

## Handling 2022 nr 80

# Redovisning av uppdrag att utreda lärdomar av det omställningsarbete och de digitaliserade arbetssätt som har skett med anledning av pandemin

Till Göteborgs kommunfullmäktige

### Kommunstyrelsens förslag

Kommunstyrelsen tillstyrker stadsledningskontorets förslag i tjänsteutlåtande den 28 februari 2022 och föreslår att kommunfullmäktige beslutar:

Redovisning av kommunfullmäktiges uppdrag 2021-04-22 § 24 till kommunstyrelsen att, tillsammans med berörda nämnder, utreda vilka lärdomar som kan dras av det omställningsarbete och de digitaliserade arbetssätt som har skett med anledning av pandemin och föreslå vilka delar som eventuellt kan implementeras i ordinarie arbetsprocesser, antecknas och förklaras fullgjort.

----

Vid behandlingen av ärendet i kommunstyrelsen förekom skiljaktiga meningar:

Daniel Bernmar (V) och Karin Pleijel (MP) yrkade bifall till stadsledningskontorets förslag och tilläggsyrkande från V och MP den 1 april 2022 samt avslag på tilläggsyrkande från SD den 29 mars 2022.

Jörgen Fogelklou (SD) och Martin Wannholt (D) yrkade bifall till stadsledningskontorets förslag och tilläggsyrkande från SD den 29 mars 2022.

Ordföranden Axel Josefson (M) yrkade bifall till stadsledningskontorets förslag och avslag på övriga yrkanden.

Kommunstyrelsen beslutade först att bifalla stadsledningskontorets förslag.

Vid omröstning beträffande bifall respektive avslag på tilläggsyrkandet från SD röstade Daniel Bernmar (V), Blerta Hoti (S), Axel Darvik (L), Karin Pleijel (MP), Hampus Magnusson (M), Marina Johansson (S), Grith Fjeldmose (V), Emmyly Bönfors (C), Jonas Attenius (S) och ordföranden Axel Josefson (M) för avslag.

Martin Wannholt (D), Jessica Blixt (D) och Jörgen Fogelklou (SD) röstade för bifall.

Kommunstyrelsen beslutade med tio röster mot tre att avslå tilläggsyrkandet från SD.

Vid omröstning beträffande bifall respektive avslag på tilläggsyrkandet från V och MP röstade Blerta Hoti (S), Axel Darvik (L), Martin Wannholt (D), Hampus Magnusson (M), Marina Johansson (S), Jessica Blixt (D), Jörgen Fogelklou (SD), Emmyly Bönfors (C), Jonas Attenius (S) och ordföranden Axel Josefson (M) för avslag.

Daniel Bernmar (V), Karin Pleijel (MP) och Grith Fjeldmose (V) röstade för bifall.

Kommunstyrelsen beslutade med tio röster mot tre att avslå tilläggsyrkandet från V och MP.

Elisabet Lann (KD) antecknade följande till protokollet: Om jag hade haft rätt att rösta hade jag röstat för avslag i båda omröstningarna.

Representanterna från S antecknade som yttrande en skrivelse från den 6 april 2022.

Göteborg den 6 april 2022  
Göteborgs kommunstyrelse

Axel Josefson

Mathias Sköld



**Yttrande**  
2022-04-06

Socialdemokraterna

## **Yttrande angående – Redovisning av uppdrag att utreda lärdomar av det omställningsarbete och de digitaliserade arbetssätt som har skett med anledning av pandemin**

### **Yttrandet**

Göteborg och Sverige hade inte tagit sig igenom pandemin utan det arbete som utfördes, fysiskt och på plats, av såväl välfärdspersonal som samhällsviktiga arbetare i privat sektor. En viktig del i pandemibekämpningen utgjordes av distansarbete för stora delar av tjänstemannakåren, vilket fungerade väl för vissa yrkesgrupper och utan problem bör kunna fortsätta användas som ett inslag i arbetslivet och för utförandet av vissa arbetsuppgifter. För att denna omställning för vissa yrkesgrupper inte ska spä på de strukturella och ekonomiska klyftor som redan finns och länge har funnits mellan personalgrupper inom den kommunala sektorn är det viktigt att Göteborgs stad vidtar tillräckliga kompensatoriska åtgärder för den personal vars arbetsuppgifter ej går att utföra på distans. Detta bör primärt ske inom ramen för budgetberedningen och i tät dialog med fackliga organisationer.

**Tilläggsyrkande**

2022-04-01

(Vänsterpartiet, Miljöpartiet)

Ärende nr 2.1.18

## **Yrkande angående – Redovisning av uppdrag att utreda lärdomar av det omställningsarbete och de digitaliserade arbetssätt som har skett med anledning av pandemin**

### **Förslag till beslut**

I kommunstyrelsen och kommunfullmäktige:

1. Förkortad arbetstid eller andra arbetstidsinnovationer med bibehållen lön införs inom minst en enhet i Förskolenämnden, Äldre samt vård och omsorgsnämnden samt Nämnden för funktionsstöd.
2. Berörda nämnder får i uppdrag att i nära samråd med de fackliga organisationerna utse vilka enheter som berörs.
3. Försök med förkortad arbetstid ska pågå under ett år och en utvärdering av försöket ska göras. 25 miljoner avsätts kommuncentralt från det budgeterade resultatet för ändamålet.
4. I övrigt bifalla tjänsteutlåtandet

### **Yrkandet**

I snart två år har vi levt i en global pandemi som helt kastat omkull och påverkat det arbetsliv vi känner. Coronapandemin har slagit olika hårt mot olika yrkesgrupper i kommunen, men att pandemin har påverkat arbetslivet för alla kan vi nog enas om.

Coronakrisen har också synliggjort klyftorna i samhället och arbetslivet. Det blev tydligt tidigt att inte alla hade möjlighet att skydda sig genom att arbeta hemifrån. Alla de som arbetar i välfärdens frontlinje, skolan, förskolan och omsorgen har dag ut och dag in gått till arbetet.

En stor grupp av tjänstepersoner har under pandemin arbetat till största del hemifrån. Att enbart lyfta fram det som en positiv möjlighet är dock naivt. Det finns många dåliga effekter för hälsan med den sociala isolering som hemarbetet inneburit för många, dessutom är det svårare att göra avgränsningar mellan arbete och fritid, då arbetet finns omkring en hela tiden. Detta beskriver även den rapport som ligger på kommunstyrelsens bord. Rapporten säger också att många som arbetat hemma upplever att de fått en bättre balans mellan arbete och fritid. Hämta och lämna på förskola och fritids har blivit lättare och för många har vardagslivet blivit betydligt mycket enklare. Detta beskriver även en undersökning som gjordes förra året av den fackliga centralorganisationen TCO.

Efter pandemin måste vi dra lärdomar av det som fungerat bra, och haft positiv inverkan på människors arbetsliv.

För att skapa ett mer hållbart arbetsliv vill vi använda de nya perspektiv som pandemin gett på arbetstidsfrågan genom att ha en försöksverksamhet med kortare arbetstid och andra arbetstidsinnovationer. Pandemin har visat att människor mår bra av en bättre balans mellan arbete och fritid. Nu är det dags att modernisera arbetslivet och göra det långsiktigt hållbart.

Under förra mandatperioden genomfördes flera försök med förkortad arbetstid med positiva resultat. Personalen blev friskare, mindre stressad och fick mer tid över till familj och fritid. Med en förkortad arbetsdag får vi en mer hälsosam balans mellan jobb och fritid. Dessutom skapas fler arbetstillfällen vilket gör att fler kan komma i arbete. Efter pandemin kan vi inte gå tillbaka till det arbetsliv vi tidigare haft utan hitta ett nytt nuläge. Nu är det dags att göra en omstart och även titta på nya möjligheter när det gäller arbetstiden. Vi tror att människor mår bättre och får en bättre balans i vardagen när man får mer tid för familj, fritidsintressen och återhämtning. Detta är starten för ett nytt arbetsliv efter pandemin.

**Yrkande angående** – Redovisning av uppdrag att utreda lärdomar av det omställningsarbete och de digitaliserade arbetssätt som har skett med anledning av pandemin

### **Förslag till beslut**

I kommunstyrelsen och kommunfullmäktige:

1. Kommunstyrelsen får i uppdrag att i samverka med stadens organisationer, säkerställa att rapportens förslag (6 punkter nedan) omhändertas.

### **Yrkandet**

Förvaltningarna saknar och efterfrågar ett ställningstagande och en tydlighet i vilka former av möten och vilka typer av system som får användas i olika sammanhang. Det råder en stark osäkerhet avseende säkerhetsfrågor. Flera svenska myndigheter har beslutat att inte använda Microsoft Teams baserat på hur data om användarna lagras i molnet och för att tjänsten saknar komponenter såsom stark autentisering vilket gör att man avråder från att använda den när det till exempel handlar om känsliga personuppgifter.

Verksamheter och medarbetare behöver ha tillgång till och kunna använda redskap, kanaler och metoder som är rättssäkra. De behöver ha tillgång till och kunna använda redskap, kanaler och metoder som är valda för att fungera såväl internt i organisationen som externt. Riktlinjer och rutiner behöver vara utformade och kommunicerade så att enhetschefer ges förutsättningar att agera utifrån sitt uppdrag och utgångspunkt för en trygg arbetssituation för medarbetarna i verksamheten.

Följande förslag behöver omhändertas, utredas vidare och utvecklas av staden och berörda förvaltningar:

1. Utveckling av digitala mötesformer och arbetssätt för professionella.
2. Utveckling av digitala mötesformer och arbetssätt för och med brukare och anhängare.
3. Kompetenshöjning för medarbetare och chefer vad gäller digitala redskap och arbetssätt.
4. Ökning av den digitala jämlikheten för brukare och invånare i Göteborgs Stad.
5. Stärkning av Göteborgs Stad som attraktiv arbetsgivare.
6. Utveckling av stadens och förvaltningarnas krisberedskap



## Tjänsteutlåtande

Utfärdat 2022-02-28

Diarienummer 0758/21

## Handläggare

Erica Thulin Manderhjelm, Karin Tidlund

Telefon: 031-368 04 28, 031-368 06 46

E-post: [erica.manderhjelm@stadshuset.goteborg.se](mailto:erica.manderhjelm@stadshuset.goteborg.se),

[karin.tidlund@stadshuset.goteborg.se](mailto:karin.tidlund@stadshuset.goteborg.se)

# Redovisning av uppdrag att utreda lärdomar av det omställningsarbete och de digitaliserade arbetssätt som har skett med anledning av pandemin

## Förslag till beslut

I kommunstyrelsen och kommunfullmäktige:

Redovisning av kommunfullmäktiges uppdrag 2021-04-22 § 24 uppdrag till kommunstyrelsen att, tillsammans med berörda nämnder, utreda vilka lärdomar som kan dras av det omställningsarbete och de digitaliserade arbetssätt som har skett med anledning av pandemin och föreslå vilka delar som eventuellt kan implementeras i ordinarie arbetsprocesser, antecknas och förklaras fullgjort.

