmiljöarbetet med en större helhetssyn och sammanhang på organisation och verksamhet
- Minskar ohälsa och ökar hälsa på lång sikt
- Positiv påverkan på både frisknärvaro och sjukfrånvaro
- Minskad omsättning av medarbetare och chefer
- Förbättrad kvalitet för göteborgaren, en förbättrad nöjdhet

Arbetet med HälsoSAM pågår i projektform i PAA fram till 2023-12-31 och kommer sedan att fortsätta inom ramen för stadens reguljära arbetsmiljöarbete på SLK. Några aktiviteter kommer också att bedrivas inom ramen för kompetensförsörjningsplanen.

5.11 Vi erbjuder attraktiva anställningsvillkor och förmåner

Gällande programmets målområde 3 och strategi 3c, *Vi erbjuder attraktiva anställningsvillkor och förmåner*, har få projekt startats upp utan arbetet har främst bedrivits inom den ordinarie verksamheten. Arbetet inom strategin har syftat till att uppnå jämställda och konkurrenskraftiga löner och har pågått på såväl kommuncentral som förvaltningslokal nivå.

Det som utvecklats under programtiden är analyser och kartläggning för jämförelser av löner, för att tydliggöra omvärldsfaktorer och behov av åtgärder och ekonomiska förutsättningar. Fortlöpande dialog har förts med tidigare personalberedningen och nuvarande personalutskottet kring ekonomiska behov för att uppnå jämställda och konkurrenskraftiga löner.

Ärenden kring stadensgemensamma förmåner och utveckling av förmånsutbudet inom ramen för de ekonomiska förutsättningarna är en fråga som avvaktar politiskt beslut och som finns med i budgetförutsättningar.

Insatser har också gjorts för att stärka förvaltningarnas arbete med lönebildning och löneöversyn bland annat genom framtagande av stödmaterial kring delar inom lönebildning och löneöversyn. Detta material kan användas antingen i sin helhet eller i delar utifrån verksamhetens behov och uppdrag. Det behandlar bland annat löneöversynsprocessen på en övergripande nivå, olika modeller för

att genomföra löneöversyn samt vikten av att verksamhetsanpassa, förankra och dokumentera bedömningskriterier. Syftet med detta material är att skapa en större förståelse hos både chefer och medarbetare för vad lönebildning är och hur löneöversynsprocessen genomförs.

I början av 2022 lanserades ytterligare ett stödmaterial. Det är i sex delar och är riktat till arbetsplatsträffen (APT) med syfte att öka kunskapen om vad samverkan innebär. Materialen ska bidra till ökat engagemang och delaktighet genom ökad dialog samt bidra med praktiska tips för att skapa bra APT. Tanken är att stödmaterialen skulle kunna användas antingen i sin helhet eller valda delar utifrån verksamhetens uppdrag och behov.

2021 skapades tre olika beredningsgrupper bestående av representanter från de olika HR-chefs nätverken i förvaltningarna. En av dessa beredningsgrupper har fokus på villkor och lön, och träffas cirka 3–4 gånger per termin. Beredningsgruppen har gjort det lättare att stämna av behov av lokala kollektivavtal och föra dialog kring lönebildning. Denna beredningsgrupp är också ett forum för dialog kring personalförhållanden.

Under våren 2023 har flera reviderade lokala kollektivavtal tecknats. Det gäller samverkan, distansarbete samt heltidsarbete inom äldre samt vård- och omsorgsförvaltningen.

5.12 Förlängt arbetsliv

Ytterligare ett projekt inom strategi 3c *”vi använder kompetensen ändamålsenligt genom nya sätt att organisera och bemanna”* är förlängt arbetsliv som syftar till att få fler seniora medarbetare att skjuta på tidpunkten för att gå i pension.

Enligt SKR ligger den genomsnittliga pensionsåldern i Sveriges regioner och kommuner på drygt 64 år. Om pensionsåldern stiger till 66 år, dvs att man lyckas behålla de seniora medarbetarna längre i arbetslivet, skulle rekryteringsbehovet minska med drygt 23 procent fram till 2031.

Göteborgs Universitet (GU), institutionen för Sociologi och arbetsvetenskap, har genomfört två undersökningar (2019 och 2021) för att kartlägga stadens seniora medarbetares tankar kring arbete och pension. Resultatet av dessa undersökningar återfinns i rapporten *Arbete och pensionering i Göteborgs stad 2021*⁹. Genom dessa undersökningar har staden en förhållandevis god uppfattning om hur medarbetarna ser på frågan. GU planerar att genomföra ytterligare en undersökning i början 2024.

