



**Diarienummer:** 0045/17

**Handläggare:** Stefan Söderlund  
Tel: 031-368 54 62  
E-post: stefan.soderlund@gshab.goteborg.se

## **Göteborgs Stadshus AB Utveckling av ägarstyrning och interna processer.**

Styrelsen i Göteborgs Stadshus föreslås besluta:

1. Förklara utvecklingsprojektet levererat och avslutat.
2. Ge vd i uppdrag att implementera åtgärder i enlighet med presenterad implementeringsplan, samt göra de anpassningar som behövs för planens implementering.
3. Ge vd i uppdrag att fortlöpande informera styrelsen om status rörande implementeringen.

### **Sammanfattning**

Göteborgs Stadshus AB [Stadshus] bildades januari 2014 och blev operativt 1 januari 2015, i syfte att utveckla styrning och samordning av Göteborgs stads bolagskoncern. Genom en utvecklad styrning ska leveransen gentemot de politiska målen förbättras.

Bolaget har nu fungerat i sin roll i 3 år och har under den tiden utvecklat processer och arbetssätt i linje med fullmäktiges uppdrag. Förändringar i ledningen, med styrelse och vd-byten, har dock hämmat stabilitet och kontinuitet. Vidare har Stadshus uppdrag inte till fullo varit kommunicerat och förstått i koncernen och Stadens alla funktioner.

Stadshus styrelse gav i juni 2017 vd i uppdrag att dels klara ut bolagets inre arbete och förhållningssätt, dels kartlägga och forma de processer som stödjer bolagets uppdrag men också hur gränssnitten mot andra organisationsdelar ska överbryggas. Ett förändringsarbete inleddes.

Förändringsarbetet har drivits i öppenhet och stor delaktighet från bolagets samtliga medarbetare, klustermödrar och stadsledningskontoret. Regelbundna avstämningar har skett med bolagets styrelse.

Arbetet har resulterat i goda förutsättningar inför arbetet med att implementera förbättringar i olika processer som är centrala i styrning och ledning av Stadshuskoncernen samt interna processer inom Stadshus. Efter projektet ska implementering av processer med förbättrade arbetssätt och organisering ske. Arbetet ska enligt implementeringsplanen ske under 2018 så att det till fullo kan vara i funktion januari 2019.

Arbetet har utgått från politiska beslut avseende uppdrag och organisation. Under projektarbetet har inga behov av förändringar av politiska beslut identifierats. I de fall implementeringsarbetet leder till behov av sådana förändringar, ska dessa stämmas av med politiken för vidare hantering.



**Bilaga H**  
Styrelsen 2018-03-19

De yttre ramarna för processutvecklingen har givits av Simons styrmodell med de fyra styrsystemen, värdeskapande-, interaktiva-, diagnostiska- samt begränsande system. Detta konkretiseras bland annat genom utvecklingsbrevets utformning samt genom beskrivningen av organiseringen av koncernledningsarbetet.

Arbetet har haft fokus på strukturfrågor samtidigt som de bidragit till en kulturutveckling, både inom Stadshus och de samarbetsytor som Stadshus har att verka inom.

Projektet har levererat resultat sorterat inom 6 delområden/delprojekt. I slutskedet av projektet slogs delprojekt 5 – Ägardialogprocessen – och delprojekt 6 – Koncerngemensam strategisk plan ihop, då ägardialogprocessen är en väsentlig del av processen för strategisk planering. Delområdena samt dess leveranser framgår av tabellen nedan. Samtliga delprojekt bedöms som väl förberedda för implementering enligt nedan föreslagen implementeringsplan.

Delområde	Leverabler
Ärendebereidning	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anvisning för ärendebereidning</li> </ul>
Samverkan SLK	<ul style="list-style-type: none"> <li>Förstärkt uppsiktsplikt</li> <li>Struktur för ägardirektiv</li> <li>Hantering av bokslutsdispositioner</li> <li>Uppföljningsrapportering och uppföljning av särskilda uppdrag från KF till bolagen</li> <li>Följsamhet mot KF:s styrdokument</li> </ul>
Samverkan med kluster/moderbolag	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anvisning för samarbetsforum i Stadshuskoncernen</li> <li>Forumbeskrivningar för föreslagna råd</li> </ul>
Interna processer	<ul style="list-style-type: none"> <li>Huvudprocesskarta</li> <li>Intern ny mötesstruktur</li> <li>Dokumentförteckning</li> <li>Årsplanering</li> <li>Spelregler</li> <li>Mall Tjänstebeskrivningar</li> <li>Preliminär behovsbild gränssnitt Bryssel-Göteborg</li> <li>Behovsbild – kommunikation och dokumenthantering</li> </ul>
Ägardialogprocessen och Koncerngemensam strategisk plan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processkarta</li> <li>Årshjul</li> <li>Mall strategisk plan</li> <li>Mall utvecklingsbrev</li> </ul>

**Ekonomiska konsekvenser**

En effektivare styrning där Stadshus arbetssätt och uppdrag är känt ger förutsättningar för effektivare verksamhet. Stadshus har i ägardirektiv och mål och inriktningsdokument uppdraget att



**Bilaga H**  
Styrelsen 2018-03-19

samordna och skapa synergier. För att lyckas med detta behöver metoder skapas där koncernen identifierar möjligheter för samordning, synergier och effektivisering utgående från verksamheternas behov. Utvecklingsprojektet har fokuserat på att skapa förutsättningar för detta vilket kommer att ge ekonomiska vinster. Dessa effekter låter sig dock inte kalkyleras i detta läget utan effekterna kommer att redovisas i de konkreta frågorna.

**Barn, jämställdhets, mångfalds och miljöperspektivet Jämställdhetsperspektivet**

Resultatet av utvecklingsprojektet ger inga direkta effekter för perspektiven. Koncernens verksamheter har stor betydelse för perspektiven och i de delar utvecklingsarbetet skapar bättre förutsättningar för bolagen i sina verksamheter så kommer detta att bidra till en positiv förflyttning inom perspektiven

**Omvärldsperspektivet**

Att ge bolagen i koncernen så goda förutsättningar som möjligt för att leverera på sitt uppdrag skapar goda möjligheter för leverans av tjänster till medborgarna i Göteborg.

**Ärendet**

Stadshus styrelse fattade den 12 juni 2017 beslut om utvecklingsprojekt för bolaget. Syftet med utvecklingsprojektet var att utveckla ägarstyrningen samt de processer och samverkansformer som stödjer denna. Projektet har genomförts under 2017 och med planerad slutleverans till Stadshus styrelse i mars 2018.

Projektet har tagit fram en stor mängd material, bland annat slutrapporter för varje delprojekt. I föreliggande ärende redovisas sammanfattande dokument under avsnittet ”Bilagor”. Övriga dokument finns tillgängliga som inbäddade dokument i bilagorna om styrelsen önskar att fördjupa sig inom något område. Ambitionen är att detta tjänsteutlåtande med bilagda handlingar ska vara tillräckligt för styrelsens beslutsfattande.

**Bakgrund**

Stadshus bildades januari 2014 och blev operativt 1 januari 2015, i syfte att utveckla styrning och samordning av Göteborgs stads bolagskoncern. Genom en utvecklad styrning ska leveransen gentemot de politiska målen förbättras.

Bolaget har nu fungerat i sin roll i 3 år och har under den tiden utvecklat processer och arbetssätt i linje med fullmäktiges uppdrag.



**Bilaga H**  
Styrelsen 2018-03-19

Bolaget har dock under de här åren haft instabilitet i ledningen med styrelse och vd-byten och det har hämmat stabilitet och kontinuitet.

Under vårvintern 2017 genomförde Stadshuset en förstudie i syfte att kartlägga statusen avseende bolagets uppdrag och arbetssätt. Förstudien visade på ett antal behov.

Bland annat konstaterades att Göteborgs Stadshus uppdrag inte till fullo var kommunicerat och förstått i koncernen och stadens alla funktioner.

Det fanns därför behov av att dels klara ut bolagets inre arbete och förhållningssätt, dels kartlägga och forma de processer som stödjer bolagets uppdrag men också hur gränssnitten mot andra organisationsdelar skulle överbryggas. Arbetet kom att påverka andra organisationsdelars processer både inom förvaltningar, SLK och bolag och särskild omsorg har därför lagts vid dessa.

Arbetet har resulterat i en plan för utvecklade processer avseende styrning och ledning av Stadshuskoncernen samt interna processer inom Stadshuset. Implementering av processer, arbetssätt och organisering planeras ske under 2018 så att ”driftsstart” kan ske årsskiftet 2018/2019.

Arbetet har utgått från politiska beslut avseende uppdrag och organisation. De yttre ramarna för processutvecklingen har givits av Simons styrmodell med de fyra styrsystemen, värdeskapande-, interaktiva-, diagnostiska- samt begränsande system. Arbetet har sålunda fokuserat på strukturfrågor. Arbetssättet har även bidragit till en utveckling av kultur och samarbete inom Stadshuset men också inom de samarbetsytorna som Stadshuset har att verka inom.

### **Ägarstyrning och koncernmoderns roll**

Enligt ägardirektiven för Stadshuset, vilka är beslutade av fullmäktige, framgår att ändamålet med bolaget är att i dialog med bolagen främja en aktiv ägarstyrning av stadens bolag med utgångspunkt i kommunfullmäktiges ägardirektiv, budget och andra styrande dokument. Koncernbolaget (Göteborgs Stadshuset AB) ska utveckla formerna för stadens bolagsstyrning och genom en aktiv omvärldsbevakning implementera och förädla erfarenheter från andra huvudmän. Koncernbolaget ska främja öppenhet och transparens inom bolagssektorn och vid behov ta nödvändiga initiativ.

### **Styrning**

Sveriges kommuner och landsting/regioner är landets största tjänsteleverantörer. Årligen omsätts ca 1000 miljarder kronor i den sektorn. Att leverera en tjänst innebär leverans mot människor och individer. Mötet med kunden blir därför avgörande för kundens uppfattning av tjänstens kvalitet. Därför är det avgörande att ge de som möter kunden så stora möjligheter som möjligt att hantera sitt uppdrag. En organisation som levererar tjänster måste sträva efter att skjuta ut ansvaret för verksamheten så långt som möjligt i organisationen. Detta gäller både på individnivå som på systemnivå.



**Bilaga H**  
Styrelsen 2018-03-19

Med en långtgående delegation följer också ett stort ansvar både på den som tagit emot delegationen, men också på den som delat ut den. Metoder och processer måste finnas som säkrar att verksamheten går i den riktning som uppdragsgivaren gett utan att kontrollsystemen hindrar eller upplevs som hindrande.