## Sammanfattning

Kommunfullmäktige beslutade 2021-04-22 § 24 att ge kommunstyrelsen i uppdrag att, tillsammans med berörda nämnder, utreda vilka lärdomar som kan dras av det omställningsarbete och de digitaliserade arbetssätt som har skett med anledning av pandemin och föreslå vilka delar som eventuellt kan implementeras i ordinarie arbetsprocesser. Uppdraget skulle främst ske inom social- och funktionshinderområdet och se över om man kan dra nytta av den omställning som har gjorts, i syfte att säkerställa ökad brukarkvalitet, förbättrade arbets- och uppföljningsprocesser, samt en förbättrad arbetssituation i stadens verksamheter.

Utredningen visar på gjorda lärdomar samt möjliga vinster och tänkbara risker inom brukarkvalitet, arbets- och uppföljningsprocesser och arbetssituation. Dessa relateras sedan till pågående stadengemensamma program och strategier. Vidare leder rapporten fram till förslag om sex områden för staden och berörda förvaltningar att omhänderta, utreda vidare och utveckla.

- Fortsatt utveckling av digitala mötesformer och arbetssätt för professionella
- Fortsatt utveckling av digitala mötesformer och arbetssätt för och med brukare och anhöriga
- Fortsatt kompetenshöjning för medarbetare och chefer vad gäller digitala redskap och arbetssätt
- Fortsatt arbete för att öka den digitala jämlikheten för brukare och invånare i Göteborgs Stad
- Fortsatt arbete för att stärka Göteborgs Stad som attraktiv arbetsgivare

- Fortsatt utveckling av stadens och förvaltningarnas krisberedskap

Fortsatt arbete bör ske inom ramen för stadens och berörda förvaltningars ordinarie organisation.

## **Bedömning ur ekonomisk dimension**

Förändringsarbete som leder till mer effektiva arbets- och uppföljningsprocesser, bättre arbetssituation och en kvalitetssäker socialtjänst bidrar alla till möjligheten att klara framtidens utmaningar vad gäller kompetensförsörjning. Analys av ekonomiska konsekvenser behöver omfatta såväl förväntade kostnader som kan uppstå i samband med vidtagna förändringsåtgärder, som de kostnader som kan uppstå om inga åtgärder vidtas. En fungerande kompetensförsörjning är en förutsättning för att staden ska kunna fortsätta leverera en socialtjänst av god kvalitet.

Ingen fördjupande analys av ekonomiska konsekvenser har genomförts i utredningen. Sådan analys behöver göras av ansvariga förvaltningar i samband med planering och eventuella beslut i det fortsatta arbetet.

## **Bedömning ur ekologisk dimension**

En utveckling och ökning av digitala mötesformer och arbetssätt har förutsättningar att minska behov av resor, och exempelvis användning av pappersutskrifter. Detta skulle kunna bidra positivt till minskat klimatavtryck och positiv livsmiljö, i linje med mål i Göteborgs Stads miljö- och klimatprogram 2021-2030.

Ingen fördjupande analys av ekologiska konsekvenser har genomförts i utredningen. Sådan analys behöver göras av ansvariga förvaltningar i samband med planering och eventuella beslut i det fortsatta arbetet.

## **Bedömning ur social dimension**

Att verka för en ökad digital jämlikhet för stadens invånare skulle innebära att förbättra villkoren för flera grupper i samhället som lever i ett digitalt utanförskap men också för personer som lever i oönskad ensamhet. En ökad samverkan mellan berörda förvaltningar i strategiska beslut bidrar också till en socialtjänst som är likvärdig för invånare i hela staden. Åtgärder som leder till ökad digital jämlikhet och kompetens hos medarbetare kan stödja att Göteborgs Stad som arbetsgivare upplevs som attraktiv, vilket är angeläget för framtida utmaningar inom kompetensförsörjning och en förutsättning för att staden ska kunna fortsätta leverera socialtjänst av god och jämlik kvalitet i hela staden.

Ingen fördjupande analys av sociala konsekvenser har genomförts i utredningen. Sådan analys behöver göras av ansvariga förvaltningar i samband med planering och eventuella beslut i det fortsatta arbetet.

## **Samverkan**

Ärendet har tagits upp för information i CSG den 24 februari.

## **Bilagor**

1. Kommunfullmäktiges protokollsutdrag 2021-04-22 § 24
2. Rapport - Lärdomar från omställningsarbete och digitaliserade arbetssätt under pandemin



## Ärendet

Stadsledningskontoret redovisar i ärendet kommunfullmäktiges uppdrag 2021-04-22 § 24 till kommunstyrelsen att i samverkan med stadens fyra socialförvaltningar och förvaltningen för funktionsstöd utreda vilka lärdomar som kan dras av det omställningsarbete och utveckling av digitala arbetssätt som skett under pandemin och föreslå vilka delar som eventuellt kan implementeras i ordinarie arbetsprocesser.

## Beskrivning av ärendet

I samband med ärende om riktade stödåtgärder med anledning av ny skatteprognos, gav kommunfullmäktige på sammanträde 2021-04-22 § 24 kommunstyrelsen i uppdrag att, tillsammans med berörda nämnder, utreda vilka lärdomar som kan dras av det omställningsarbete och de digitaliserade arbetssätt som har skett med anledning av pandemin, samt föreslå vilka delar som eventuellt kan implementeras i ordinarie arbetsprocesser. Uppdraget skulle främst ske inom social- och funktionshinderområdet och se över om man kan dra nytta av den omställning som har gjorts, i syfte att säkerställa ökad brukarkvalitet, förbättrade arbets- och uppföljningsprocesser, samt en förbättrad arbetssituation i stadens verksamheter.

## Genomförande och arbetssätt

Arbetet har genomförts genom att ta del av tidigare utredningar, rapporter och initiativ om pandemin och utveckling inom digitalisering. Under oktober och november 2021 genomfördes en enkät och workshops med enhetschefer från förvaltningarna. Dialog har förts med förvaltningarna i en referensgrupp och med representanter från ledningsgrupper samt med stadsledningskontorets interna resurser.

## Sammanfattning av utredningen

### Lärdomar av omställningsarbetet och de digitaliserade arbetssätten

De främsta lärdomarna från pandemin är att situationen har skapat en ökad medvetenhet om organisationens och vår enskilda förmåga till, och behov av, att ställa om, tänka nytt och våga ta klivet vidare mot en digifysisk vardag. Samtidigt lyfts behov av strategiska och övergripande beslut i vissa frågor, och värdet av att mandat och ansvar fördelas till rätt organisatorisk nivå. Ledning och styrning behöver fortsatt utvecklas, för att säkerställa organisatoriska förutsättningar för ledare på alla nivåer.

Trots den mycket hårda belastning som pandemin medfört, är den känsla som förmedlas i enkäter och workshops inte bara det otänkbara i att gå tillbaka, utan framför allt det nödvändiga i att gå framåt.

I rapporten synliggörs vid sidan av konkreta lärdomar och erfarenheter, både möjliga vinster och befarade risker för brukare, medarbetare och organisation. Vidare följer en genomgång av pågående för staden gemensamma program och strategier med anknytning till de omställningar som pandemin påverkat, med reflektioner till vikten av att staden aktivt följer nationell och global forskning inom digitalisering och arbetsmiljö, med särskilt fokus på beroenden däremellan.

Utifrån detta har sex områden identifierats som föreslås för fortsatt arbete i berörda förvaltningar, genom samarbete inom socialtjänstens område och på en stadengemensam nivå.

## **Områden att prioritera för fortsatt omhändertagande i ordinarie organisation**

- Fortsatt utveckling av digitala mötesformer och arbetssätt för professionella
- Fortsatt utveckling av digitala mötesformer och arbetssätt för och med brukare och anhöriga
- Fortsatt kompetenshöjning för medarbetare och chefer vad gäller digitala redskap och arbetssätt
- Fortsatt arbete för att öka den digitala jämlikheten för brukare och invånare i Göteborgs Stad
- Fortsatt arbete för att stärka Göteborgs Stad som attraktiv arbetsgivare
- Fortsatt utveckling av stadens och förvaltningarnas krisberedskap

Utvecklingsarbete behöver fortsätta dels gemensamt mellan socialförvaltningarna, dels övergripande för hela staden, kring utveckling av ledning och styrning, liksom information och kommunikation, säkerställande av digital infrastruktur och rättssäkra verktyg för digitala möten samt kring fortsatt kompetensutveckling för ledare för att stärka staden som attraktiv arbetsgivare och leda mot målen om en jämlik stad och ett Göteborg.

## **Stadsledningskontorets bedömning**

Stadsledningskontoret tillsammans med berörda förvaltningar har identifierat en rad lärdomar från pandemin. Lärdomarna visar på såväl möjligheter som risker för medarbetare, brukare och organisation. Utifrån detta föreslås sex områden inom vilka ett fortsatt utvecklingsarbete bör bedrivas, med förväntat resultat i förbättrade arbets- och uppföljningsprocesser, förbättrad arbetssituation samt ökad kvalitet för brukare i socialtjänsten.

Stadsledningskontoret konstaterar att utvecklingsområdena kan knytas till pågående strategier, program och planer. Vidare att utvecklingsarbete mellan förvaltningar och övergripande krävs i vissa frågor. Stadsledningskontoret finner att det fortsatta arbetet bör kunna bedrivas inom ramen för ordinarie organisation.