Pensionspreferensen skiljer sig mycket åt mellan olika verksamheter och yrkesgrupper men totalt i staden är normen att gå i pension vid 65 år fortfarande mycket stark. Motiven till att gå i pension angavs i följande ordning:

- önskan om mer fritid
- att hälsan kräver det

⁹ [Rapport+arbete+och+pensionering+i+Göteborgs+Stad+2021.pdf \(goteborg.se\)](#)

- att arbetet har blivit för krävande

Motiv till att förlänga arbetslivet var:

- att man vill höja sin pensionsinkomst
- att man tycker om sitt arbete och vill ägna sig åt det så länge man kan
- att den dagliga kontakten med arbetskamrater är viktig och att arbetet upplevs ge livet innehåll och mening.

För att främja de seniora medarbetarnas förlängda arbetsliv gav forskarna vid GU staden ett antal rekommendationer med syfte att ”stärka medarbetares kapabilitet med proaktiva strategier”.

- Prata om pensionsnormen och möjligheter till flexibelt utträde
- Behåll och stärk möjligheter till generella anpassningar av arbete.
- Utred förutsättningar för individuella överenskommelser och säkerställ likvärdighet i fördelningen av dessa
- Kompetensutveckling och kompetensanvändning har betydelse och bör beaktas
- Se över anställdas ekonomiska möjligheter och fortsatt löneutveckling i alla åldrar
- Fortsätt arbetet med arbetets värde och meningsfullhet – attraktivitet
- Ha en vaksamhet på krävande arbete och hälsans betydelse
- För samtal kring pension tidigt och öka medvetenheten om att längre arbetsliv är önskvärt

Med utgångspunkter från dessa rekommendationer genomlyste programgruppen olika möjliga åtgärder inom en rad områden¹⁰ och därefter identifierades om och på vilket sätt staden kan arbeta vidare med frågan.

Ett exempel är en möjlig arbetstidsmodell för seniora medarbetare i syfte att möjliggöra ett förlängt arbetsliv. Efter omvärldsbevakning kan konstateras att flera arbetsgivare och kommuner tillämpar olika modeller för att förlänga arbetslivet både utifrån förkortning av arbetstiden och särskilda ersättningar. Inför budgetförutsättningarna 2024 har beräkningar av merkostnad för uppstart av olika modeller av arbetstidsförkortning i syfte att möjliggöra ett förlängt arbetsliv tagits fram.

Andra åtgärder är ett försök med mentorprogram i de fyra socialförvaltningarna där seniora socialsekreterare agerar mentorer åt nyanställda kollegor. En annan insats är att utveckla stadens seminarium ”Åren som kommer” till att också omfatta information om hur man kan tänka kring att fortsätta arbeta. En förstudie av att inrätta så kallade seniorpooler har också initierats under tredje kvartalet 2023.

Dessa projekt, piloter och initiativ ligger i startgroparna och många av dem kommer att pågå även under 2024. Detta område kommer således att ingå som en del i Göteborgs stads plan för kompetensförsörjning och Göteborgs

¹⁰ Områden som genomlystes var: organisationskultur, attityder & ledarskap; kompetensutveckling; hälsa och arbetsmiljö, lönefrågor, förmåner och avtal

5.13 Övriga projekt och aktiviteter som involverat Programmet för attraktiv Arbetsgivare

Socialt innovationslabb - för jämlik stad och hållbart arbetsliv¹¹

Socialt innovationslabb för jämlik stad och hållbart arbetsliv var ett ESF-projekt som under två års tid testade innovationslabb som metod. Fyra pilotförvaltningar deltog för att integrera jämlikhet i ledning, uppföljning och HR-arbete. Strategiledare från PAA var delaktig i projektet främst genom aktiviteter inom ramen för ”att leda i förändring”.

Göteborgs Stad handlingsplan för digitalisering och IT

Som en del i målområde 3, strategi 3b ”Vi använder kompetensen ändamålsenligt genom nya sätt att organisera och bemanna” var strategiledare i PAA delaktig i arbetet med Göteborgs Stad handlingsplan för digitalisering och IT 2022 – 2025. Här har uppdraget varit att kartlägga vilka kompetenshöjande satsningar som gjorts i staden med avseende på digitalisering med syfte till ökad förmåga till analys och kunskapsbildning. Arbetet redovisades i Slutrapport för aktivitet 14 i Göteborgs Stads handlingsplan för digitalisering 2020–2021¹².

Inom ramen för handlingsplan digitalisering har arbete skett för att identifiera och koppla aktiviteter kring kompetensförsörjning och utveckling med avseende på ändamålsenlig digitalisering och strategier, nya arbetssätt, utnyttja teknikens och digitaliseringens möjligheter för att förbättra kvalitet, öka effektivitet och frigöra kompetens.