Det finns många skolor rörande styrning, men en sak som är gemensam för rådande synsätt rörande styrning och ledarskap är att skapa förutsättningar för organisationen att ta ansvar för sitt uppdrag. Det innebär att lämna förtroende och mandat till varje systemnivå eller individ utgående från det uppdrag som nivån/individerna har.

### Ägarstyrning

Ägarstyrningen syftar till att säkerställa att koncernens bolag verkar inom ramen för de som ägaren bestämt och som finns definierat i bolagsordningar och ägardirektiv. Därutöver finns i kommunal verksamhet en rullande ordning med budgetar som också ska betraktas som ägardirektiv.

I den delen är ägarstyrningen tydlig och system för uppföljning finns till stora delar som funktionellt stödjer ägarens möjlighet att följa verksamheten.

För att skapa en aktiv ägarstyrning så måste fler dimensioner tillföras ägarstyrningen. En som redan finns och som kan utvecklas är ägardialogsprocessen där styrelse möter styrelse för dialog om verksamheterna. En fråga som finns kopplat till den processen är hur den på ett bättre sätt kan integreras i koncernens och bolagens normala planeringssystem med affärsplaner och uppföljningsrapporter.

En annan del av ägarstyrning som behöver utvecklas är mer sammanhållen budget och planeringsprocess där omvärldsanalys, utmaningar och övergripande strategiska frågor på koncernnivå, diskuteras och fastställs. Exempel på frågor med koncernansvar är koncernövergripande riskhantering, övergripande investeringsbudget, regional samverkan, effektivisering och synergier, hållbarhetsfrågor, HR/personal, kompetensförsörjning mm, där en koncerngemensam syn kan skapa både resurseffektivitet och kvalitet. Kännetecknande för dessa frågor är att de har en lång planerings- och genomförandehorisont och att de måste föras ut i koncernen för att hanteras både strategiskt och operativt i respektive systemnivå.

Att utveckla processer kring hur dessa frågor hanteras är viktigt för långsiktighet och kontinuitet, men lika viktigt är att skapa de arenor där samtalet kring det långsiktiga utvecklingsfrågorna förs och där en organisationsövergripande förståelse av stadens utmaningar skapas och vilka övergripande strategier som ska leda till måluppfyllelse.



## Resultat av utvecklingsprojektet

Projektet har levererat resultat sorterat inom 6 delområden/delprojekt. I slutskedet av projektet slogs delprojekt 5 – Ägardialogprocessen – och delprojekt 6 – Koncerngemensam strategisk plan ihop, då ägardialogprocessen är en väsentlig del av processen för strategisk planering.

Nedan beskrivs resultaten för respektive delprojekt samt de rekommendationer som ligger till grund för implementeringsplanen.

### Delprojekt 1

Delprojekt ett har bidragit till att ärenden kan beredas i god tid och med god kvalitet så att olika intressenter ges möjlighet att följa verksamheterna. Ansvars- och rollfördelningen är ytterligare tydliggjord mellan klustermödrar, kommunstyrelsen (stadsledningskontoret) och Stadshus.

Resultatet från delprojektet är en reviderad och kvalitetssäkrad anvisning för beredning av ärenden inom Stadshuskoncernen. Anvisningen vägleder processerna för olika ärendetyper. I anvisningen behandlas särskilt beredningen av frågor av principiell beskaffenhet eller av större vikt (KL 10:3 (3:17))

Att säkerställa efterlevnad ingår i respektive vd:s ansvar. Vid behov kan Stadshus tillhandahålla stöd i detta arbete. Stödet bör vara anpassat till det unika bolagets behov. Uppföljning av resultat kommer att göras efter 6 månader.

### Delprojekt 2

Under delprojektet har ett arbete genomförts som lägger grunden för ett gott samarbete och fortsatt utvecklingsarbete mellan Stadshus och Stadsledningskontoret (SLK). I delar finns det behov av ytterligare insatser för att resultaten därefter ska kunna implementeras i berörda organisationer. Stadshus och SLK behöver planera det fortsatta arbetet gemensamt.

I nuläget har områden där ansvarsfördelningen uppfattats som otydlig eller icke ändamålsenlig identifierats och prioriterats. Förslag till ansvars- och rollfördelning alternativt principer för fortsatt arbete har tagits fram inom fem prioriterade områden.

1. Förstärkt uppsiktsplikt
2. Struktur för ägardirektiv
3. Hantering av bokslutsdispositioner
4. Uppföljningsrapportering samt uppföljning av särskilda uppdrag från KF till bolagen.
5. Följsamhet mot fullmäktiges styrdokument

Nedan redovisas resultaten och rekommendationer som syftar till att driva utvecklingen framåt mot önskade effekter inom fem områden. Vid sidan om dessa finns frågor listade som delprojektet har identifierat som viktiga att arbeta med men som har prioriterats bort, i huvudsak av tidsskäl.



**Bilaga H**  
Styrelsen 2018-03-19

*1. Förstärkt uppsiktsplikt*

Arbetet inom ramen för delprojektet har utmynnat i följande förslag till hanteringsordning:

- Redovisningsskyldigheten för stadens samtliga bolag när det gäller hur verksamheten bedrivits och utvecklats utifrån det i bolagsordningen och ägardirektivet angivna ändamålet tydliggörs med avseende på att redovisningen som respektive styrelse gör även ska omfatta ett uttalande beträffande verksamheten inom eventuella dotterbolag.

Denna hanteringsordning bedöms ligga i linje med struktur för ägarstyrning som kommunfullmäktige gett uttryck för i Riktlinjer och direktiv för Göteborgs Stads bolag. Moderbolagen inom koncernen får därmed en roll i att uttala sig om verksamheten inom sina dotterbolag och koncernmoderbolaget Stadshus får motsvarande roll i förhållande till moderbolagen, de interna bolagen samt stadens del av de regionala bolagen. En ordning som tydligt följer linjestrukturen bedöms som värdeskapande genom att moderbolagen stärks i sin ägarroll samtidigt som kommunstyrelsen får bättre förutsättningar att bedöma verksamheten i kommunala bolag och vid behov lämna förslag till fullmäktige om nödvändiga åtgärder.

Den föreslagna hanteringsordningen ställer krav på linjeorganisationen inom Stadshuskoncernen att aktivt värdera underliggande bolags uttalanden. Detta innebär i sin tur att nya arbetssätt behöver etableras inom koncernen. Ambitionen är att hanteringsordningen ska vara implementerat till årsbokslut 2018. Ägardialogen mellan moder- och dotterbolag förväntas utgöra ett centralt underlag i värderingen, samtidigt som ytterligare underlag föreslås vägas in inför en sammanvägd bedömning i anslutning till årsredovisningen. Rekommendationer för det fortsatta arbetet är att:

- ta fram beskrivningar av vad som förväntas av moderbolagen utifrån föreslagen hanteringsordning, såväl beträffande underlagen som själva värderingsinsatsen;
- värdera behovet att tydliggöra moderbolagens uppdrag i specifika ägardirektiv alternativt i ett generellt ägardirektiv (Riktlinjer och direktiv för stadens bolag), inklusive gränssnittet mellan koncernbolaget och de regionala bolagen;
- säkerställa att föreslagen hanteringsordning kan ske inom ramen för stadens tidplan för rapportering vid årsbokslut/årsrapport;
- stadshus ansvarar för kommunikation med berörda bolag samt implementering inom Stadshuskoncernen.

*2. Struktur för ägardirektiv*

Delprojektets bedömning att det finns förutsättningar för en gemensam struktur och mall för bolagens ägardirektiv. Det finns dock flera skillnader med avseende på styrningen inom bolags- respektive nämndsektorn vilket innebär att strukturen som tillämpas för nämndreglementen inte tillfullo kan kopieras till att även gälla för bolagens ägardirektiv.

En konsekvens av att ha gemensam struktur för ägardirektiv är att de bolagsspecifika ägardirektiven blir något längre jämfört med hur dem ser ut idag. Gemensam struktur skapar





**Bilaga H**  
Styrelsen 2018-03-19

sannolikt mindre variation i ägardirektivens utformning och ansvaret för att ajourhålla olika delar hamnar på rätt nivå i hierarkin (dvs. hos Stadshus).

Mot bakgrund av detta har det i arbetet med att se över mallar och struktur för ägardirektiv identifierats ett antal *väsentliga principer*.

- Ett övergripande styrdokument för stadens bolag – *i form av ett generellt ägardirektiv, riktlinje eller ägarpolicy* - behöver finnas kvar, utöver bolagsspecifika ägardirektiv. Av ett sådant dokument ska bland annat framgå hur ansvarsfördelningen kopplat till respektive beslutsnivå inom rådande hierarki ser ut. Styrdokumentet ska beslutas av KF och fastställas på respektive bolagsstämma.
- Bolagsspecifika ägardirektiv kan med fördel struktureras i olika block/avsnitt: a) portalparagraf, b) beskrivning av det kommunala ändamålet, c) beskrivning av bolagets roll i koncernen (t.ex. om bolaget är ett moderbolag eller ett dotterbolag samt vad detta innebär) samt d) generella bestämmelser gällande arbetsformer. (*Kommentar: varje styrelse ska fortsätta ta fram en arbetsordning och instruktionen till VD – som en konsekvens kommer blocket om arbetsformer bara innehålla arbetsordningsfrågor som är av mycket generell karaktär*).
- Texterna i portalparagrafen ska vara generella, omfatta samtliga bolag och vara ”fasta”. Principen är också att använda samma formuleringar för bolag som för nämnder så långt det är möjligt. Det ingår i Stadshus uppdrag att ta fram och vid behov revidera de fasta delarna. Respektive moderbolag bör ges möjlighet att komplettera direktiven utifrån den egna koncernens behov och förutsättningar.
- Ägardirektiven ska kunna vara hållbara över tid, minst en mandatperiod.

Rekommendationer för det fortsatta arbetet är att:

- fortsätta arbetet i enlighet med delprojektets föreslagna principer;
- arbeta vidare med malltexterna;
- ta fram en Stadshusintern anvisning för struktur för ägardirektiv;
- arbeta vidare med översyn av dokumentet Riktlinjer och direktiv för stadens bolag.
- arbeta med ägardirektiv för Stadshus (uppdraget ligger på KS);
- säkerställa kommunikation och förankring inom Stadshuskoncernen.