Rapporten och de bedömningar som gjorts kommer att delas med de fem berörda nämnderna.

Christina Eide

Direktör Utveckling av stadens  
verksamheter

Eva Hessman

Stadsdirektör

## Riktade stödåtgärder med anledning av den nya skatteprognosen

### § 24, 0562/21

#### Beslut

Enligt kommunstyrelsens förslag:

1. Nya ofördelade skattemedel enligt ny skatteprognos genererar drygt 500 mnkr. Dessa medel är inte budgeterade och kan därmed användas för att förstärka verksamheten under året. Skattemedlen fördelas tillfälligt för 2021 för att förstärka kommunbidraget enligt nedanstående för år 2021. Eventuell permanent justering sker genom ordinarie budgetprocess med hänvisning till bland annat budgetuppdrag om resursfördelningsmodellen.
  - a) Socialnämnd Nordost 60 mnkr
  - b) Socialnämnd Sydväst 70 mnkr
  - c) Socialnämnd Hisingen 25 mnkr
  - d) Nämnden för Funktionsstöd 150 mnkr
  - e) Business Region Göteborg AB tilldelas 8 mnkr, Göteborg & Co AB tilldelas 10 mnkr och Citysamverkan tilldelas 2 mnkr för ökade satsningar på näringslivet.
  - f) Nämnden för arbetsmarknad och vuxenutbildning tilldelas 20 mnkr för att samordna arbetet med, och öka antalet sommarjobb.
2. Central avsättning på 35 mnkr görs för avrop av Socialnämnderna för att ytterligare förstärka och utveckla stadens trygghetsarbete 2021.
3. En kommuncentral pott på 30 mnkr avsätts för avrop av grundskolenämnd och utbildningsnämnd för att bekosta sommarlovskort i kollektivtrafiken för stadens skolungdomar för 2021.
4. Utdelningsnivån från bolagen justeras ner med 90 mnkr som reserveras för att möta eventuella nedskrivningar av Göteborgs Stadshus AB resultatnivå för år 2021.
5. Kommunstyrelsen får i uppdrag att, tillsammans med berörda nämnder, utreda vilka lärdomar som kan dras av det omställningsarbete och de digitaliserade arbetssätt som har skett med anledning av pandemin. Utredningen ska föreslå vilka delar som eventuellt kan implementeras i ordinarie arbetsprocesser. Uppdraget ska främst ske inom social- och funktionshinderområdet.

#### Handling

2021 nr 77.

#### Yrkanden

Jonas Attenius (S), Axel Josefson (M) och Sabina Music (C) yrkar bifall till kommunstyrelsens förslag.

Stina Svensson (FI), Frida Tånghag (V) och Karin Pleijel (MP) yrkar bifall till förslaget från V och MP i kommunstyrelsen.

Jörgen Fogelklou (SD) yrkar bifall till förslaget från SD i kommunstyrelsen.

## Propositionsordning

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

Ordföranden antecknar kommunstyrelsens förslag som Ja-proposition i huvudvoteringen. Återstående yrkanden ställs under proposition. Ordföranden finner att förslaget från Stina Svensson m fl antagits som motförslag i huvudvoteringen.

## Omröstning – huvudvotering

Godkänd voteringsproposition: ”Ja för bifall till kommunstyrelsens förslag. Nej för bifall till yrkandet från Stina Svensson m fl.”.

Omröstningen utfaller med 55 Ja mot 19 Nej. 7 ledamöter avstår från att rösta. Hur var och en röstar framgår av bilaga 8.

## Reservationer

Ledamöterna från V reserverar sig mot beslutet till förmån för det egna yrkandet.

Ledamöterna från SD reserverar sig mot beslutet till förmån för det egna yrkandet.

Ledamöterna från MP reserverar sig mot beslutet till förmån för det egna yrkandet.

Ledamöterna från FI reserverar sig mot beslutet till förmån för det egna yrkandet.

## Protokollsutdrag skickas till

Kommunstyrelsen  
Socialnämnderna - Centrum, Hisingen, Nordost, Sydväst  
Nämnd för funktionsstöd  
Nämnden för arbetsmarknad och vuxenutbildning  
Grundskolenämnden  
Utbildningsnämnden  
Business Region Göteborg AB  
Göteborg & Co AB  
Citysamverkan  
Göteborgs Stadshus AB



**Dag för justering**

2021-05-05

**Vid protokollet**

**Sekreterare**

Lina Isaksson

**Ordförande**

Anneli Rhedin

**Justerande**

Pär Gustafsson

**Justerande**

Håkan Eriksson

# Lärdomar från omställningsarbete och digitaliserade arbetssätt under pandemin

**Stadsdelskontoret tillsammans med  
socialförvaltningarna Centrum, Hisingen  
Nordost, och Sydväst samt förvaltningen för  
Funktionsstöd**

2022-03-23

# Innehåll

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>Sammanfattning.....</b>  | <b>3</b>  |
| <b>2</b> | <b>Uppdrag.....</b>   | <b>4</b>  |
| 2.1      | Genomförande.....   | 4         |
| <b>3</b> | <b>Lärdomar och uppkomna eller tänkbara konsekvenser .....</b>  | <b>5</b>  |
| 3.1      | Brukarkvalitet.....   | 6         |
| 3.2      | Arbets- och uppföljningsprocesser.....  | 8         |
| 3.3      | Arbetssituation.....  | 9         |
| <b>4</b> | <b>Digitalisering.....</b>  | <b>10</b> |
| 4.1      | Digital kompetens .....   | 12        |
| <b>5</b> | <b>Stadengemensamma program och strategier .....</b>  | <b>13</b> |
| 5.1      | Göteborgs Stads policy för digitalisering och IT .....  | 13        |
| 5.2      | Göteborgs Stads program för attraktiv arbetsgivare.....   | 14        |
| 5.3      | Göteborg stads program för jämlik stad .....  | 15        |
| 5.4      | Klimatneutrala Göteborg 2030 .....  | 15        |
| 5.5      | Göteborgs Stads plan för arbetet med krisberedskap och civilt försvar.....                            | 15        |
| <b>6</b> | <b>Utvecklingsområden att arbeta vidare med .....</b>   | <b>16</b> |
| 6.1      | Fortsatt utveckling av digitala arbetssätt och möten för professionella .....                         | 16        |
| 6.2      | Fortsatt utveckling av digitala arbetssätt och möten för och med brukare och anhöriga .....           | 17        |
| 6.3      | Fortsatt kompetenshöjning för medarbetare och chefer vad gäller digitala redskap och arbetssätt ..... | 18        |
| 6.4      | Fortsatt arbete för att öka den digitala jämlikheten för brukare och invånare i Göteborgs Stad .....  | 18        |
| 6.5      | Fortsatt arbete för att stärka Göteborgs stad som en attraktiv arbetsgivare .....                     | 19        |
| 6.6      | Fortsatt utveckling av stadens och förvaltningarnas krisberedskap.....                                | 20        |
| <b>7</b> | <b>Avslutning.....</b>  | <b>20</b> |
| <b>8</b> | <b>Källor och referenser: .....</b>   | <b>23</b> |

# 1 Sammanfattning

Stadsledningskontoret tillsammans med stadens fyra socialförvaltningar samt förvaltningen för funktionsstöd har haft i uppdrag att identifiera förändringar i arbetssätt, metoder och redskap som pandemin fört med sig, och som berörda förvaltningar kan välja att utveckla vidare i riktning mot ökad brukarkvalitet, förbättrade arbets- och uppföljningsprocesser och en bättre arbetssituation.

Arbetet har genomförts genom att ta del av tidigare utredningar, rapporter och initiativ om pandemin och utveckling inom digitalisering, genom enkät och workshops med enhetschefer från förvaltningarna, samt genom dialog med respektive förvaltning i en referensgrupp och med representanter från förvaltningarnas ledningsgrupper.

De främsta lärdomarna som identifierats under arbetet är att pandemin har skapat en ökad medvetenhet om organisationens och vår enskilda förmåga till, och behov av, att ställa om, tänka nytt och våga ta klivet vidare mot en digifysisk vardag. Samtidigt framkommer att denna förmåga behöver stärkas ytterligare genom strategiska och övergripande beslut i vissa frågor. Vidare synliggörs värdet av att skapa förutsättningar för att mandat och ansvar för beslut liksom för det fortsatta utvecklingsarbetet fördelas till rätt organisatorisk nivå. Staden har behov av att fortsatt utveckla ledning och styrning samt organisatoriska förutsättningar som tydliggörande av roller och ansvar och effektiv information och kommunikation.

Den känsla som förmedlas i enkäter och i workshops är inte bara det otänkbara i att gå tillbaka, utan framför allt det nödvändiga i att gå framåt.

De lärdomar som identifierats har ofta koppling till såväl möjliga vinster som befarade risker för brukare och medarbetare, liksom för organisationen i stort. En genomlysning av stadengemensamma program och strategier visar att många möjliga vinster och risker kopplade till lärdomar från pandemin var kända redan innan krisen och kan återfinnas i pågående utvecklingsarbete. Det stämmer väl överens med bilden av att pandemin verkat förstärkande snarare än omvälvande på organisationens lärande.

Utredningen resulterar i sex utvecklingsområden och förslag att fortsatt utvecklingsarbete bör ske i ordinarie organisation.

- Fortsatt utveckling av digitala mötesformer och arbetssätt för professionella
- Fortsatt utveckling av digitala mötesformer och arbetssätt för och med brukare och anhöriga
- Fortsatt kompetenshöjning för medarbetare och chefer vad gäller digitala redskap och arbetssätt
- Fortsatt arbete för att öka den digitala jämlikheten för brukare och invånare i Göteborgs Stad
- Fortsatt arbete för att stärka Göteborgs Stad som attraktiv arbetsgivare
- Fortsatt utveckling av stadens och förvaltningarnas krisberedskap



Ett gemensamt grepp behöver också tas kring utveckling av ledning och styrning, liksom information och kommunikation, kring säkerställande av digital infrastruktur och rättssäkra verktyg för digitala möten samt kring fortsatt kompetensutveckling för ledare för att stärka staden som attraktiv arbetsgivare.