GoDigIt

GO-DigIT är en utbildningssatsning som finansierades av Europeiska socialfonden (ESF) och pågick mellan 2019–2021. Syftet är att stärka den grundläggande digitala kompetensen hos ”sällan-användare” av digitala verktyg, öka den digitala kompetensen och förändra arbetssätt hos ”ofta-användare” av digitala verktyg samt stötta organisationen i tillämpning av digitala arbetssätt. Målgruppen var medarbetare inom äldre samt vård- och omsorgsförvaltningen, förvaltningen för funktionsstöd, socialförvaltningarna Nordost, Sydväst, Centrum och Hisingen. I detta arbete deltog strategiledare från PAA.

¹¹ [ESF-projektet Socialt innovationslabb - Jämlik stad - Göteborgs Stad \(goteborg.se\)](https://www.goteborg.se/ESF-projektet-Socialt-innovationslabb-Jamlik-stad-Goteborgs-Stad-goteborg.se)

¹² <https://intranat.goteborg.se/wps/wcm/myconnect/147bd149-4b11-49a3-840e-6bc394dfdb32/Slutrapport+aktivitet+14+210517.pdf?MOD=AJPERES>

Go-DigIT har ersatts av GO-DigIT 2.0 (2021–2023) som finansieras av Omställningsfonden. Syftet är detsamma som tidigare men nu är alla förvaltningar välkomna att ta del av utbildningssatsningen.

6 Efter Programmet för Attraktiv Arbetsgivare

6.1 Göteborgs stads plan för kompetensförsörjning

Under en lång tid har det varit tydligt att andelen arbetsföra i befolkningen minskar både nationellt och i staden, medan behoven av välfärdens tjänster ökar, något som stadsledningskontoret har rapporterat om i flera år. I Sveriges kommuner och regioners (SKR:s) ekonomirapport (maj 2022) beskrivs bristen på arbetskraft som en av de största utmaningarna för såväl kommuner, regioner och näringslivet. Det beskrivs också blir ännu svårare att hitta personal med rätt utbildning och kompetens, att situationen börjar bli ohållbar och att det blir allt tydligare att det krävs nya sätt för att lösa välfärdsåtagandet. I den rapportering som inkommit från nämnder och styrelser är det tydligt att det i stadens strategiska arbete på många sätt saknas nya sätt att möta utmaningen på.

I den rapportering som skett i delårsrapporten, är nämnders och styrelser lösningar fokuserade på att attrahera, rekrytera och introducera, vilket inte enbart kommer att lösa stadens kompetensförsörjning utifrån den demografiska utveckling som samhället står inför. Få rapporterar en prioriterad lösning som handlar om att se över organisation och arbetssätt, översyn av yrkesroller och vem som gör vad i förhållande till den vi är till för. Det saknas ofta ett verksamhetsperspektiv i flera nämnders och styrelser behovsanalyser och i de prioriterade lösningar som rapporteras.

Inom de investeringar nämnderna syns också en påverkan på leverans av uppdragen redan idag på grund av svårrekryterade tjänster och vakanser som inte tillsätts eller tillsätts med mindre erfaren personal än tidigare. Det får också ekonomiska konsekvenser över tid då avvikelser i förhållande till planerad investeringstakt kan komma att uppstå och där stadsledningskontorets bedömning är att nämndernas långsiktiga investeringsplaner inte har värderats utifrån de förutsättningar som den långsiktiga kompetensförsörjningen kan komma att innebära för stadens kapacitet i planering och genomförande.

Särskilt allvarligt bedöms avsaknaden av prioriterade lösningar kopplade till teknik och arbetssätt i förhållande till de brukarnära verksamheterna. Befolkningsprognosen visar på en stor ökning inom framför allt gruppen äldre och med den ökat behov av stöd inom berörda nämnders tjänster. Utifrån den utveckling som prognostiseras inom den arbetsföra befolkningen, kommer det inte att vara möjligt att klara av att möta behovet genom de prioriterade lösningar som har rapporterats in. Därför är de väsentligt att stadens nämnder

och styrelser skynda på arbetet med nya arbetssätt, att koppla nya digitala tjänster till verksamhetens behov, automatisering för att frigöra tid för de vi är till för samt utveckling av arbetssätt. Om inte ett arbete påbörjas kring ovanstående omgående, kommer inte grunduppdraget att vara möjligt att utföra utifrån de prognoser som har gjorts och utifrån de personella resurser som finns och kommer att finnas på arbetsmarknaden.