### 3. Hantering av bokslutsdispositioner

Förslaget från delprojektet är att beslut om bokslutsdispositioner ska kunna fattas av styrelsen i Stadshus, men vissa förutsättningar behöver först vara uppfyllda. Till dessa hör att fullmäktige får underlag inför kommande budgetbeslut som bland annat innehåller beskrivning av principer för finansiering. Rekommendationer för det fortsatta arbetet gällande hantering av bokslutsdispositioner är att:

- fortsätta arbetet i enlighet med föreslagna principer;
- Stadshus etablerar en struktur och systematik för input till den politiska budgetprocessen (Strategisk plan inkl. principer för finansiering, uppdrag om långsiktig utdelning), i dialog med SLK;
- identifiera påverkan på styrande dokument (t.ex. Riktlinjer och direktiv för stadens bolag) och vid behov ta fram underlag för politiska beslut.





**Bilaga H**  
Styrelsen 2018-03-19

*4. Uppföljningsrapportering samt uppföljning av särskilda uppdrag från KF till bolagen*

Delprojektet har identifierat och enats kring ett antal vägledande principer för uppföljningsrapporteringen samt uppföljning av KF:s uppdrag till bolagen:

- Säkerställa att vi inte bygger upp parallella organisationer och gränssytor i förhållande till bolagen vilket innebär att Stadshus och SLK mer systematiskt behöver dra nytta av varandras erfarenheter/kunskap för att fullgöra våra respektive uppdrag.
- Säkerställa kvalitet och effektivitet avseende den skriftliga rapporteringen utan att skapa en rapporteringskultur där rapporteringen inte bildar grund för utveckling av verksamheten.
- Tydliggöra i förhållande till bolagen inom Stadshuskoncernen upplägget på uppföljningsrapporteringen samt att rapporteringen syftar till att uppfylla behov på flera nivåer. Genom dialog, snarare än enbart anvisning, ge sammanhang och bidra till förståelse för processen.
- Gemensamt säkerställa utstyrning och uppföljningsrapportering av KF:s uppdrag till bolagen.
- Enligt dagens ansvarsfördelning (Riktlinjer och direktiv för stadens bolag) är moderbolagen rapporterade enheter, vilket innebär att respektive moderbolag ska rapportera för hela sin koncern (kluster). Denna princip bör kvarstå.

Rekommendationer för det fortsatta arbetet är att:

- fortsätta arbetet i enlighet med delprojektets föreslagna principer;
- vid behov komplettera mallar i uppföljningsrapporterna;
- utveckla och definiera former för fortsatt samverkan mellan SLK och Stadshus gällande uppföljning och rapportering (nätverk/råd, ”rapportcirklar” osv.), moderbolagen inom Stadshuskoncernen involveras;
- värdera på vilket sätt återföring av väsentlig information från moderbolag till Stadshus ska systematiseras och huruvida ägardirektiv till moderbolagen behöver förtydligas, med avseende på återföring av väsentlig information;
- identifiera påverkan på styrande dokument.

*5. Följsamhet mot fullmäktiges styrdokument*

Frågan om följsamhet mot styrande dokument har ett tydligt gränssnitt till frågan om uppföljningsrapporteringen. Nedan redogörs för vägledande principer som delprojektet har enats kring:

- Principerna som ovan angivits för arbetet kring uppföljningsrapportering ska vara vägledande även i denna del av delprojektet i den mån följsamheten till styrande dokument görs till en del av den skriftliga rapporteringen.
- Utformningen av anvisningar och sammanställning av resultat på hela-staden-nivån när det gäller fullmäktiges budget bör fortsatt ligga kvar under SLK:s ansvar. Stadshus och SLK behöver dock säkerställa ett mer systematiskt kunskaps- och erfarenhetsutbyte kring uppföljningen av fullmäktiges budget för att fullgöra våra respektive uppdrag.



**Bilaga H**

Styrelsen 2018-03-19

- När det gäller uppföljningen av ekonomisk ställning och utveckling bedöms kraven kring uppföljning enligt ABL i allt väsentligt sammanfalla med kommunstyrelsens behov utifrån uppsiktsplikten.
- Både informationen och uppföljningen av vissa delar av *stadens riktlinjer för styrning, uppföljning och kontroll* samt *stadens regler för budget och uppföljning* kan systematiseras i relation till bolagen, i synnerhet dotterbolagen. Värderingen av hur dessa delar framgent ska utformas bör ske i samverkan med Stadshus och moderbolagen.
- Genomförandet av uppföljning beträffande program och planer bör fortsatt ansvarsmässigt ligga på SLK. Information inför och resultatet av genomförd uppföljning behöver på ett mer systematiskt sätt återföras till Stadshus och andra berörda bolag, bland annat för att tjäna som underlag inför de årliga ägardialogerna.

Rekommendationen från delprojektet är att utvecklingsarbetet i dessa frågor, som bland annat inkluderar roll- och ansvarsfördelning mellan SLK och Stadshus, med fördel hanteras tillsammans med det fortsatta arbetet beträffande uppföljningsrapporteringen.

*Viktiga utvecklingsfrågor som ej hanterats i projektet*

Vid sidan om rekommendationerna inom ovanstående fem områden har ett antal framtida utvecklingsfrågor identifierats i restlistan nedan. Dessa har inte kunnat hanteras, bland annat av tidsskäl.

<b><i>Översyn av KF:s styrande dokument</i></b>	Säkerställa bolagsperspektiv vid framtagande av styrdokument. Översyn av nu gällande styrdokument som inte har uppdaterats sedan Stadshus tillblivelse.
<b><i>Ärendeberedning, mötesstruktur mellan Stadshus och SLK</i></b>	Fastställa struktur och rutiner för möten/umgängesformer, informationsöverföring, hantering av principiella frågor för fullmäktige mm.
<b><i>HR – delegation inom personalområdet</i></b>	Nuvarande delegation skulle behöva ses över utifrån juridiska aspekter.
<b><i>HR - utvecklingsarbete</i></b>	Utvecklingsarbete fordras inom lönebildning, personaluppföljning, IT-stöd. Ej konstaterad otydlighet i ansvarsfördelning mellan SLK och Stadshus, snarare att ett långsiktigt arbete behöver göras i samverkan. Intraservice har en viktig roll och bör ingå i arbetet.
<b><i>Ansvar för anställning och avveckling av Vd:ar</i></b>	Särskild utredning pågår.
<b><i>Hantering av bolagsfrågor i KSAU</i></b>	Kommunicera KSAU:s roll och forum för hantering av bolagsfrågor.



## Bilaga H

Styrelsen 2018-03-19

### Delprojekt 3

Delprojektet har bidragit till en tydlig och överenskommen ansvars- och rollfördelning, samt tydliga och överenskomna processer för arbete i samarbetsforum. Dessa återfinns i den framtagna Stadshus anvisning för samarbetsforum i Stadshuskoncernen. Utkast för samtliga råd finns utarbetade. Forumbeskrivningarna fastställs av vd-rådet. Mallen ”Forumbeskrivning” som beskriver alla forum på ett enhetligt sätt är framtagna. En principiell årsplanering för råden är framtagna och integrerad i årsplanen utformad i delprojekt 6, Koncerngemensam strategisk plan. Övrigt stödmaterial kommer att identifieras i respektive råd och utarbetas vid behov.

Det gemensamma syftet med råden är att:

- identifiera verksamheternas behov av stöd och utveckling inom aktuellt kompetensområde;
- utgöra samordningsfunktion för beslutade KS/KF-frågor, från staden ut i bolagsorganisationen;
- samla in frågor från bolagen som behöver adresseras till KS/KF;
- skapa synergieffekter för koncernen;
- ge bolagen så goda förutsättningar som möjligt att leverera på sitt uppdrag;
- bereda beslutsunderlag till relevanta forum;
- Skapa förutsättningar för benchmarking av best practice och lärande.

Rekommendationer från delprojektet är att:

- underlätta arbetet med att hitta synergier och gemensamma lösningar genom att syftet med råden och nätverket är tydliga och förankrade;
- skapa en gemensam målbild om önskat läge och värna samtidigt bolagens särskilda förutsättningar för att bättre passa in i staden-gemensamma strukturer.;
- skapa en trygg och positiv anda där alla bidrar både med behovsbilder och lösningar;
- samverka med den fortsatta utvecklingen av formerna kring den Koncerngemensamma strategiska planen.

### Delprojekt 4

Förutsättningar för gemensamma arbetssätt och principer håller på att utvecklas, men först i implementeringsfasen kan detta komma att bli verklighet. Utvecklingen av dessa arbetssätt kommer att utgå ifrån den framtagna gemensamma processbilden för Stadshus; gällande verksamheten i Bryssel så finns en preliminär behovsbild framtagna, men den nya chefen behöver göra sin värdering. Förslag är framtagna på intern årsplanering innefattande översikt av Stadshus årliga återkommande aktiviteter och forum på övergripande gemensam nivå. Interna spelregler är framtagna för bolaget Stadshus med utgångspunkt i Göteborgs Stads förhållningssätt. En behovsbild är också framtagna för kommunikation och dokumenthantering (innefattande relevanta plattformar och verktyg).



## Bilaga H

Styrelsen 2018-03-19

Arbetsmiljön utvecklas successivt i och med det gemensamma arbetet med att utveckla verksamheten. Viktigt att fokusera omsättningen av tankar i verkligt arbete, exempelvis med de interna spelreglerna och fortsatt processutveckling. En ny förankrad intern mötesstruktur är beslutad (avseende bolagets nuvarande arbetsmöte, torsdag 8:30-11:30) och redo att omsättas. Dokumentförteckning med förslag på styrande dokument är framtagen. Anvisningar för ärendeberedning och samarbetsforum finns i nuläget framtagna i delprojekt ett och tre. Förslag på mall för arbetsbeskrivningar är framtagen men behöver utvecklas i samband med processutvecklingen framöver.

Rekommendationer från delprojektet är att:

- fortsätta kartläggning av huvudprocesserna, utveckling av styrande dokument;
- utveckla processbild avseende verksamheten vid filialen i Bryssel, Gothenburg European Office (fråga som hänförs till restlista);
- Överväg samband mellan årsplaneringen och årshjulet i delprojekt 6;
- Bearbeta årsplaneringen ytterligare vid ett gemensamt arbetsmöte;
- Förankra och levandegör spelreglerna;
- Fastställ dokument som är erforderliga i verksamheten;
- Utveckla och besluta om aktuella styrdokument;
- Implementera och säkerställa efterlevnad av styrande dokument;
- Förankra och vidareutveckla förslaget till mall för tjänstebeskrivningar med samtliga medarbetare och vd;
- Utveckla individuella tjänstebeskrivningar för varje medarbetare;
- Utveckla formerna för digital dokumentation och kommunikation genom att ta fram en uppdragsbeskrivning med en väldefinierad strategi, tydlig målbild och förankrad handlingsplan;
- Med utgångspunkt i den preliminära behovsbilden och de identifierade frågorna görs ett gemensamt arbete mellan Stadshus verksamheter i Göteborg och Bryssel syftande till att klarlägga och eventuellt åtgärda gränssnittsfrågorna i behovsbilden.