## 2 Uppdrag

Kommunfullmäktige gav på sammanträde 2021-04-22 uppdrag till kommunstyrelsen att, tillsammans med berörda nämnder, utreda vilka lärdomar som kan dras av det omställningsarbete och de digitaliserade arbetssätt som har skett med anledning av pandemin. Utredningen ska föreslå vilka delar som eventuellt kan implementeras i ordinarie arbetsprocesser. Uppdraget ska främst ske inom social- och funktionshinderområdet

Genom att samla kunskap om och ta tillvara de erfarenheter och den omställning som ägt rum i samband med pandemin ska staden fortsatt utveckla:

- brukarkvalitet
- arbets- och uppföljningsprocesser
- arbetssituation

Utifrån uppdraget formulerades fyra uppdragsmål;

- Att inventera vilka förändringar som uppstått till följd av, eller påskyndats av, pandemin.
- Att inventera identifierade och tänkbara resultat och konsekvenser av förändringarna för brukare, medarbetare och arbetsgivare
- Att identifiera möjligheter att förvalta prioriterade förändringar vidare i ordinarie organisation och verksamheter.
- Att diskutera vilka förutsättningar som krävs för framtida förbättringsarbete

### 2.1 Genomförande

- Litteraturstudier
- Enkätundersökning till enhetschefer och verksamhetsutvecklare inom socialförvaltningarna samt funktionsstödsförvaltningen.
- Workshops, referensgrupp och dialogmöten med chefer på avdelnings- och enhetsnivå samt verksamhetsutvecklare inom berörda förvaltningar
- Bearbetning av insamlat material i dialog med avdelningschefer inom berörda förvaltningar
- Bearbetning av insamlat material i dialog med stadsledningskontorets interna resurser

Uppdraget påbörjades augusti 2021. Enkäterna genomfördes under oktober och workshops i slutet av november 2021.

### 3 Lärdomar och uppkomna eller tänkbara konsekvenser

När arbetet med rapporten går in i sin slutfas befinner sig Göteborgs Stad i en period av extrem smittspridning, med mycket hård belastning på framför allt omsorgsverksamheter. Sjukfrånvaron är upp till 70% i vissa verksamheter, vilket självklart utmanar organisationens redan ansträngda uthållighet.

De lärdomar som lyfts fram i rapporten fokuserar mycket på positiva erfarenheter och möjligheter som kan omhändertas i ett kommande läge. Intentionen är inte att negligera allvaret i det rådande läget eller de omfattande negativa konsekvenser pandemin haft.

De främsta lärdomarna som identifierats under arbetet är att pandemin har skapat en ökad medvetenhet om organisationens och vår enskilda förmåga till, och behov av, att ställa om, tänka nytt och våga ta klivet vidare mot en digifysisk vardag. Samtidigt framkommer att denna förmåga behöver stärkas ytterligare genom strategiska och övergripande beslut i vissa frågor. Vidare synliggörs värdet av att skapa förutsättningar för att mandat och ansvar för beslut liksom för det fortsatta utvecklingsarbetet fördelas till rätt organisatorisk nivå. Staden har behov av att fortsatt utveckla ledning och styrning samt organisatoriska förutsättningar som tydliggörande av roller och ansvar och effektiv information och kommunikation.

Den känsla som förmedlas i enkäter och i workshops är inte bara det otänkbara i att gå tillbaka, utan framför allt det nödvändiga i att gå framåt.

*”Lärdomar från pandemin är att vi kan leverera digitala lösningar snabbare än vi någonsin trott – att ett digitaliseringsfönster har öppnats”*

I KFi-rapport nr 170 påtalas vikten av att stärka organisationens resiliens, eller förmåga att stå emot och återhämta sig från påfrestningar. Det sker genom att stärka organisationens grundstruktur. Viktiga delar i grundstrukturen utgörs av ledning, styrning och kommunikation. Andra viktiga förutsättningar som stärker organisationen är fortsatt utveckling kring bemanning, kompetensförsörjning och stadens arbete med att vara en attraktiv arbetsgivare.

Fortsatt digitalisering av arbetssätt, stärkt kompetens att använda teknik och redskap liksom vidareutvecklad infrastruktur är exempel på hur staden kan öka den digitala jämlikheten för både invånare och medarbetare. Insatser för att öka tillgången till teknik och redskap kan behövas för vissa grupper. Sammantaget ökas då förutsättningar att utföra och ta del av insatser digitalt. KFi-rapportens diskussion om att stärka organisationens anpassningsförmåga, eller flexibilitet, knyter an till vikten av att snabbt kunna ställa om vid ändrade förhållanden. Medarbetares och brukares tillgång till och förmåga att använda digitala arbetssätt och redskap bidrar till att stärka organisationens flexibilitet.

Att i ett normalläge arbeta för att förtydliga roller, ansvar och befogenheter, och att säkerställa att verksamhetsnära chefer har förutsättningar att vara agila och fatta snabba och kvalitetssäkrade beslut inom sina respektive ansvarsområden är sätt att förbereda organisationen inför kommande kriser. Andra sätt är att utarbeta planer för krishantering och beredskap. Därigenom kan staden stärka sina förutsättningar att snabbt anpassa sig efter ändrade förhållanden, att hålla ut och bevara kvalitet på både kort och lång sikt i framtiden.

### 3.1 Brukarkvalitet

Pandemin har inneburit stora påfrestningar för förvaltningarna. I förlängningen har inställda insatser och lägre personalkontinuitet inneburit en försämrad kvalitet och minskad trygghet för många brukare. Samtidigt har nya arbetssätt, metoder och redskap prövats och till vissa delar medfört förbättringar rörande exempelvis tillgänglighet, delaktighet och nya kommunikationsvägar. Det bör noteras att de exempel som redovisas inte har haft genomslag i alla verksamheter, och att en förändring som upplevs positiv för vissa enskilda eller brukargrupper kan vara negativ för andra. Vissa grupper av brukare, liksom vissa enskilda individer, saknar förutsättningar att kunna ta del av nyttan med digitala mötesformer, redskap och tekniska lösningar. Under pandemin har grupper med omfattande behov av stöd och omsorg ofta drabbats mer än andra av utebliven kontakt eller försämrad kvalitet.

- Tillgängligheten har ökat för vissa grupper och individer genom nya möjligheter att etablera en första kontakt. Några exempel är digital ansökning och digitala förstagångssamtal eller mötesplatser på nätet som skapat fler vägar in till socialtjänsten. Erfarenheter visar att detta kan underlätta för exempelvis ungdomar eller personer som har svårt att förflytta sig eller för personer som lever i utsatthet för våld, hot eller diskriminering. Andra erfarenheter beskriver digitala samtal och videomöten som en ökad möjlighet för brukare och anhöriga liksom för olika samarbetsparter i ärendeprocessen att närvara och vara delaktiga i utredning, planering och genomförande av individärenden. Geografiska avstånd har kunnat överbryggas, liksom svårigheter att hitta tid eller utmaningar att förflytta sig till och från möten. Ett annat exempel på ökad brukarkvalitet som framkommit i utredningen är att vissa brukare i särskilda boenden har fått en tätare och utökad kontakt med anhöriga när digitala möten skapat möjlighet att träffas utan hinder av geografiska avstånd eller restid.
- Tätare och fler kontakter i utredning liksom mer personaltid per brukare i verkställighet har i vissa verksamheter kunnat möjliggöras. Detta genom att tid frigjorts när digitala mötesformer och arbete hemifrån effektiviserat handläggning, administration och professionella möten samt minskat res- och ställtid inför möten.
- Tidig identifikation av missnöje och fel liksom därpå vidtagna förbättringsåtgärder i individärenden har möjliggjorts när digitala möten

med brukare öppnat för fler och tätare avstämningar genom hela ärendeprocessen.

En återkommande farhåga i enkätsvar och workshops har varit att de digitala arbetssätten och redskapen kanske ändå i första hand är bättre för organisationen och för de professionella än för brukarna. Samtidigt påpekas att ingen bred brukarundersökning med anknytning till denna oro har hunnit genomföras ännu, mycket beroende på att pandemin fortfarande pågår. Enstaka exempel på brukarundersökning redovisas i enkäten, där svaren ger vid handen att kvaliteten vad gäller såväl tillgänglighet som delaktighet och omsorg upplevts likvärdig. Organisationerna har behov av mer kunskap om hur de förändrade arbetssätten och redskapen upplevs i brukares perspektiv.

De samlade erfarenheterna visar också på risker som digitala möten och hemarbete medför för brukare.

- Barnperspektivet ska vara utgångspunkten i allt socialt arbete där barn berörs. Ett individperspektiv är centralt i all ärendehantering. Innebörden är att val av redskap, arbetssätt och metoder ska grundas i det som blir bäst för de barn som berörs och för den enskilde individen, samt med hänsyn tagen till deras preferenser. Flera medverkande i enkät och workshops lyfter vikten av dessa perspektiv måste gå före generell styrning mot digitala lösningar. Samtidigt påverkas våra preferenser av hur väl vi känner till och förstår våra valmöjligheter. Det ställer krav på varje medarbetares förmåga att informera och beskriva tillgängliga alternativ på ett sätt som möjliggör för den enskilde att göra ett informerat val.

En angränsande farhåga är att digitala möten kan användas som ett sätt att minska arbetsmiljörisker. Det förekommer att medarbetare känner oro eller obehag inför ett hembesök där möjligheten är lägre att kontrollera säkerhet men också innebär risk att utsättas för obehagliga miljöer. Även i dessa situationer är det nödvändigt att de val som görs sker med fokus på brukarens bästa i första hand. Detta stärker också en utveckling mot att valda redskap och metoder främst är bra för dem våra verksamheter ska vara till för, inte för de medarbetare som arbetar i verksamheterna.