SLK:s bedömning är att de insatser som genomförs lokalt inte kommer vara tillräckliga för att lösa situationen. Arbetet som pågår utgår främst ifrån employer branding och rekrytering. Det genomförs även översyn av organisation, arbetssätt, yrkesroller och vem som gör vad i förhållande till dem som vi är till för. Några projekt kring digitalisering i relation till kompetensförsörjningen pågår också, till exempel har de fyra socialförvaltningarna påbörjat automatisering inom försörjningsstöd. Automatiseringen frigör tid för socialsekreterare som i stället kan fokusera på förändringsarbetet och självförsörjningsprocessen. Trots det som görs, kommer inte arbetskraften att räcka till och staden kommer att behöva hitta fler nya lösningar samt nya sätt att utföra grunduppdraget på, för att möta den brist på arbetskraft som prognostiseras att öka än mer. Staden kommer också att behöva se över och värdera vilken verksamhet som är möjlig att genomföra, utifrån de personella resurser som finns att tillgå.

Den 27 april fick KS i uppdrag att utforma en stadengemensam plan för att säkra välfärdsverksamheternas bemanning och personalförsörjning och i förlängningen förutsättningarna att hålla nivån på stadens välfärdsuppdrag. För att säkra bemanningsfrågan behöver kommunstyrelsen och kommunfullmäktige ta ett större ansvar

Lärdomarna från arbetet med Programmet för attraktiv arbetsgivare har kommit till nytta i arbetet med att ta fram den nya handlingsplanen och projekt HäsoSAM (kap 5.9) och Förlängt arbetsliv (kap. 5.11) kommer att arbetas in i den.

7 Medskick och lärdomar

Arbetssättet med ett program har varit framgångsrikt. Det har varit bra att ha ett program som hela staden kan samlas kring, hålla i och stämma av emot för att se att arbetet är på rätt väg. Enkelheten i ett punktprogram upplevs som positivt. Det ger ett bra stöd, ett bra ramverk och draghjälp i frågorna. Det erbjuder en riktning och gör att alla kan känna sig trygga i att fokus läggs på frågorna som är viktiga för staden.

Så här i backspegeln kan konstateras att en rejäl förflyttning har åstadkommits även om det återstår mycket att göra. Genom det agila arbetssättet har programgruppen kunnat agera och adressera nya frågor med snabbhet. Att arbeta över avdelnings- och förvaltningsgränser har lett till resultat som gynnat verksamheterna. En grundläggande idé i programmet har varit att säkerställa att framgångsrika projekt och initiativ övergår i ordinarie verksamhet och några

exempel på detta är Chefers organisatoriska förutsättningar med stöd av Chefoskopet och Leda i förändring. Många av projekten har också lett till nya initiativ och verksamheter. Ett exempel på detta är utvecklingsresan som vuxit fram ur arbetet med organisationskultur och ledarskap (se kap.5.4).

Under arbetet med programmet har problem och utmaningar identifierats som inte har kunnat adresseras inom ramen för programarbetet. Målkonflikter mellan förvaltningar och/eller bolag som hindrar samarbete och med det ett effektivt arbetssätt som tillvaratar kompetens samt möjligheten till en god arbetsmiljö är ett exempel. Resursbrist är en återkommande fråga som hindrar verksamheter att på önskat sätt arbeta med förbättringar. Framför allt de mindre förvaltningarna och bolagen lyfter arbetet med lönebildning på olika sätt och där konkurrenskraftiga löner är en återkommande fråga.

Frågor där arbete behöver intensifieras för att möta upp den förändrade verkligheten är inom innovationskultur och digitalisering. Detsamma gäller ”hårda” frågor som exempelvis lokalers utformning och nyttjande.

De möjligheter som identifierats genom t.ex. halvtidsutvärderingen handlar till stor del om att arbeta än mer tvärs över förvaltnings- och bolagsgränser. Med detta arbetssätt kan samordningsvinster inom staden uppnås och leda till nytta för dem vi är till för.

När det gäller hur man mäter framgång och utveckling i frågor som ”attraktiv arbetsgivare”, efterfrågas. Dialog behöver föras kring vilka mått och indikatorer som är mest relevanta att använda utifrån det nya uppföljningssystemet. Det finns olika förutsättningar att använda mått och indikatorer för att följa upp verksamheten utifrån ett HR-perspektiv men att mäta själva PAA:s framsteg endast i termer av sjukfrånvaro och HME upplevs som för trubbigt. Inför kommande eventuella program och insatser inom ramen för dessa frågor behöver noggrann analys göras för att identifiera hur man kan mäta utveckling och förändring på ett relevant sätt.

När programmet för attraktiv arbetsgivare avslutas 2023-12-31 är det därför av allra största vikt att dra lärdom av den utveckling som skett och fortsätta arbetet framåt för att säkra stadens bemanning och kompetensförsörjning