### Delprojekt 5 och 6

Delprojektet har resulterat i ett förslag på årshjul och utvecklad process för strategisk planering med ägardialog. Föreslagen process ska stimulera utveckling i bolagen i en vald strategisk riktning utifrån en helhetssyn på koncernen. I processen fram till det samlade temamötet tas underlag in såsom om- och invärldsanalyser, riskanalyser, strategisk inriktning från bolagen (svar på utvecklingsbrev), uppföljning av handlingsplaner samt KF:s budget. Ägardialogerna koncentreras under en kortare period istället för att vara utspridda under året som idag.

Resultaten från ägardialogerna mynnar på samma sätt som tidigare ut i handlingsplaner och i en samlad koncerngemensam strategisk plan vilken blir underlag till KF:s budgetarbete.

Processen ska kunna fungera fristående från dotterbolagens interna planeringsprocesser.



**Bilaga H**  
Styrelsen 2018-03-19

Den utvecklade processen ger framförallt:

- styrelsen ökad möjlighet att analysera och diskutera koncernens utmaningar och förutsättningar ur ett helhetsperspektiv;
- stärkt politisk styrningen genom bättre helhetssyn där Stadshus styrelse ska kunna få insikter i väsentlig information om bolagens situation och utveckling så att man kan bidra med perspektiv på detta;
- större delaktighet och tydligare roller vilket ger förutsättningar för högre kvalitet i styrningen. Det är tydliga gränssnitt/kopplingar mot stadens budget, system för styrning och Stadshus interna processer i övrigt.

Rekommendationer från delprojektet är att:

- implementera föreslagen process för strategisk planering och ägardialog i linje med utvecklat årshjul med arbetssätt beskriven i processkarta;
- Anpassa process till 2018 för utveckling av Koncerngemensam strategisk plan för 2019;
- ta fram styrande dokument med ytterligare förklaringar av processen på detaljnivå, så att vägledningen i arbetet säkerställer en god kvalitet, med exempel är hur utvecklingsbrevet ska utformas;
- vidareutveckla styrande dokument med berörda som beslutsunderlag till Stadshus ledning och styrelse;
- planera för kompetensutveckling bland berörda intressenter utifrån beslutade styrande dokument.

### **Föreslagen implementeringsplan**

Implementeringsplanen bygger på rekommendationerna från respektive delprojekt samt överväganden av projektet som helhet.

För att det fortsatta utvecklingsarbetet ska bli välstrukturerat och effektivt utgår vi i planen ifrån den processbild som utvecklats under projektet. Under utvecklingsprojektet har en processguide utvecklats där processarbete sker i fyra väldefinierade delsteg; Huvudprocesskarta, Kartlägg respektive process, Ta fram styrande dokument samt Implementering och vidareutveckling. I praktiken är utvecklingen mer cirkulär och dynamisk, där insikter ifrån olika processutvecklingar beaktas i sin helhet.

I samband med att utvecklingsprojekt avslutades, bedömdes att delprojekten spelat ut sin roll. Implementeringen har istället delats upp i följande utvecklingsområden:

- Processer och roller inom GSHAB
- Koncerngemensam strategisk plan
- Samarbetsforum
- Gränssnitt mot SLK
- Processer och roller för Brysselkontoret
- Beslutsunderlag gemensam kommunikations- och dokumentationsplattform



**Bilaga H**  
Styrelsen 2018-03-19

Under implementeringen hanteras också det som finns i restlistan från respektive delprojekt.

Arbetet ska enligt implementeringsplanen ske under 2018 så att det till fullo kan vara i funktion januari 2019.

För att implementeringen ska lyckas finns det några kritiska framgångsfaktorer som behöver beaktas. Dels behöver uthållighet i arbetet då många förändringsprojekt får de främsta effekterna efter att förändringar börjar sätta sig. Dels behövs ett bra tempo i verksamhetsutvecklingen för att inte tappa fart och rinna ut i sanden. I detta projekt är det extra viktigt med kommunikation då många av utvecklingsområdena rör gränssnitt.

#### Processer och roller inom GSHAB

Utifrån utvecklad huvudprocesskarta kommer respektive process att utvecklas enligt metodiken som beskrivs ovan. Detta kommer att skapa en samsyn inom Stadshus för hur verksamheten ska fungera för att på bästa sätt kunna leverera på sitt uppdrag. En del är också att utveckla tydliga roller för medarbetarna samt en struktur och planering av årets återkommande aktiviteter inom bolaget.

#### Koncerngemensam strategisk plan

Projektet har lagt ett förslag på en årsplaneringsprocess med moment som: om- och invärldsanalys, riskanalys, utvecklingsbrev, samlat temamöte, ägardialog mm. Arbetet summeras i slutet av året i en koncerngemensam strategisk plan. Målsättningen är att en koncerngemensam strategisk plan beslutas av Stadshus styrelse i december 2018. Implementeringsarbetet innefattar därför en anpassad process för 2018 samt utveckling och uppdatering av styrande dokument, exempelvis för om- och invärldsanalys, riskanalys och ägardialog.

Under 2019 ska arbetet i dess nya form fungera full ut.

#### Samarbetsforum

Som beskrivs ovan har åtta råd med tillhörande nätverk definierats. Råden kommer att startas innan sommaren och nätverken under hösten 2018. En viktig del är att kommunicera rådets och nätverkens roll, dels inom koncernen men också till berörda intressenter inom staden, exempelvis förvaltningar och processägare.

#### Gränssnitt mot SLK

Implementeringen planeras i samråd mellan Stadshus och SLK. Stadshus tar fram ett förslag på implementeringsplan att utgå ifrån i det gemensamma utvecklingsarbetet. Fem områden har identifierats som ska klaras ut så att nya arbetssätt och ansvar är på plats under 2018. Ytterligare



## Bilaga H

Styrelsen 2018-03-19

områden är identifierade och hanteringen av dessa kommer att klarläggas under implementeringsarbetet.

### Processer och roller för Brysselkontoret

Projektet planeras tillsammans med ny filialchef på Brysselkontoret. Därefter genomförs det utgående från den gemensamt utvecklade planen och anpassas till bolagets huvudprocesser.

### Beslutsunderlag gemensam kommunikations- och dokumentationsplattform

Implementeringsarbetet skall leda till en väldefinierad strategi, med en tydlig målbild och förankrad handlingsplan för en gemensam kommunikations- och dokumentationsplattform.

### Slutsats

Genomfört projekt har fokuserat på att utveckla bolagets roll som koncernmoder. Stor möda har lagts på att identifiera processer som stödjer ägarstyrningen och de uppdrag som Stadshus fått av fullmäktige. Detta har inneburit att gränssnitt mellan stadens olika systemnivåer har studerats och utvecklats för att skapa tydlighet och effektivitet. Vidare har projektet haft ambitionen att skapa så goda förutsättningar som möjligt för Stadshus styrelse att fanna sitt uppdrag i meningen att dels analysera de övergripande förutsättningarna som påverkar koncernen förmåga att leverera på fullmäktiges uppdrag dels säkerställa en process för dialog och utveckling av de viktigare frågeställningarna både gentemot fullmäktiges mål men även för verksamheten i övrigt.

För att säkerställa ovanstående har slutligen Stadshus interna arbetssätt utvecklats i syfte att skapa en hållbar struktur som utvecklar samverkan, kontinuitet och igenkänning och därigenom en effektiv verksamhet som inte är personberoende.

Vd föreslår därför Stadshus styrelse att:

1. Förklara utvecklingsprojektet levererat och avslutat.
2. Ge vd i uppdrag att implementera åtgärder i enlighet med presenterad implementeringsplan, samt göra de anpassningar som behövs för planens implementering.
3. Ge vd i uppdrag att fortlöpande informera styrelsen om status rörande implementeringen.

### Bilagor

1. Slutrapporten för huvudprojektet
2. Implementeringsplanen
3. Sammanfattning av projektresultat





**Bilaga H**  
Styrelsen 2018-03-19

**Expedieras:**

Kommunstyrelsen

Samtliga bolag i koncernen



Göteborgs  
Stad

# Slutrapport

**Utvecklingsarbete 2017 Göteborgs  
Stadshus AB**



Projekt:	<b>Utvecklingsarbete 2017 Göteborgs Stadshus AB</b>	ID-nr/dnr:	Siffror.
Huvudprojekt:	-		
Delprojekt:	<b>1. Samverkan med GSH Styrelse – Ärendeberedning 2. Samverkan Stadshus-SLK 3. Samarbeta med kluster 4. Interna strukturer och arbetssätt i bolaget Stadshus AB 5. Ägardialogprocessen 6. Koncerngemensam strategisk plan</b>	ID-nr/dnr:	Siffror.
Beställare:	<b>Styrelsen för Göteborgs Stadshus AB, styrelseprotokoll 2017-06-12</b>		
Version:	<b>1.0</b>		
Skriven av:	<b>Projektledarna Stefan Book och Niclas Järnros</b>	Datum	2018-03-12
Godkänd av:	<b>VD Stadshus, Stygruppsordförande</b>	Datum	2018-03-12
Projektwebbplats:	<b>Sökväg till intranät eller motsvarande.</b>		



## Sammanfattning

Göteborgs Stadshus AB [Stadshus] bildades januari 2014 och blev operativt 1 januari 2015, i syfte att utveckla styrning och samordning av Göteborgs stads bolagskoncern. Genom en utvecklad styrning ska leveransen gentemot de politiska målen förbättras.

Bolaget har nu fungerat i sin roll i 3 år och har under den tiden utvecklat processer och arbetssätt i linje med fullmäktiges uppdrag. Förändringar i ledningen, med styrelse och vd-byten, har dock hämmat stabilitet och kontinuitet. Vidare har Stadshus uppdrag inte till fullo varit kommunicerat och förstått i koncernen och Stadens alla funktioner.

Stadshus styrelse gav i juni 2017 vd i uppdrag att dels klara ut bolagets inre arbete och förhållningssätt, dels kartlägga och forma de processer som stödjer bolagets uppdrag men också hur gränssnitten mot andra organisationsdelar ska överbryggas. Ett förändringsarbete inleddes.

Förändringsarbetet har drivits i öppenhet och stor delaktighet från bolagets samtliga medarbetare, klustermödrar och stadsledningskontoret. Regelbundna avstämningar har skett med bolagets styrelse.

Arbetet har resulterat i goda förutsättningar för att implementera förbättringar i olika processer som är centrala i styrning och ledning av Stadshuskoncernen samt interna processer inom Stadshus. Efter projektet ska implementering av processer, arbetssätt och organisering ske. Arbetet ska enligt implementeringsplanen ske under 2018 så att det till fullo kan vara i funktion januari 2019.