- Enskilda ska kunna beredas en likvärdig och rättssäker socialtjänst oavsett var i staden de bor. Digitala arbetssätt, metoder och redskap behöver finnas tillgängliga på lika villkor för alla invånare vilket ställer krav på samordning mellan socialförvaltningar. Det kan också innebära att vissa grupper av brukare behöver extra stöd för att i realiteten få tillgång till och kunna tillgodogöra sig digitaliseringens möjligheter. Under pandemin har förändringar behövt ske omedelbart och med fokus på akut problemlösning. Fortsatt utveckling behöver samla och samordna med fokus på en jämlik socialtjänst.
- Enskildas rättssäkerhet handlar också om integritet. De redskap och arbetssätt som utvecklats och förändrats under pandemin behöver kvalitetssäkras så att de motsvarar gällande lagkrav. Om brukare och

anhöriga ska kunna få mesta möjliga nytta av digitaliseringens möjligheter måste säkra redskap för digitala möten tillhandahållas likvärdigt i hela staden. Integritet handlar också om sekretess, där kvalitetssäkrade arbetssätt och metoder är ett lika viktigt utvecklingsområde som de digitala redskapen i sig. Fortsatt utveckling av arbetsprocesser för digitala möten och vid arbete hemifrån är en centralt inför framtiden.

- En ytterligare farhåga är att de arbetssätt och redskap som idag är kända vad gäller digitala möten på olika sätt bygger in risker i mötet med individer. Det kan vara svårt att säkert avgöra om fler personer befinner sig i rummet, det kan vara svårt att avläsa nyanser i samtalet och risken är att kvaliteten försämras vad gäller exempelvis screening och relationsskapande, liksom förmågan att skapa trygghet och förtroende i relationen mellan brukare och professionell. Även i detta avseende krävs fortsatt utvecklingsarbete för att säkerställa arbetsprocesser och redskap som leder till god kvalitet för brukare.

## 3.2 Arbets- och uppföljningsprocesser

Effektiviseringsvinster har uppstått när såväl administrativa processer som handlägningsprocesser har digitaliserats. Digitala möten mellan professionella i olika sammanhang, ökad digital dokumenthantering och digital signering är några sådana exempel.

- Utvidgad användning av digitala utbildningar har ökat tillgängligheten för medarbetare att delta, samtidigt som vinster gjorts genom utebliven restid och ställtid samt minskad klimatpåverkan i uteblivna resor.
- Såväl flerpartsmöten mellan professionella som flerpartsmöten med brukare och anhöriga har genomförts i digital form vilket ökat möjligheten för alla parter att närvara och vara delaktiga i utredning, planering och genomförande av individärenden. Den digitala mötesformen har också medfört möjligheten att hinna genomföra fler och tätare möten under ärendets olika faser.
- Möjligheten till uppföljning av individärenden har förbättrats genom att digitala mötesformer skapat utrymme för att kunna genomföra fler och tätare uppföljningsmöten i många ärenden och särskilt i distansärenden som exempelvis gällande familjehemsplacerade barn. En viktig notering i sammanhanget har dock varit att enbart digital uppföljning inte i något fall har bedömts lämplig att helt ersätta fysisk, utan rekommenderas som ett komplement till fysiska möten.
- Vissa verksamheter med personal som arbetar på schema dygnet runt har gjort försök att omfördela arbetsuppgifter för att möjliggöra för medarbetare att utföra del av sin schemalagda tid hemifrån eller från annan plats än där verksamheten bedrivs. Några exempel är att genomföra personalmöten, handledning och vissa utbildningar digitalt vilket innebär att medarbetare

som inte tjänstgör den aktuella dagen kan delta utan att behöva lägga tid på att resa till och från arbetsstället. Andra exempel är att bryta ut specifika arbetsuppgifter som dokumentation, planering och inköp eller reflektion för att möjliggöra för enskilda medarbetare att förlägga hela eller delar av arbetspass på annan plats.

Samtidigt lyfts risker med de nya verktygen och processerna. Samma risker utifrån rättssäkerhet, sekretess, screening och förtroendeskapande som nämns i resonemanget ovan om brukarkvalitet, men också risker för att skapa arbetsformer som är anpassade efter medarbetares önskemål om likvärdiga förutsättningar snarare än vilka val som bäst stärker verksamhetens kvalitet i leverans till brukare.

### 3.3 Arbetssituation

Vissa yrkesgrupper har belastats mycket hårt under pandemin, med höga frånvarotal, ökad arbetstyngd genom skyddsutrustning och utmaningar i att bemanna vakanser. Dessa grupper har stort behov av återhämtning och vila. För var gång pandemin tar ny fart skjuts detta behov framåt, vilket är en allvarlig risk. Pandemin har påverkat alla nivåer i organisationen, och förutsättningarna att vidta förändringar har sett olika ut i olika verksamheter. Enhetschefer beskriver i sina enkätsvar hur de på olika sätt tagit sig an utmaningarna, och upplevelsen är att både chefer och medarbetare visat på god förmåga att anpassa sig och försöka hitta lösningar. Enhetschefer beskriver också att situationen underlättats av att förvaltningsledningarna lämnat mandat och utrymme för enhetschefer att testa olika lösningar.

- Arbete hemifrån betraktades initialt med en del skepsis från såväl medarbetarhåll som från ledning. Farhågor rörde exempelvis ergonomi och fysisk arbetsmiljö, effektivitet, isolering och svårigheter att upprätta balans mellan arbetstid och fritid. Erfarenheterna hittills visar att flertalet medarbetare ser stora vinster med möjlighet att arbeta hemifrån åtminstone del av tiden. Arbete hemifrån del av tiden medför mindre restid och ställtid, ökade möjligheter att arbeta fokuserat och ostört samt underlättar en hälsosam balans mellan arbete och privatliv. Samtidigt visar erfarenheterna på risker med hemarbete i enlighet med de initialt befarade, fysisk belastning vid bristande ergonomisk anpassning i hemmiljön, upplevelser av isolering och alienering samt att skiljelinjen mellan arbete och privatliv minskar. Några chefer beskriver att deras medarbetare har upplevt ett obehag i att genomföra svåra utredningar och samtal från hemmet, eftersom känslomässigt svåra moment i arbetet kommer för nära privatlivet.
- Under pandemin har också förutsättningarna för chefers ledarskap påverkats. Hemarbete och digitala gruppmöten har inneburit utmaningar för chefer i det nära ledarskapet. Digitala möten har upplevts försvåra det relationsskapande i ledarskapet, och inneburit svårigheter att se och fånga upp nyanser i mående. Samtidigt har chefer berättat om hur digitala möten inneburit möjligheter för chefer med flera och geografiskt spridda

verksamheter att delta i gruppmöten och ha korta och täta avstämningar med personal i tjänst. Några har också berättat om hur hemarbetet på ett positivt sätt medfört utrymme som chef att hinna reflektera och tänka mer kring sitt uppdrag och sin verksamhet.

- Digitala arbetsformer behöver inte endast innebära ökade möjligheter att arbeta från det egna hemmet. I en stad av Göteborgs storlek kan digitala arbetsformer innebära deltagande i arbetsgrupper, möten och utbildningar från det egna kontoret istället för att fysiskt samlas på olika platser i staden. Som ett komplement i arbetsvardagen leder denna möjlighet till ökad effektivitet, minskad tidsåtgång för res- och ställtid och minskad upplevd stress. Under utredningen har en tänkbar konsekvens lyfts fram inför att medarbetare återgår till kontorsarbetsplatserna. Risker är att dagens kontorsmiljöer som i stor utsträckning är utformade som aktivitetsbaserade arbetsplatser (ABA) inte har hunnit anpassas till att medarbetare i större utsträckning än tidigare befinner sig på arbetsplatsen och dessutom behöver sitta så att de kan delta aktivt i digitala möten utan att störa eller bli störda, och utan att riskera brister i sekretess eller informationssäkerhet.
- Särskilt i början av pandemin förekom en frustration över brist på samstämmig och tydlig information från staden centralt. Bland det som särskilt efterfrågats i enkät och workshops återfinns gemensamma ramar för bemanning samt stöd för chefer och ledare i uppgiften att leda på distans. Sådana riktlinjer finns centralt upprättade och tillgängliga via intranätet. Det finns också tillgång till digitala utbildningar för chefer kring frågorna. En lärdom av detta är att den information och den kommunikation som är avsedd att spridas inte alltid fångas upp och blir synlig så som det är avsett. I staden pågår arbete med att etablera det Digitala navet, vilket kan förbättra stadens kommunikation.

## 4 Digitalisering

De lärdomar som i denna rapport dras av förändrade arbetssätt med anledning av pandemin handlar i hög utsträckning om att använda digitaliseringens möjligheter, och att verksamhetsutveckla med hjälp av digitala verktyg. Denna verksamhetsutveckling skapar behov av verktyg som lever upp till nya krav och till behov av kompetens för att använda digitala system. Enligt SKR blir Sveriges invånare alltmer positivt inställda till den ökade digitaliseringen i samhället och till att kommuner och regioner erbjuder digital service. Över 80 procent är generellt positiva till att kommuner kommunicerar och erbjuder service digitalt och drygt hälften är positiva till vård, konsultation och behandling på distans eller omsorg i hemmet med digitala lösningar. Samtidigt är det endast en fjärdedel som anser att kommuner och regioner lever upp till deras förväntningar på digital service.<sup>1</sup> SKR bedömer också att det finns skäl

---

<sup>1</sup> SKR april 2020

att tro att pandemin har haft en fortsatt effekt på den digitala omställningen varav det är rimligt att anta att acceptansnivån nu är ännu högre.

I Göteborgs Stads policy för digitalisering och IT framgår att fokus ska vara att tänka digitalt först. Den generella utvecklingen som staden eftersträvar ligger alltså i linje med att välja lösningar som tex digitala mötesformer och digital hantering av administration som tidigare varit manuell. Policyn lyfter också att en effektiv drift och förvaltning av stadens digitala miljö såsom infrastruktur, tjänster och funktioner behövs för att kunna ta tillvara digitaliseringens möjligheter.