Arbetet har utgått från fattade politiska beslut avseende uppdrag och organisation. Under projektarbetet har inga behov av förändringar av politiska beslut identifierats. I de fall implementeringsarbetet leder till behov av förändringar av dessa så ska förslag till förändringar stämmas av med politiken för vidare hantering.

De yttre ramarna för processutvecklingen har givits av Simons styrmodell med de fyra styrsystemen, värdeskapande-, interaktiva-, diagnostiska- samt begränsande system. Detta konkretiseras bland annat genom utvecklingsbrevets utformning samt genom beskrivningen av organiseringen av koncernledningsarbetet.

Arbetet har haft fokus på strukturfrågor men bidragit till en kulturutveckling inom Stadshus men också inom de samarbetsytor som Stadshus har att verka inom.

Projektet har levererat resultat sorterat inom 6 delområden/delprojekt. I slutskedet av projektet slogs delprojekt 5 – Ägardialogprocessen – och delprojekt 6 – Koncerngemensam strategisk plan – ihop då ägardialogsprocessen är en väsentlig del av processen för strategisk planering. Delprojekten samt dess leveranser framgår av tabellen nedan. Samtliga delprojekt bedöms vara väl förberedda för implementering enligt nedan föreslagen implementeringsplan.



Delprojekt	Leverabler
<b>Ärendebereidning</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Anvisning för ärendebereidning</li></ul>
<b>Samverkan med SLK</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Förstärkt uppsiktsplikt</li><li>• Struktur för ägardirektiv</li><li>• Hantering av bokslutsdispositioner</li><li>• Uppföljningsrapportering och uppföljning av särskilda uppdrag från KF till bolagen</li><li>• Följsamhet mot KF:s styrdokument</li></ul>
<b>Samarbetsformer med kluster</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Anvisning för samarbetsforum i Stadshuskoncernen</li><li>• Forumbeskrivningar för föreslagna råd</li></ul>
<b>Interna strukturer och arbetssätt i bolaget Göteborgs Stadshus AB</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Huvudprocesskarta</li><li>• Intern ny mötesstruktur</li><li>• Dokumentförteckning</li><li>• Årsplanering</li><li>• Spelregler</li><li>• Mall Tjänstebeskrivningar</li><li>• Preliminär behovsbild gränssnitt Bryssel-Göteborg</li><li>• Behovsbild – kommunikation och dokumenthantering</li></ul>
<b>Ägardialogprocessen och Koncerngemensam strategisk plan</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Processkarta</li><li>• Årshjul</li><li>• Mall strategisk plan</li><li>• Mall utvecklingsbrev</li></ul>



## Innehållsförteckning

1	Inledning.....	6
2	Situationen innan projektstart.....	8
3	Projektplanen.....	9
3.1	MÅL .....	9
3.2	ANTAGANDEN OCH AVGRÄNSNINGAR .....	11
3.3	UTGÅNGSPUNKTER.....	11
3.4	BEROENDEN .....	11
3.5	PÅVERKAN .....	12
3.6	RISKER .....	12
3.7	RESURSER ORGANISATION OCH ROLLER .....	12
3.8	BUDGET.....	14
3.9	METODIK.....	15
3.10	KOMMUNIKATION .....	16
4	Utvecklingen steg för steg.....	18
5	Summering per delprojekt.....	19
5.1	DELPROJEKT 1 ÄRENDEBEREDNING .....	19
5.2	DELPROJEKT 2 SAMVERKAN MED SLK .....	20
5.3	DELPROJEKT 3 SAMARBETSFORMER MED KLUSTER.....	24
5.4	DELPROJEKT 4 INTERNA STRUKTURER OCH ARBETSSÄTT I BOLAGET GÖTEBORGS STADSHUS AB .....	25
5.5	DELPROJEKT 5 ÄGARDIALOGPROCESSEN OCH DELPROJEKT 6 KONCERNGEMENSAM STRATEGISK PLAN .....	26
6	Situationen nu.....	27
6.1	SAMMANFATTNING UPPFYLLANDE AV PROJEKTMÅLEN .....	27
6.2	PROJEKTLEVERABLER .....	28
6.3	FRAMTIDA UTVECKLINGSFRÅGOR (RESTLISTA) .....	29
7	Implementeringsplan .....	30
8	Slutsatser och rekommendationer .....	31
9	Bilagor.....	32



## Relaterade dokument

Vilka dokument har koppling till denna slutrapport

Version	Datum	Benämning	Beslutsinstans
-	April 2017	Nulägesanalys inför strategiutveckling	-
1.0	2017-06-12	Projektdirektiv Utvecklingsarbete 2017 Göteborgs Stadshus AB	Göteborgs Stadshus AB:s Styrelse
1.0	2017-09-12	Projektplan Utvecklingsarbete 2017 Göteborgs Stadshus AB	Projektets styrgrupp
1.0	2018-03-09	Slutrapport delprojekt 1 Ärendebereidning	VD Stadshus, Styrgruppsordförande
1.0	2018-03-09	Slutrapport delprojekt 2 Samverkan med SLK	Separat styrgrupp
1.0	2018-03-09	Slutrapport delprojekt 3 Samverkan med kluster	VD Stadshus, Styrgruppsordförande
1.0	2018-03-09	Slutrapport delprojekt 4 Interna strukturer och arbetssätt i bolaget Stadshus AB	VD Stadshus, Styrgruppsordförande
1.0	2018-03-09	Slutrapport delprojekt 5 Ågardialogprocessen och delprojekt 6 Koncerngemensam strategisk plan	VD Stadshus, Styrgruppsordförande
1.0	2018-03-09	Implementeringsplan Utvecklingsarbete 2017 Göteborgs Stadshus AB	VD Stadshus, Styrgruppsordförande





## 1 Inledning

Göteborgs Stadshus AB [i fortsättningen benämnt Stadshus] bildades i syfte att stärka den politiska styrningen av stadens bolag. Bolaget har funnits operativt sedan januari 2015 och har sedan starten haft skiften i ledningen, med styrelse och vd-byten, vilket har påverkat utvecklingen. Stadshus roll har exempelvis inte till fullo varit kommunicerad och förstådd i koncernen samt stadens alla funktioner. Under våren 2017 planerades ett projekt för att skapa förutsättningar för att förbättra Stadshus funktion. Tidplanen för aktiviteterna i det projektdirektiv som utformades presenteras nedan.

<b>Aktivitet</b>	<b>Start</b>	<b>Slut</b>
Upphandling konsulter	2017-01-26	2017-02-10
Framtagande av utvecklingsplan etapp 1 (steg 1 i nulägesanalysen interna perspektivet)	2017-02-13	2017-02-28
Nulägesanalys steg 2 det externa perspektivet	2017-02-28	2017-03-31
Dialog och förankring med politiken via styrelse- och presidiummöten	Löpande	Löpande
Förankring kluster VD och Stadsdirektören, vid VD möten samt avstämningsmöten SLK	VD möte 26/4 SLK löpande avstämningar med Stadsdirektören	VD möte 21/6 SLK löpande avstämningar med Stadsdirektören
Framtagande av projektdirektiv	2017-03-24	2017-04-15
Framtagande av underlag för styrelsebeslut	2017-04-15	2017-05-31
Styrelsebeslut	2017-06-12	2017-06-12
Detaljerad processutformning och implementeringsplan	2017-06-12	Etapp 1 2018-01-01 Etapp 2 2018-03-31



Stadshus styrelse fattade den 12 juni 2017 beslut om Stadshus utvecklingsprojekt. Syftet med projektet har varit att dels klara ut bolagets inre arbete och förhållningssätt, dels kartlägga och forma de processer som stödjer bolagets uppdrag men också hur gränssnitten mot andra organisationsdelar ska överbryggas.

Underlaget för styrelsens beslut var resultatet av en nulägesanalys, för att ”dels klara ut bolagets inre arbete och förhållningssätt, dels kartlägga och vidareutveckla de processer som stödjer bolagets uppdrag”. Stadshus hade upphandlat en inledande nulägesanalys för att ”skapa insikt och en gemensam förankrad bild av:

1. den externa och interna uppfattningen om Stadshus och avvikelserna däremellan (vilket kan ses som en intressentanalys där skillnaden mellan interna och externa perspektiv är i fokus och vilka konsekvenser detta får);
2. de verkliga utmaningarna och möjligheterna i Stadshus uppdrag;
3. eventuella brister i Stadshus interna organisation och arbetsätt
4. nuläget och rekommenderade åtgärder.”

Nulägesanalysen hade som ambition att under en mycket avgränsad tidsperiod fånga det mest väsentliga inför kommande strategiutveckling. Ett mer omfattande arbete, där flera intressenters perspektiv vägdes in, fick komma i nästkommande skede i utvecklingsprojektet.

Analysen inleddes med dokumentgranskningar och intervjuer med alla anställda på Stadshus samt vd:ar för respektive kluster, ett internt och ett regionalt bolag. Dessutom intervjuades Stadsdirektören och två representanter för Presidiet. Med stöd i datainsamlingen förbereddes en tvådagars workshop 22-23 mars 2017 där all personal vid Stadshus deltog. Den gemensamma förståelsen bland deltagarna, med kompletterande perspektiv på Stadshus i sitt sammanhang, bidrog till goda förutsättningar för en god kvalitet i den gemensamma analysen.

Nulägesanalysen resulterade i rekommendationen att fokusera sju avgränsade delprojekt. Ett av de föreslagna delprojekten, som rörde gruppsamverkan inom Stadshus genomfördes i annan form än genom projekt. Målsättningen var att utvecklad gruppsamverkan skulle bli en effekt av delprojekten och det fortsatta utvecklingsarbetet. Bedömningen är att så också har varit fallet.

Delprojekten som drivits i utvecklingsprojektet är:

1. Samverkan med GSH-styrelse (Ärendeberedningen)
2. Samverkan med SLK
3. Samarbetsformer med kluster
4. Interna strukturer och arbetsätt i bolaget Göteborgs Stadshus AB
5. Ägardialogprocessen
6. Koncerngemensam strategisk plan



Efter beslut att starta utvecklingsprojektet adderades ytterligare ett delprojekt – Struktur för ägardirektiv. Redan vid första projektmötet föreslogs dock att detta delprojekt skulle integreras i delprojekt två, vilket beslutades av styrgruppen.

Principen att kvalitet går före tid har varit vägledande och vissa av målen har varit mycket utmanande. Det centrala har varit att bidra till en hållbar utveckling av Stadshus i sitt sammanhang och den samverkan som finns med andra aktörer.