För att kunna fortsätta utvecklingen mot digitala mötesformer krävs en tydlighet i vilka former av möten och vilka typer av system som får användas i vilka sammanhang. Genomgående efterfrågar deltagare från förvaltningarna i enkät, workshops och dialoger ett sådant ställningstagande. En osäkerhet råder nationellt och internationellt avseende säkerhetsfrågor. Flera svenska myndigheter har beslutat att inte använda Microsoft Teams baserat på hur data om användarna lagras i molnet och för att tjänsten saknar komponenter såsom stark autentisering vilket gör att man avråder från att använda den när det till exempel handlar om känsliga personuppgifter. Samtidigt har Göteborgs Stad gjort ett ställningstagande beträffande Office 365, där Teams är en del, och konstaterat att det är möjligt att fortsätta utveckla tjänster baserat på Office 365, och att staden därmed tecknat nya avtal med Microsoft.<sup>2</sup>

Även inom SKR betonas att socialtjänsten måste säkerställa att digitala möten sker på ett säkert sätt, och att digitala möten måste följa samma regler som fysiska, exempelvis när det gäller skydd av känsliga uppgifter. Detta innebär att socialtjänsten måste göra en riskbedömning innan en digital tjänst kan användas. Vid bedömningen om en tjänst kan användas behöver hänsyn bland annat tas till typ av möte, vilken information som hanteras och säkerhetskraven för tjänsten. Staden har en modell för informationssäkerhetsklassning och SKR har tagit fram ett stödmaterial om juridiska aspekter och informationssäkerhet kring digitala tjänster

Idag finns få nationella digitala lösningar för socialtjänsten, men SKR-koncernen arbetar med mötestjänster där informationen skyddas med stark kryptering och autentisering och Forskningsinstitutet RISE har tagit fram en webbplats som samlar kunskap och inspiration om digitala verktyg i kommunal vård, omsorg och socialtjänst.<sup>3</sup>

För att digitaliseringen av välfärden ska kunna fortgå krävs inte bara säkra former för digitala möten. En tillförlitlig och fungerande informationsöverföring mellan olika huvudmän och olika instanser inom kommunen är en viktig förutsättning både för effektivitet och säkerhet. För närvarande pågår regeringsuppdrag med fokus på att utreda och utveckla digitalt informationsutbyte och digital kommunikation i offentlig sektor samt översyn av en nationell förvaltningsgemensam digital infrastruktur. Att kunna kommunicera digitalt på ett säkert sätt är en nationell fråga som inte kan lösas

<sup>2</sup> Beslut av nämnden för intraservice 2021-05-25

<sup>3</sup> digitalvardochomsorg.se



separat för varje verksamhetsområde eller av enskilda aktörer. Göteborgs Stad deltar därför i projektet Säker digital kommunikation som drivs av Inera och är framtaget av Digitaliseringsmyndigheten DIGG.

På förvaltningsnivå är det viktigt att följa utvecklingen nationellt, och förbereda de val som kommer att behöva göras förvaltningsgemensamt eller för hela staden. Ansvar för utveckling och förvaltning av verksamhetsspecifika system ligger enligt den nya riktlinjen för styrning, samordning och finansiering av digital utveckling och förvaltning på förvaltningarna själva, vilket innebär ett mandat att gå vidare utifrån sina behov.

## 4.1 Digital kompetens

Två viktiga arbeten som genomförts inom staden har visat på behovet av ökad digital kompetens. Det är *GO-DigIT*, vars syfte varit att höja den digitala kompetensen bland chefer och medarbetare i stadens vård- och omsorgsverksamheter, samt *"Kartläggning av kompetenshöjande satsningar avseende digitalisering i staden"*, en aktivitet inom handlingsplanen för digitalisering och IT. Båda arbetena visar på att många medarbetare har en upplevd låg kompetens och GO-DigIT använder begreppet "digitaliseringsskam" för att beskriva känslan av att inte hänga med, och hänvisar till forskning som visar att vård och omsorgssektorn ligger efter övriga sektorer i samhället när det gäller digitalisering. Kartläggningen av kompetenshöjande insatser visade att kompetensutveckling avseende digitalisering var en mindre prioriterad fråga – och att fokus i förvaltningar och bolag ligger på verktyg och system snarare än på förändrade beteenden. Med för stort fokus på verktyg och system finns risken att befintliga arbetssätt "flyttas in" som den är i en digital miljö, utan att nyttja den potential som finns.

- Rätt förutsättningar för nya arbetssätt är mer än utbildning i verktyg och system. Digitaliseringen sätter fokus på medarbetares kompetens att hantera digitala verktyg och förståelse för nya lösningar som leder till effektivisering.
- Digital delaktighet innebär att organisationen behöver säkerställa grundkompetens och en grundförståelse bland sällananvändare för ökad delaktighet, ökat engagemang och motivation.

Internetstiftelsens årliga rapport "Svenskarna och internet" visar tydligt att de målgrupper som socialförvaltningarna vänder sig till också är de som i lägst utsträckning använder internet överhuvudtaget. Personer över 76 år, personer med funktionsvariation och personer i låginkomsthushåll sticker ut med många ickeanvändare.<sup>4</sup> Det tydliggör vikten av att fortsätta arbeta för ökad digital jämlikhet för invånare och för brukargrupper i digitalt utanförskap.

---

<sup>4</sup> Svenskarna och internet 2021, sid 15

# 5 Stadengemensamma program och strategier

Det fortsatta utvecklingsarbetet kan knytas till pågående strategier, program och planer och bör kunna bedrivas inom ramen för ordinarie organisation.

## 5.1 Göteborgs Stads policy för digitalisering och IT

Policyn beskriver styrande principer för Göteborgs Stads arbete med verksamhetsutveckling med stöd av digitalisering och dess grundläggande möjliggörare, IT. Policyn ska bidra till att säkerställa stadens förmåga att realisera nyttorna av digitalisering och öka den digitala mognaden. Denna policy fastställdes i november 2021, och gäller tillsvidare för samtliga nämnder och styrelser i Göteborgs Stad. Tillsammans med ny Riktlinje för styrning, samordning och finansiering av digital utveckling och förvaltning samt kommande Plan för digitalisering 2022-2025 utgör den styrmiljö för stadens arbete inom digitalisering.

Digitaliseringen ska inte ses som ett mål i sig, utan som en metod för verksamhetsutveckling och ska drivas med fokus på realisering av beslutade mål. En framgångsrik digitalisering kräver balans mellan innovation och effektivitet för att säkerställa såväl kortsiktiga som långsiktiga målsättningar och nyttor. Digitalisering medför nya möjligheter för individer, verksamheter och system att inhämta, utbyta och analysera information. Några av de områden och principer för detta som omfattas av policyn nämns nedan.

### Styrning och uppföljning

Staden ska ha ändamålsenlig styrning av digitalisering och IT som leder till att rätt prioriteringar görs, säkerheten upprätthålls, nya kompetenser utvecklas och att användarna involveras i förändringsarbetet. Det stärker förnyelsekraften och säkerställer att nyttan realiseras och effekthemtagning görs. Genom att systematiskt planera, följa upp och analysera kan återkoppling kring måluppfyllelse och kvaliteten på levererade tjänster ske och beslut om åtgärder tas.

- Göteborgs Stads nämnder och styrelser ska ta aktivt ägarskap för sitt digitaliseringsarbete.
- Digitaliseringsarbetet inom nämnder och styrelser i Göteborgs Stad ska drivas med fokus på realisering av verksamhetens mål samt för att få ökad effektivitet.

### Sammanhållen digital service

- Göteborgs Stads nämnder och styrelser ska i sin verksamhetsutveckling tänka digitalt först – digitala tjänster ska vara ett förstahandsval.

- Göteborgs Stads digitala tjänster ska vara tillgängliga och inkluderande samt enkla att använda och efterfrågade.

### **Informationsförsörjning och digital miljö**

Det är av stor vikt att säkerställa att rätt information finns tillgänglig och kan utbytas på ett effektivt och säkert sätt. För att kunna ta tillvara digitaliseringens möjligheter behövs en effektiv drift och förvaltning av stadens digitala miljö såsom infrastruktur, tjänster och funktioner.

- Göteborgs Stad ska ha en digital miljö såsom infrastruktur, tjänster och funktioner med ändamålsenlig tillgänglighet, kapacitet, stabilitet och säkerhet.
- Göteborgs Stads nyttjande av nationella digitala tjänster och standarder ska vara samordnad.

## **5.2 Göteborgs Stads program för attraktiv arbetsgivare**

Programmet har tre övergripande målområden som ska stärka Göteborgs Stads förmåga att vara en attraktiv arbetsgivare. De två första 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 handlar om att kontinuerligt arbeta för att verksamheten har tillgång till den kompetens som krävs för att utföra våra uppdrag med goda resultat. Under varje målområde finns mer information om strategier och hur man arbetar inom ramen för programmet. Ett exempel på pågående utvecklingsarbete för att stärka stadens ledare är det projekt inom ramen för Chefoskopet som bedrivs i tre socialförvaltningar och förvaltningen för funktionsstöd med syfte att utveckla de organisatoriska förutsättningarna.

På stadengemensam nivå pågår arbete inom ramen för programmet i olika samarbetsforum och fackliga samverkansgrupper. Staden har format gemensamma ramar kring bemanning och som stöd för chefer att fatta beslut i relation till medarbetares möjlighet att utföra arbete på arbetsplatsen, hemifrån eller på annan plats.

I ett kommande läge, när förvaltningar och verksamheter finner nya former som inte dikteras av pandemi och smittorisker finns anledning att uppmärksamma frågan om tillgång till och nyttjande av befintliga lokaler, samt hur nuvarande arbetsplatser kan och behöver utformas för att bättre möta medarbetares behov av att kunna delta i möten, utbildningar och konferenser digitalt snarare än fysiskt.

Mot bakgrund av att utredningen visar att stadens gemensamma ramar och riktlinjer inte alltid upplevs vara kommunicerade och lätt tillgängliga har utredningen genomfört en kort dialog med en representant från HR, samt en summarisk studie av information som finns tillgänglig via stadens intranät. Den sammantagna riktningen som kommuniceras är att grunden i alla verksamheter

är att utgå från uppdraget. I det material som finns tillgängligt på intranätet beskrivs stadens kommande ansvar:

*”Pandemin är över och vi planerar för framtidens arbetsliv där vi kan växla var vi arbetar utifrån andra aspekter än minska smittspridning, med fokus på kvalitet i verksamheten och hälsofrämjande arbetsmiljö. En viktig del i arbetet med att stärka Göteborgs Stad som attraktiv arbetsgivare.”*

## 5.3 Göteborg stads program för jämlik stad

Göteborg ska vara den jämlika staden som bidrar till ett gott liv för alla. Göteborgs Stad satsar långsiktigt och uthålligt på att skapa en mer jämlik och hållbar stad. Avsikten är att minska skillnader i livsvillkor för ökad sammanhållning, tillit och delaktighet. Medborgare i Göteborg ska erbjudas hållbara och jämlika livsmiljöer, delaktighet, inflytande och tillit samt förutsättningar för arbete.

## 5.4 Klimatneutrala Göteborg 2030

Vi befinner oss i en tid som FN kallar ”the Decade of Action”, ett decennium som kräver ökad ambitionsnivå och fler åtgärder för att leverera på hållbarhetsmålen till år 2030. Åtgärder genomförs ännu inte i den takt eller omfattning som krävs för att vi ska kunna uppfylla de 17 hållbarhetsmålen. Detta gäller inte minst i klimatfrågan, där vi sedan en längre tid har formulerade mål och handlingsplaner, men där den stora utmaningen fortfarande ligger i genomförandet. Samhällsutmaningarna som är kopplade till klimatiförändringarna är många och vi måste gemensamt bidra till att öka omställningstakten och skapa möjligheter för alla att kunna leva ett gott liv i Göteborg i framtiden. Göteborg är en av nio svenska städer som ingår i den nationella satsningen att leda omställningen till klimatneutrala städer till år 2030. Arbetet sker inom det strategiska innovationsprogrammet Viable Cities.

Göteborgs Stads miljö- och klimatprogram 2021–2030 innehåller mål om att Göteborgs Stad ska nå ett klimatavtryck nära noll och att stadens medborgare ska ha en hälsosam livsmiljö. Alla val som medför minskat resande och lägre vägtrafiktryck i staden bidrar till dessa mål.

## 5.5 Göteborgs Stads plan för arbetet med krisberedskap och civilt försvar

Staden ska ha förmåga att hantera olika typer av samhällsstörningar till exempel extremväder, olyckor med farliga ämnen eller störningar i samhällsviktig verksamhet. Göteborgs Stads plan för arbetet med krisberedskap och civilt försvar styr det förebyggande och förberedande arbetet. Planen fastställer den övergripande styrningen av arbetet samt inriktning och åtgärder för att utveckla krisberedskapen under mandatperioden. För arbetet gäller att utveckla stadens krisberedskap baserat på erfarenheterna från coronapandemin, samt att fokusera

på den nya nämndsorganisationen som gäller från och med 2021 vid planering och genomförande av åtgärder. I planen framgår vilka uppgifter som staden ska arbeta med samt vilka åtgärder som är prioriterade under mandatperioden. Det framgår också vem eller vilka som ansvarar för att åtgärderna blir genomförda.

### **Riktlinje för krishantering**

Det förebyggande arbetet behöver kompletteras med ett snabbt och samordnat agerande när något inträffar. Planen kompletteras därför med en riktlinje för krishantering som beskriver vilka funktioner och vilken förmåga som förvaltningar och bolag ska ha för att kunna hantera samhällsstörningar.

Syftet med Göteborgs Stads riktlinje för krishantering är att nämnder och bolagsstyrelser ska ha en god förmåga att hantera krissituationer.

De funktioner och den förmåga som är viktiga för att kunna bedriva samverkan och ledning vid samhällsstörningar finns beskrivna i riktlinjen. Den förtydligar också nämnders och bolagsstyrelserns ansvar och det framgår att förvaltningar och bolag ska dimensionera förmågan till krishantering utifrån ansvarsområde, verksamhetens risker och den samhällsviktiga verksamhet som nämnden/bolagsstyrelsen bedriver. Riktlinjen är inte ett praktiskt stöd vid hantering av händelser. För detta ska varje nämnd och styrelse ta fram sin egen krisledningsplan.

## **6 Utvecklingsområden att arbeta vidare med**

Stadsledningskontoret tillsammans med berörda förvaltningar har identifierat några utvecklingsområden som är särskilt angelägna att fortsatt följa, analysera och utveckla för att förbättra arbets- och uppföljningsprocesser samt arbetssituation och bidra till ökad brukarkvalitet.

### **6.1 Fortsatt utveckling av digitala arbetssätt och möten för professionella**

Den framtida arbetsplatsen kan ses i ett flödande perspektiv. Medarbetare kan välja att delta i möten och utbildningar från kontoret, att utföra delar av arbetstiden hemifrån, att arbetsredskap flyttas mellan hem och kontor och att dokumenthantering i högre utsträckning sker digitalt och utanför det fasta arbetsstället. Stadens gemensamma ramar för dessa val tar utgångspunkt i uppdraget och verksamhetens behov, samt i en dialog mellan den enskilda medarbetaren och närmast beslutande chef. Staden, liksom berörda förvaltningar, behöver följa utvecklingen och stegvis anpassa dagens förutsättningar efter förändrade behov. En stor ökning av digitala möten skulle kunna medföra att staden som helhet behöver se över befintliga lokaler och arbetsplatser, likaså behöver staden se över och planera för att tillhandahålla

teknik och redskap, erbjuda kompetensutveckling och löpande följa upp och förbättra arbets- och uppföljningsprocesser.

- Verksamheter och medarbetare behöver ha tillgång till och kunna använda redskap, kanaler och metoder som är rättssäkra.
- Verksamheter och medarbetare behöver ha tillgång till och kunna använda redskap, kanaler och metoder som är valda för att fungera såväl internt i organisationen som externt i möten med andra huvudmän och samverkansparter
- Stadengemensamma ramar liksom riktlinjer och rutiner på förvaltningsnivå behöver vara utformade och kommunicerade så att enhetschefer har tillgång till en palett av förutsättningar från vilken de kan agera utifrån sitt uppdrag och mandat att leda och fördela arbetet mot god kvalitet i den egna verksamheten.
- Det pågår arbeten nationellt och i landets kommuner för att lösa utmaningen med rättssäkra och kompatibla verktyg för digitala möten, det är angeläget att Göteborgs Stad fortsatt följer denna utveckling och gör val som leder mot målet med en rättssäker och likvärdig socialtjänst i hela staden, men också mot målet att vara en attraktiv arbetsgivare som erbjuder en trygg arbetssituation för medarbetare.

## **6.2 Fortsatt utveckling av digitala arbetssätt och möten för och med brukare och anhöriga**

Göteborgs stad ska vara en jämlik stad, där invånare har likvärdiga förutsättningar att forma sina liv och att vara delaktiga i samhället. Utredningen visar på att digitala arbetssätt och metoder kan underlätta för vissa grupper att tillgodogöra sig möjlighet till stöd och hjälp. Utredningen visar också på att vissa utsatta grupper har mycket sämre förutsättningar att få tillgång till och kunskap att använda digital teknik, redskap och metoder.

- Brukares rättssäkerhet behöver säkerställas genom att organisationen väljer att använda redskap, kanaler och metoder som fyller lagstadgade krav, och som stödjer en likvärdig, förutsebar ärendehantering av god kvalitet.
- Berörda förvaltningar behöver fortsätta utveckla sina arbetsprocesser för att motverka att sekretess äventyras.
- Berörda förvaltningar behöver fortsätta utveckla sina metoder för kvalitetssäker screening även i digitala sammanhang.
- Berörda förvaltningar behöver fortsätta utveckla sin tillämpning av socialtjänstprocessen så att digitala och fysiska möten kompletterar varandra för en snabb, tät och kvalitetssäker ärendehantering i såväl utredning som verkställighet.
- Berörda förvaltningar behöver i individärenden säkerställa att val av arbetssätt, redskap och metoder grundas på individuell anpassning snarare än generella val.

- Berörda förvaltningar behöver utveckla strukturer och arbetssätt för att involvera invånare, brukare och anhöriga i att identifiera nuvarande och framtida krav och behov på verksamheten. Detta kan ske exempelvis genom uppföljning och dialog på individplan, genom aggregerade uppföljning och analys av avvikelshantering, genom brukar- och medborgardialog, enkäter och brukarrevisioner.

## 6.3 Fortsatt kompetenshöjning för medarbetare och chefer vad gäller digitala redskap och arbetssätt

En erfarenhet från pandemin är att en krissituation gör det tydligt vilken kompetens som saknas i en organisation. Ett exempel är det omfattande arbete som genomförts för att redan befintliga riktlinjer för basal vårdhygien skulle omsättas i vardagligt bruk. Ett annat exempel är de brister och ojämlikheter som finns bland stadens medarbetare vad gäller digital mognad och skicklighet att hantera tillgängliga redskap och system.

- Staden behöver erbjuda kompetensutveckling för att säkerställa att alla medarbetare har rätt kompetens för att kunna arbeta effektivt i tillgängliga redskap och system.
- Staden behöver säkerställa jämlik tillgång till wi-fi och digitala redskap i hela organisationen.
- Staden behöver erbjuda särskilt stöd till särskilt eftersatta verksamheter och digitalt omogna arbetsgrupper.
- Staden behöver centralt och per förvaltning fortsatt utveckla digitala utbildningar och distansutbildningar, digital introduktion för nya medarbetare liksom information och kommunikation via digitala ytor.

## 6.4 Fortsatt arbete för att öka den digitala jämlikheten för brukare och invånare i Göteborgs Stad

Göteborg som en jämlik stad betyder också en ökad digital jämlikhet. Samhällsutvecklingen går i en riktning där personer eller grupper med liten eller ingen användning av digitala verktyg också riskerar att få sämre förutsättningar att leva på lika villkor som övriga samhället, med sämre möjlighet till delaktighet, inflytande och reella valmöjligheter. Äldre, personer med funktionsnedsättningar, nyanlända, personer som står långt från arbetsmarknaden och personer som lever med tunga missbruk är exempel på grupper som är i riskzon för ett digitalt utanförskap<sup>5</sup>. Staden och berörda förvaltningar har ett ansvar att gemensamt verka för att påverka förutsättningarna mot en mer jämlik stad.