Målsättningen har varit att driva projektet med öppenhet och stor delaktighet från medarbetare på Stadshus, moderbolagen och SLK, vilket också har skett. Arbetet har utgått ifrån politiska beslut avseende uppdrag och organisation dock med öppenhet för att föreslå förändringar som en konsekvens av arbetet.

Projektet har genomförts enligt plan med slutleverans till Stadshus styrelse i mars 2018. Denna slutrapport presenterar projektet, resultaten och rekommendationer till fortsatt utveckling.

## 2 Situationen innan projektstart

Stadshus bildades i januari 2014 och blev operativt den 1 januari 2015, i syfte att utveckla styrning och samordning av Göteborgs stads bolagskoncern. Genom en utvecklad styrning skulle leveransen gentemot de politiska målen förbättras.

Bolaget hade innan projektstart fungerat i sin roll i 2 år och hade under den tiden utvecklat processer och arbetssätt i linje med fullmäktiges uppdrag.

Bolaget hade dock haft instabilitet i ledningen med styrelse- och vd-byten och det hade hämmat stabilitet och kontinuitet. Vidare var Stadshus uppdrag inte till fullo kommunicerat och förstått i koncernen och Stadens alla funktioner.

Det fanns därför behov av att dels klara ut bolagets inre arbete och förhållningssätt, dels kartlägga och forma de processer som behöver fungera för att fullfölja uppdraget på ett bra sätt. En central del i detta arbete var också att forma gränssnitten mot andra organisationsdelar för en effektiv samverkan mellan olika aktörer i staden.



## 3 Projektplanen

Valda delar av projektplanen redovisas nedan för att ge en tydlig bild av projektets intentioner vid projektstart. Denna redovisar också metodiken för projektet.

### 3.1 Mål

De mål som anges i föreliggande kapitel har arbetats fram med stöd av det förstudiearbete som genomförts som ett första steg i utvecklingsarbetet. Projektmål 3 har dock tillkommit efter dialog med Stadsledningskontoret som på uppdrag av kommunstyrelsen ser över hur bolagens styrande dokument kan närma sig hur fullmäktige via reglementssystemet styr stadens nämnder. Kommunstyrelsen ser ett behov av att skapa liknande struktur för bolagskoncernen, men med beaktande av bolagens särskilda förutsättningar. Stadshus vd och Stadsdirektören föreslår att detta arbete införlivas i Göteborgs Stadshus utvecklingsarbete och arbetet blir ett delmål i projektet.

#### 3.1.1 Effektmål

Följande effektmål ska utvecklingsarbetet leda till:

- 1: Tydliga utvecklade processer för bolaget i dess helhet med fokus på bolagets roll som ägare av Göteborgs Stads bolag, ägarstyrning. (förtydliga ägarrollen)
- 2: Tydlighet i gränssnitten mellan koncernens olika delar så som bolagets styrelse, kommunstyrelsen/SLK samt dotterbolag vad avser ansvar och befogenheter samt hur processerna hanterar gränssnitten.
- 3: Stadshus roll och arbetssätt ska vara kommunicerade, förstådda och accepterade i hela kommunorganisationen.
- 4: En god bolagskultur i bolaget Göteborgs Stadshus AB som präglas av samarbete, öppenhet och tillit.
- 5: Stadshus ska kommunicera gentemot strategiska partners, företag och medborgare i Göteborg och i omvärlden med syftet att öka kännedomen och därigenom transparens och förståelse för bolagen i Göteborgs stad.



## 3.1.2 Projekt mål

För att uppnå ovanstående effektmål ska projektet leverera följande projektmål.

1. Genomföra en nulägesanalys som beskriver hur Stadshus, både uppfattas som ägarbolag men också hur bolaget uppfyller intentionerna i sina ägardirektiv.
2. Utgående från nulägesanalysen identifiera prioriterade förbättringsområden\*.
3. Utvecklat styrande dokument, riktlinjer och direktiv samt ägardirektiv för ökad tydlighet, transparens och samordning och i det ansvar och befogenheter för de olika organisationsnivåerna.
4. identifierat och utformat processer som leder till en sammanhängande ägarstyrning särskilt med beaktande av gränssnittsfrågorna, Stadshus – SLK, Stadshus - klustermödrar.
5. Upprätta en utvecklingsplan för 2017-2018 som ska beslutas av Stadshus styrelse i juni 2017, inkluderande förslag till prioriterade processer.
6. Upprätta en kommunikationsplan för både aktuellt projekt, men också för det implementeringsarbete som kommer ur beslutad utvecklingsplan.
7. Upprätta implementeringsplan, direktiv och projektplan för genomförande.
8. Lägga fast en organisering av koncernledningsarbetet.
9. Utveckla roll- och ansvarsbeskrivning för bolagets funktioner(medarbetare)\*

Områden som identifierats på workshop 22-23 mars och som ska prioriteras:

- Tydliga interna rutiner och arbetssätt
- Sammanhållen strategisk inriktning/affärsplan
- Likvärdigt funktionsstöd i meningen att grunden för arbetet är lika mellan funktionsområdena
- Utvecklad ärgardialogprocess för likvärdighet och koppling mot årshjul och funktionsområden
- Utveckla stödet till styrelsen formellt och i löpande verksamhet
- Arbetssätt och samverkan inom Stadshus ska utvecklas, värdegrund och förhållningsätt.
- Utveckla koncernbegreppet och skapa en sammanhållen bolagskoncern
- Samarbete, med klustren identifierade roller vd, bolagsansvariga, funktionsansvariga
- Samarbete, ansvar och roller SLK och bland annat uppsiktsplikten
- Skapa bästa möjliga synergier inom koncernen



## **3.2 Antaganden och avgränsningar**

Projektet beslutar om frågor som Stadshuset har att besluta om. Effekter av arbetet som berör andra beslutsnivåer i organisationen ska tydliggöras och ställas till den organisationsnivån för vidare hantering. Detta kommer med all sannolikhet att uppstå då just gränsdragningsfrågorna bedöms som kvalitetskritiska både i projektet och i styrningen av koncernen.

Det är inte projektets ansvar att implementera beslutade förändringar. För detta ändamål kommer ett särskilt implementeringsarbete att ske, se mål 6 ovan.

## **3.3 Utgångspunkter**

Projektet utgår från stadens styrande dokument och de beslut som fattats rörande Stadshusets roll som ett resultat av bolagsöversynen. En viktig förutsättning är att arbetet får bedrivas utan inslag av nya beslut rörande Stadshusets uppdrag eller organisation och att eventuella sådana beslut fattas när projektet är avslutat och/eller som ett resultat av utvecklingsprojektet.

Följande utgångspunkter ska särskilt beaktas:

- Hållbar Stad Öppen för världen
- Stadens förhållningssätt
- Det ska vara lätt att göra rätt (tillräckligt bra är rätt nog)
- Processerna ska utformas med "kunden" som utgångspunkt.
- Processerna ska anpassas efter behov hos individ, bolag och berörda organisationsdelar.
- Utvecklingen ska stärka samverkan och kultur inom koncernen.
- Utvecklingen ska stärka Stadens prioriterade områden och leda till ökad affärsmässig samhällsekonomisk nytta.
- Stadsledningskontoret, klustermodrar och dotterbolag ska ha stor delaktighet i utvecklingsresan.
- Stadshuset ska äga och ta ansvar för sitt uppdrag och sina processer.

## **3.4 Beroenden**

Projektet har flera beroenden varav följande har identifierats som väsentligast:

- Resultatet av bolagsutredningen
- Samordning gentemot Stadsledningskontorets processer
- Kommunens budgetprocess
- Bolagets planerings och uppföljningsprocesser
- Formella dokument så som riktlinjer och direktiv för stadens bolag, bolagsordningar och ägardirektiv samt nämndernas reglementen

Inom projektet finns också beroenden både sådana som redan nu kan identifieras men också sådana som kan komma att uppstå under arbetets gång. Det är därför viktigt att det i projektets



inledning sker en avstämning i projektets ledningsgrupp och mellan delprojektledarna så samordningen sker och att ansvar fördelas för de frågor som påverkar varandra.

### 3.5 Påverkan

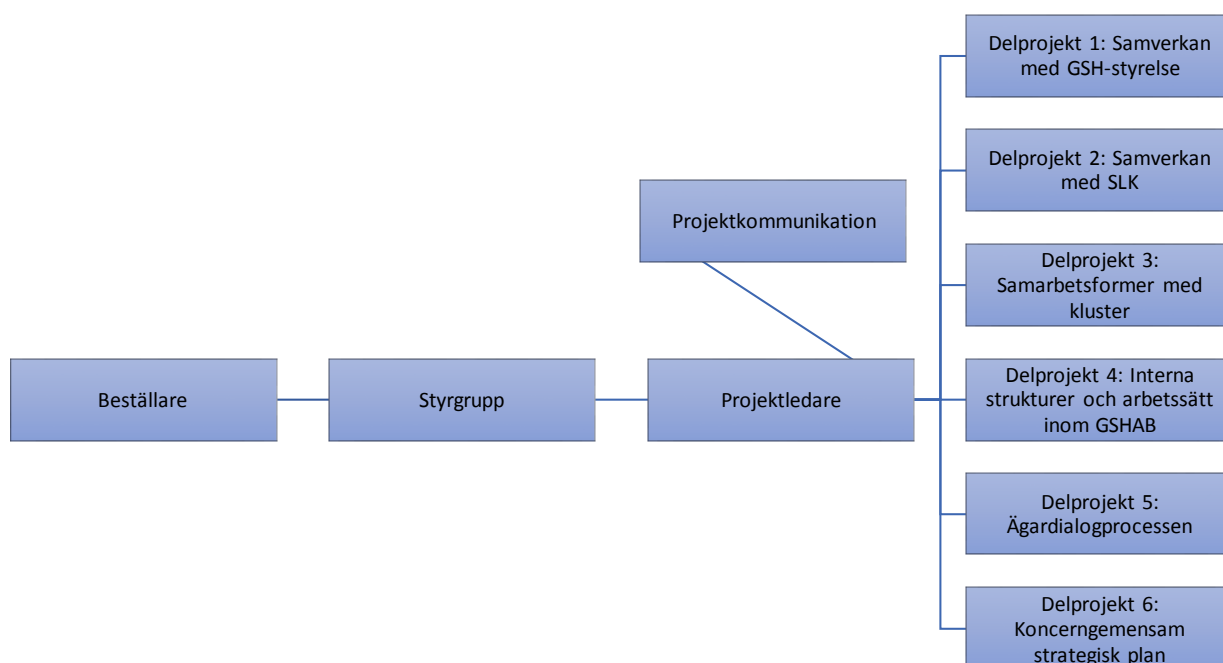
Arbetet med projektet kommer att påverka bolagets resurser och kan komma att innebära att omprioriteringar måste göras både inom Stadshus och berörda organisationsdelar. Vidare kommer resultatet av projektet att påverka hur kommunen jobbar med bolagsstyrningen både inom bolagskoncernen men också inom förvaltningsorganisationen. Vissa av dessa frågor kan sannolikt hanteras inom tjänstemannaorganisationen, men det är inte osannolikt att beslut kommer att krävas på annan nivå än i Stadshus.