<sup>5</sup> Svenskarna och Internet, Internetstiftelsen

- Staden behöver arbeta för en väl utbyggd digital infrastruktur som skapar tillgång till bredband i hela staden och för alla invånare.
- Staden behöver utreda frågan om tillgång till digital teknik för marginaliserade grupper. Värdet av att alla invånare kan tillgodogöra sig möjligheter via digital teknik skulle kunna berättiga att låna ut eller förmedla digitala hjälpmedel och redskap till vissa utsatta grupper.
- Staden behöver arbeta för att erbjuda kompetensutveckling för brukare och anhängare, erfarenheter visar att vissa grupper har särskilt låg digital mognad.
- I alla socialtjänstens ärenden behöver fokus vara på individuell anpassning, det vill säga att val av insats, metod och hjälpmedel i individärenden måste göras mot bakgrund av den enskildes förutsättningar, behov och preferenser snarare än generella beslut och inriktningar.

## 6.5 Fortsatt arbete för att stärka Göteborgs stad som en attraktiv arbetsgivare

Göteborgs stad måste klara av att erbjuda kompetensutveckling till och behålla befintliga medarbetare, liksom att attrahera och anställa framtidens, om kommande behov av kompetensförsörjning ska kunna tillgodoses. Utredningen visar på erfarenheter under pandemin som behöver omhändertas och utvecklas för att stärka staden i detta ansvar. I utvecklingen av digitala redskap och arbetssätt måste hänsyn tas konsekvenser för arbetsmiljö. Det pågår mycket forskning på området och staden behöver ha en aktiv omvärldsbevakning i det fältet.

- Staden behöver underlätta för operativa chefer i deras uppdrag att leda och fördela arbetet på verksamhetsnivå. Det kan ske genom stärkta organisatoriska förutsättningar och genom att skapa en tydlig och tillgänglig palett av kvalitetssäkrade verktyg, metoder, riktlinjer och förutsättningar som kan vägleda dem i olika frågor. Ett gott nära ledarskap medför en trygg arbetssituation för medarbetare och kan minska såväl stress som upplevd arbetsbelastning.
- Staden behöver fortsatt undersöka hur medarbetare i dialog med närmaste chef kan erbjudas goda arbetsvillkor genom en individuell anpassning av rätten att arbeta från sitt arbetsställe och möjligheten att arbeta hemifrån. Möjlighet till inflytande och delaktighet i arbetets utformning är en viktig faktor för god upplevd arbetsmiljö.
- Staden behöver fortsatt utveckla befintliga lokaler och planera framtidens lokaler för att på bästa sätt möta medarbetares behov av en god arbetsmiljö med tillgång till moderna och säkra redskap och metoder.
- Staden bör följa nationell och global utveckling vad gäller digitala mötesformer och arbetssätt för att säkerställa att Göteborgs Stad befinner sig i framkant.

Att fortsätta arbeta för att Göteborgs Stad närmar sig målet om att vara en jämlik och klimatneutral stad, och att fatta nödvändiga strategiska beslut för att underlätta vägen dit är en viktig del i stadens arbete för att befintliga



medarbetare ska känna sig stolta över sin arbetsplats och för att locka framtidens medarbetare till staden.

## 6.6 Fortsatt utveckling av stadens och förvaltningarnas krisberedskap

God krisberedskap möjliggör för staden och förvaltningarna att vara både flexibla och resilienta i kommande krislägen. Flexibilitet handlar om att snabbt kunna anpassa löpande verksamhet efter förändrade förutsättningar och upprätthålla en tillräckligt god kvalitet även under omständigheter som avviker från det normala. Resiliens handlar om att orka hålla ut och arbeta vidare även vid en mer utdragen kris, och möjliggörs till exempel genom en krisorganisation som fördelar ansvar och bygger in möjlighet till avlastning och återhämtning.

- Staden och förvaltningarna behöver planera inför kommande krislägen och ha strategier och utforma beredskapslager av vissa materiel och utrustningar. Man måste dessutom bedriva ett löpande arbete med kompetensutveckling vad gäller baskunskaper, för att säkerställa att medarbetare på alla nivåer faktiskt behärskar de färdigheter som behövs i vardagen och är trygga med hur dessa färdigheter ska utövas i ett krisläge.
- Staden behöver också bedriva ett löpande arbete med att informera och kommunicera om ledning och styrning, för att säkerställa att hela organisationen känner till och förstår hur ansvar, roller och mandat fördelas i ett normalläge, och hur dessa påverkas i ett krisläge, samt att etablerade former för information och kommunikation inte fullt ut leder till att organisationen upplever sig informerad. Staden behöver därför fortsätta sitt utvecklingsarbete med struktur, strategi och kultur för hur information och kommunikation bedrivs internt.
- Staden behöver fortsätta sitt kvalitetsarbete genom att befästa strukturer för en lärande organisation genom planering, genomförande, uppföljning, analys och förbättring i ett ständigt pågående flöde. Den nuvarande krisens långa process har lärt oss att vi inte kan vänta till efteråt med att lära av våra erfarenheter, utan lärandet måste pågå parallellt med den pågående krisen.

## 7 Avslutning

Uppdraget till Kommunstyrelsen och berörda förvaltningar var att identifiera lärdomar från pandemin som kan omhändertas i ordinarie organisation, och leda till förbättringar inom brukarkvalitet, arbets- och uppföljningsprocesser samt arbetsmiljö.

En lärdom från pandemin är stadens ökade medvetenhet om vikten av förstärkt beredskap inför de kriser vi kommer att möta i framtiden. En annan lärdom är att organisationens förmåga att upprätthålla kvalitet i hastigt ändrade förhållanden och att upprätthålla verksamhet över tid under en utdragen kris båda är beroende av organisationens stabilitet och grundstruktur. I KFi-rapporten som utgör en av grunderna för utredningen benämns dessa förmågor flexibilitet och resiliens.

Det lärande som skett under pandemin och som synliggjorts i utredningen kan enligt KFi-rapporten delas in i omsättande, omorienterande och omprövande lärande. Det första innebär att lära in och fördjupa redan tillgängliga kunskaper och verktyg, exempelvis att stärka tillgång till och kompetens att arbeta i stadens befintliga digitala verktyg och miljöer. Det andra innebär att lära delvis nya sätt att använda redan tillgängliga kunskaper och verktyg, exempelvis att utföra hela eller delar av arbetsprocesser på annorlunda sätt som att delta i ett möte digitalt i stället för fysiskt eller utföra arbete hemifrån istället för på den ordinarie arbetsplatsen. Det tredje innebär att ta in kunskap som inte alls varit tillgänglig innan. Den sedan tidigare okända situationen att leva under en pandemi är ett exempel på ett sådant lärande.

Göteborgs stads styrsystem har sin bas i ett ständigt pågående förbättringsarbete, ofta benämnt PDSA-cirkeln eller Deming-hjulet. Uppdrag kopplas till mål, resultat följs upp och analyseras för att säkerställa att valda arbets- och uppföljningsprocesser leder mot målen, ambitionen är att hela tiden förbättra valda processer för att stärka resultaten. De samarbetsforum som fanns etablerade i tidigare stadsdelsnämndsorganisation har omformats eller står i begrepp att omformas för att passa i facknämndsorganisationen. Det löpande arbetet med att följa upp arbete, analysera resultat och avvikelser och identifiera förbättringsaktiviteter sker på enhetsnivå, för att sedan lyftas till dessa forum där samlade erfarenheter skapas som kan leda till förbättringar brett i organisationen. Vidare finns flera stadengemensamma strategier och program som håller samman stadens arbete med de utvecklingsområden som pekas ut i utredningen. Stadsledningskontoret svarar för utstyrning av uppdrag till förvaltningar och bolag, liksom för samlad uppföljning.

Några av de utvecklingsområden som identifierats är särskilt viktiga att omhänderta genom samordning mellan förvaltningarna och på en stadengemensam nivå, för att bäst leda i riktning mot målen om en stad, ett Göteborg och en jämlik stad:

- Fortsatt utveckling av ledning och styrning, och organisatoriska förutsättningar för ledarskap bland annat genom att förtydliga roller och ansvar i staden samt genom förbättrad information och kommunikation.
- Fortsatt kompetensutveckling för ledare, och samarbete mellan stadens centrala HR-funktion och berörda förvaltningar för att stärka staden som attraktiv arbetsgivare.
- Fortsatt utveckling av digital infrastruktur, och arbete för att erbjuda rättssäkra verktyg för digitala möten för professionella samt för socialtjänstens brukare och anhöriga

I det fortsatta utvecklingsarbetet måste staden nära följa forskningsområdet. Det pågår många viktiga kunskaps- och utvecklingsprojekt som kan stödja och underlätta stadens förbättringsarbete. Sammantaget har Göteborgs Stad som organisation förutsättningar att omhänderta och förvalta gjorda erfarenheter inom befintliga strukturer. I det fortsatta arbetet med valda utvecklingsområden behöver ytterligare analys och ställningstaganden göras för att i enskilda aktiviteter säkerställa ekonomisk, ekologisk och social hållbarhet.



## 8 Källor och referenser:

### *Mobilisering och samordning*

– En studie av Göteborgs Stads hantering av pandemin  
Gustaf Kastberg Weichselberger, Jessica Algehed, Björn Brorström, KFI-  
rapport nr 170

### *Slutrapport aktivitet 14 i Göteborgs Stads handlingsplan för digitalisering*

Kartläggning kompetenshöjande satsningar med avseende på digitalisering  
2021-05-17, SLK

### *Huvudprinciper för samordnad bemanning*

2020-04-21, rev 2021-02-11, SLK

### *Stadengemensamma ramar för arbete hemifrån/annan plats och successiv återgång under pandemin*

2021-05-12, SLK

### *Digital kommunikation i socialtjänsten*

2021-12-08, SKR

### *Digitala möten i socialtjänsten, stöd med anledning av covid-19 stödmaterial för kommuner*

2021-04-06, SKR

### *Stödmaterial för digitala möten*

2021-04-06, SKR

### *Attraktivt och hållbart chefsarbete*

Organisatoriska förutsättningar och chefsarbete i Göteborgs stad  
Lotta Dellve, Caroline Hasselgren, Karin Allard, Monica Bäck  
Andersson  
Samling ”Gothenburg Studies in Work Sciences, Nr 22, 2020

### *Kartläggning och analys av förutsättningar för arbete hemifrån under Coronapandemin*

Myndigheten för arbetsmiljökunskap  
Diarienummer: A2020/02549  
Rapport 2021:2