### 3.6 Risker

Risker som kan förhindra måluppfyllelse är:

- Att projektet initialt inte blir förankrat och accepterat hos de delar av organisationen som är viktiga för att utveckling ska ske.
- Resursbrist under projektet som gör att leveransen blir försenad alternativt inte förankrat i den utsträckning som krävs.
- Att politiken/styrelsen inte anser att vissa utvecklingsåtgärder inte behövs

### 3.7 Resurser organisation och roller







Följande roller och ansvar finns i projektet:

**Beställare** (Göteborgs Stadshus styrelse): Representeras av projektets styrgrupp

**Styrgruppens ordförande:** Ansvarar för kommunikation med Stadshus Styrelse. Säkerställer att leverabler är tydliga och överenskomna samt resurser och övergripande tidsram. Samverkar med projektledarna och projektkommunikatör i den strategiska samordningen av delprojekten. Säkerställer att nödvändiga beslut tas i styrgruppen och förankrar i den egna organisationen.

**Styrgruppsmedlem:** Ansvarar för information och kommunikation inom sin organisation. Stödjer styrgruppens ordförande med kunskap samt information och förankring i egna organisationen. Tillser vid behov att nödvändiga resurser tillgängliggörs i egna organisationen. Deltar aktivt i att ta beslut som är nödvändiga för framdriften och förankrar i egna organisationen.

**Projektledare:** Ansvarar för projektets framdrift och samordning samt fattar beslut inom ramen för projektplanen och rapporterar till styrgruppen. Tillgängliga som stöd för delprojekten. Följer delprojekten för att värdera om det finns synergier att finna mellan delprojekten.

**Projektkommunikatör:** Ansvarar för den övergripande kommunikationen kring projektet som helhet. Den operativa kommunikationen som driver projektet framåt ansvarar delprojektledaren för. Projektkommunikatören samverkar med delprojektledare om vad som bör kommuniceras gemensamt för alla delprojekten eller vissa. Följer delprojekten för att värdera om det finns synergier att finna mellan delprojekten.

**Delprojektledare:** Driver delprojektet med inriktning på beslutade leverabler, rapporterar till projektledaren för huvudprojektet och samordnar med projektkommunikatör. Planerar och bokar alla viktiga tillfällen med reservtid för eventuellt behov av kompletteringar. Samverkar vid behov med projektkommunikatör. Säkerställer tydliga arbetssätt som ger avsett resultat.

**Projektdeltagare:** Bidrar med specifik kompetens kring olika frågor som delprojekten berör. Säkerställer tid för att delta i projektet.

**Referensperson:** Bidrar med sitt specifika perspektiv på frågor som rör projektet.



Nedanstående resurser finns att tillgå för att leda projektet.

Resurs/kompetens	Arbetstid	Säkrad
Styrgruppsordförande VD i Stadshus	10%	Klart
Styrgruppsmedlemmar Stadsdirektören samt VD i kluster, VD Göta Lejon VD Renova	5%	Klart
Projektledare Effort Niclas Järnros/Stefan Book	100%	Klart
Projektkommunikation Katharina Jonsson	25%	Klart
Delprojektledare Samverkan med GSH Styrelse Mats Boogh	25%	Klart
Delprojektledare Samverkan med SLK Andreja Sarsevic	25%	Klart
Delprojektledare Samverkan med kluster Elif Koman André	25%	Klart
Delprojektledare Interna strukturer och arbetssätt Johanna Hasselgren	25%	Klart
Delprojektledare Ägardialogprocessen Stefan Söderlund	25%	Klart
Delprojektledare Koncerngemensam strategisk plan Berndt Sundström	25%	Klart

## 3.8 Budget

Projektet hanteras främst av interna resurser inom befintlig budget. För ledningen av projektet anlitas dock en extern projektledare. Kostnaderna för detta bedöms uppgå till 800 000:-.

Någon nyttokalkyl kan inte göras i detta skede. Utvecklingsarbetet syftar till bättre ägarstyrning och de ekonomiska effekterna av detta faller ut i dotterbolagen och aggregerat på koncernnivå. De enskilda insatserna går därför inte att värdera utan effekterna av utvecklingsarbetet får följas i hur koncernen utvecklas både verksamhetsmässigt kopplat till ägarens mål, men också ekonomiskt

### 3.8.1 Finansiering

Finansiering sker inom respektive organisations befintliga budgetar i de fall egna medarbetare eller resurser deltar. Kostnaderna för projektledare samt övriga utlägg kopplat till utvecklingsarbetet finansieras genom resultatbelastning och därigenom förbrukning av bolagets egna kapital.



### 3.9 Metodik

Utgångspunkten är att finna väl bearbetade processer inom delprojekten som sammantaget ger en heltäckande styrning utgående från Simons styrmodell och med ägarstyrning i fokus. Därutöver ska processer som stöder Stadshus operativa arbete som ägare identifieras och utformas.

Arbetet ska bedrivas med stor öppenhet och delaktighet. Existerande arbetssätt ska utmanas prövas och värderas och ställas mot alternativa lösningar.

Arbetet ska ha stora inslag av processutveckling genom workshops där samtliga delprojektmedlemmar deltar och aktivt bidrar till utvecklingen. Delprojektens resultat ska bearbetas under ledning av projektledaren i gemensamma arbetsmöten/workshop för kvalitetssäkring och samordning. Resultatet av dessa möten presenteras för styrgruppen för förankring och eventuella beslut.

Styrgruppen ordförande ansvarar för kommunikation med Göteborgs Stadshus Styrelse. Respektive styrgruppsmedlem ansvarar för information och kommunikation inom sin organisation.

Arbetet ska bedrivas i linje med Stadens förhållningssätt:

- Vi vet vårt uppdrag och vem vi är till för
- Vi bryr oss
- Vi arbetar tillsammans
- Vi tänker nytt

Kvalitet prioriteras före tid, vilket kan innebära att tidsplanen kan komma att justeras. Initialt måste tid läggas för att samtliga involverade organisationsdelar delar utgångspunkterna för utvecklingsarbetet.

#### 3.9.1 Leverabler huvudprojektet

När projektet är klart ska huvudprojektet ha levererat följande:

- Slutrapport med redovisning av utarbetade processer för respektive delprocess
- Kommunikationsredovisning (vad har kommunicerats och vilka effekter har kommunikationen haft)
- Förslag på implementeringsplan av beslutade processer
- Ekonomisk slutredovisning
- Restlista för frågor som identifierats som viktiga men som inte kunnat hanteras av projektet



### **3.10 Kommunikation**

Kommunikationen syftar i första hand till att skapa tydlighet som bidrar till god förankring hos samtliga deltagare inom projektet, men ska samtidigt skapa kännedom om projektet hos berörda tjänstemän och politiker.

Kommunikationen ska stödja målen i projektplanen. Vidare är målsättningen att projektet genomförs i samverkan och med hög delaktighet från bolagets medarbetare, klustermödrar, stadsledningskontor, regionala och interna bolag.

#### **3.10.1 Strategi för kommunikationen**

- En framgångsfaktor för att nå målen i projektdirektivet är att kommunikationen från och om projektet ska vara tydlig och kommunicera samma budskap i alla kanaler. Därför är hög mötesnärvaro bland projektdeltagarna avgörande för god kommunikation i projektet. Det är på projektmötena som diskussionerna förs, samsyn skapas och beslut för framdrift fattas.
- Styrgruppens representanter fungerar som ambassadörer för projektet i sina respektive forum och organisationer. Information om projektet ska förmedlas enhetligt i linjen från styrgruppen och vidare ut i respektive organisation.
- I delprojekten finns många intressenter att ta hänsyn till som kommer att beröras vid olika skeden, det är av stor vikt att dessa kartläggs tidigt i projektet, så att de kan informeras och involveras.
- Ett digitalt projektrum där projektdeltagarna kan ta del av all mötesdokumentation, kommunikationsmaterial, tidplaner mm, kommer att upprättas.

#### **3.10.2 Mätbara målsättningar med kommunikationen**

För att stödja ovanstående strategi och övriga mål i projektplanen har följande mätbara mål tagits fram:

1. Hög mötesnärvaro - samtliga projektdeltagare ska vara aktiva och delta på de möten som de blir kallade till.
2. Delprojektens deltagare ska informeras och ha god förståelse för uppdraget i respektive delprojekt innan projektstart.
3. Varje delprojekt ska genomföra en intressentanalys för att kartlägga vilka verksamheter som kan beröras vid olika skeden i utvecklingsarbetet, samt en plan för hur de ska informeras och involveras.
4. Styrgruppens ordförande ska tillsammans med VD i respektive bolag informera respektive styrelse om projektet.
5. Alla klustermödrar, interna och regionala bolag samt stadsledningskontoret ska hålla sina respektive organisationer informerade om att projektet pågår samt dess syfte.



### 3.10.3 Målgrupper

Primära målgrupper är:

- Projektdeltagare i projektets sju delprojekt, styrgrupp och referensgrupp
- Samtliga tjänstemän, politiker och styrelsemedlemmar i stadens bolag.
- Berörda tjänstemän på SLK
- Kommunstyrelsen
- Fackliga organisationer i stadens bolag

Sekundär målgrupp är:

- Kommunfullmäktige

### 3.10.4 Budskap

Huvudbudskap

Huvudbudskapet ska illustrera varför projektet behöver och ska genomföras:

- Stadshuskoncernen och stadsledningskontoret utvecklar tillsammans en struktur och kultur som samverkar för att stärka staden som helhet med målet att öka samhällsnyttan.

Övriga budskap

Här lyfts stadens förhållningssätt fram, då de utgör basen i all kommunikation. På så sätt får projektet tillsammans med huvudbudskapet en tydligare kompass att arbeta efter.

- Vi vet vårt uppdrag och vilka vi är till för
- Vi bryr oss
- Vi tänker nytt
- Vi arbetar tillsammans

### 3.10.5 Ansvar och roller för kommunikationen

Se under resurser organisation och roller.

### 3.10.6 Primära Kanaler

1. Huvudprojektledare, delprojektledare, styrgrupp och kommunikationsansvarig utgör de viktigaste kanalerna
2. Projekts olika mötesformer
3. Digitalt projektrum för kommunikation mellan och till projektdeltagarna
4. Bolagens och stadsledningskontorets intranät för att informera om projektet
5. Ordinarie styrelsemöten i respektive verksamhet
6. Styrelseutbildningen
7. Bolagsdagen



## 4 Utvecklingen steg för steg

Efter levererad nulägesanalys planerades och organiserades det fortsatta utvecklingsarbetet vilket beslutades i Stadshus styrelse 12 juni.

Det första styrgruppsmötet ägde rum 15 augusti och inleddes av Stadshus styrelseordförande som presenterade förväntningar på projektet. Stadshus vd gick igenom mål och sin ledningsfilosofi. För att få styrgruppens perspektiv genomfördes en workshop med fokus på möjligheter och risker i delprojekten. Resultaten från workshopen användes i projektplaneringen. Detta var det första av sju styrgruppsmöten, dock ställdes styrgruppsmöte två in.

Dagen efter det första styrgruppsmötet, den 16 augusti 2017, genomfördes en heldags workshop och arbetsmöte då delprojekten definierades och bearbetades med utgångspunkt i huvudprojektplanen och resultaten från det första styrgruppsmötet. Under arbetsmötet föreslogs att arbetet med delprojekt 7 struktur för ägardirektiv skulle integreras i delprojekt 2 samverkan med SLK. Styrgruppen godkände förändringen.

För att kunna organisera och dokumentera projektet effektivt upprättades ett projektrum i Sharepoint. Där planerades projektet och den centrala dokumentationen för projektet placerades i rummet med åtkomst för samtliga involverade i arbetet.

Besluts punkter för styrgruppsmöte två flyttades till nästkommande möte. Väsentligt var den förändrade styrgruppen och projektledningen i delprojekt 2 samverkan med SLK.

Från och med styrgruppsmöte två genomfördes avstämningar inför mötena med respektive delprojektledare och sammanfattades i en projektstatusrapport. Denna rapport skickades till styrgruppen i god tid innan styrgruppsmötena.

På styrgruppsmöte tre, 17 oktober, beslutades att flytta slutseminariet för styrgruppen från december till slutet av februari, för att följa principen om kvalitet för tid. Samma princip har tillämpats för vissa leverabler för att nå fram till en god kvalitet.

Vid sidan om arbetena i delprojekten, vilka redovisas i respektive delprojektrapport, så har styrgruppen bearbetat olika frågeställningar och klargjort vad som är väsentligt att beakta utifrån deras perspektiv. Frågan om ägarstyrning och dess tolkning är en sådan fråga. Denna fråga behandlades under en workshop den fjortonde november och gav underlag till projektets fortsatta arbete.

Flera av projekten har haft överlappande frågor. Därför har det gemensamma arbetet varit centralt. Varje torsdag, med några få undantag, har hållits ett gemensamt projektmöte för att följa upp och driva arbetet. Under dessa möten kartlades Stadshus processer med stöd i en skraddarsydd processguide. Den processbild som togs fram, och förståelse för processerna



som visualiserades, gav stöd för att lista erforderliga styrande dokument. Denna lista kommer sannolikt att utvecklas vidare.

Under projektets slutfas arbetade respektive delprojektledare fokuserat i samverkan med projektledarna, för att skriva delprojektrapporter som gav en god överblick och sammanfattande dokumentation. I respektive delprojektrapport finns samtliga dokumenterade leverabler inbäddade. Vissa av dessa har nått en nivå där de blivit förslag på styrande dokument i linje med stadens riktlinjer för styrande dokument. Denna dokumentation ger förutsättningar för det fortsatta arbetet. Under denna slutfas arbetades också implementeringsplanen för det fortsatta arbetet fram. Planen utgår ifrån rekommendationerna från respektive delprojekt.

Utgående från slutrapporteringen från respektive delprojekt togs en preliminär slutrapport fram. Denna presenterades för styrgruppen och inkluderade alla rekommendationerna från delprojekten och projektet som helhet, samt implementeringsplanen och beslutspunkter. Beslut om att förklara de olika delprojekten avslutade och stödja föreslagen implementeringsplan togs, med särskilda noteringar som styrgruppen betonade som centrala.

Parallellt med ovanstående arbete har regelbundna avstämningar mellan projektledare, vd och kommunikationsansvarig givit ett helhetsperspektiv på projektet. Under dessa möten har planeringen av projektets kommunikation skett, olika risker och möjligheter har också beaktats. Dessutom har gemensamt arbete under projektmöten planerats vid dessa avstämningar.

## 5 Summering per delprojekt

Projektet har levererat resultat sorterat inom 6 delprojekt. I slutskedet av projektet slogs delprojekt 5 – Ägardialogprocessen – och delprojekt 6 – Koncerngemensam strategisk plan ihop, då ägardialogsprocessen är en väsentlig del av processen för strategisk planering. Dessa presenteras därför under ett gemensamt avsnitt.

Nedan sammanfattas resultaten för respektive delprojekt samt de rekommendationer som ligger till grund för implementeringsplanen. Fullständiga slutrapporter för delprojekten finns bilagda i Bilagor.

### 5.1 Delprojekt 1 Ärendebereidning

Delprojekt ett har bidragit till att ärenden kan beredas i god tid och med god kvalitet så att olika intressenter ges möjlighet att följa verksamheterna. Ansvars- och rollfördelningen är ytterligare tydliggjord mellan klustermödrar, kommunstyrelsen (stadsledningskontoret) och Stadshus.



Resultatet från delprojektet är en reviderad och kvalitetssäkrad anvisning för beredning av ärenden inom Stadshuskoncernen. Anvisningen vägleder processerna för olika ärendetyper. I anvisningen behandlas särskilt beredningen av frågor av principiell beskaffenhet eller av större vikt (KL 10:3 (3:17))

Att säkerställa efterlevnad ingår i respektive vd:s ansvar. Vid behov kan Stadshus tillhandahålla stöd i detta arbete. Stödet bör vara anpassat till det unika bolagets behov. Uppföljning av resultat kommer att göras efter 6 månader.

## 5.2 Delprojekt 2 Samverkan med SLK

Under delprojektet har ett arbete genomförts som lägger grunden för ett gott samarbete och fortsatt utvecklingsarbete mellan Stadshus och Stadsledningskontoret (SLK). I delar finns det behov av ytterligare insatser för att resultaten därefter ska kunna implementeras i berörda organisationer. Stadshus och SLK behöver planera det fortsatta arbetet gemensamt.

1. I nuläget har områden där ansvarsfördelningen uppfattats som otydlig eller icke ändamålsenlig identifierats och prioriterats. Förslag till ansvars- och rollfördelning alternativt principer för fortsatt arbete har tagits fram inom fem prioriterade områden. Förstärkt uppsiktsplikt
2. Struktur för ägardirektiv
3. Hantering av bokslutsdispositioner
4. Uppföljningsrapportering samt uppföljning av särskilda uppdrag från KF till bolagen.
5. Följsamhet mot fullmäktiges styrdokument

Nedan redovisas resultaten och rekommendationer som syftar till att driva utvecklingen framåt mot önskade effekter inom fem områden. Vid sidan om dessa finns frågor listade som delprojektet har identifierat som viktiga att arbeta med men som har prioriterats bort, i huvudsak av tidsskäl.

### 5.2.1 Förstärkt uppsiktsplikt

Arbetet inom ramen för delprojektet har utmynnat i följande förslag till hanteringsordning:

- Redovisningsskyldigheten för stadens samtliga bolag när det gäller hur verksamheten bedrivits och utvecklats utifrån det i bolagsordningen och ägardirektivet angivna ändamålet tydliggörs med avseende på att redovisningen som respektive styrelse gör även ska omfatta ett uttalande beträffande verksamheten inom eventuella dotterbolag.

Denna hanteringsordning bedöms ligga i linje med struktur för ägarstyrning som kommunfullmäktige gett uttryck för i Riktlinjer och direktiv för Göteborgs Stads bolag. Moderbolagen inom koncernen får därmed en roll i att uttala sig om verksamheten inom sina dotterbolag och koncernmoderbolaget Stadshus får motsvarande roll i förhållande till moderbolagen, de interna bolagen samt stadens del av de regionala bolagen. En ordning som tydligt följer linjestrukturen bedöms som värdeskapande genom att moderbolagen stärks i sin





ägarroll samtidigt som kommunstyrelsen får bättre förutsättningar att bedöma verksamheten i kommunala bolag och vid behov lämna förslag till fullmäktige om nödvändiga åtgärder.

Den föreslagna hanteringsordningen ställer krav på linjeorganisationen inom Stadshuskoncernen att aktivt värdera underliggande bolags uttalanden. Detta innebär i sin tur att nya arbetssätt behöver etableras inom koncernen. Ambitionen är att hanteringsordningen ska vara implementerat till årsbokslut 2018. Ägardialogen mellan moder- och dotterbolag förväntas utgöra ett centralt underlag i värderingen, samtidigt som ytterligare underlag föreslås vägas in inför en sammanvägd bedömning i anslutning till årsredovisningen. Rekommendationer för det fortsatta arbetet är att:

- ta fram beskrivningar av vad som förväntas av moderbolagen utifrån föreslagen hanteringsordning, såväl beträffande underlagen som själva värderingsinsatsen;
- värdera behovet att tydliggöra moderbolagens uppdrag i specifika ägardirektiv alternativt i ett generellt ägardirektiv (Riktlinjer och direktiv för stadens bolag), inklusive gränssnittet mellan koncernbolaget och de regionala bolagen;
- säkerställa att föreslagen hanteringsordning kan ske inom ramen för stadens tidplan för rapportering vid årsbokslut/årsrapport;
- stadshus ansvarar för kommunikation med berörda bolag samt implementering inom Stadshuskoncernen.

### 5.2.2 Struktur för ägardirektiv

Delprojektets bedömning att det finns förutsättningar för en gemensam struktur och mall för bolagens ägardirektiv. Det finns dock flera skillnader med avseende på styrningen inom bolags- respektive nämndsektorn vilket innebär att strukturen som tillämpas för nämndreglementen inte tillfullo kan kopieras till att även gälla för bolagens ägardirektiv.

En konsekvens av att ha gemensam struktur för ägardirektiv är att de bolagsspecifika ägardirektiven blir något längre jämfört med hur dem ser ut idag. Gemensam struktur skapar sannolikt mindre variation i ägardirektivens utformning och ansvaret för att ajourhålla olika delar hamnar på rätt nivå i hierarkin (dvs. hos Stadshus).

Mot bakgrund av detta har det i arbetet med att se över mallar och struktur för ägardirektiv identifierats ett antal *väsentliga principer*.

- Ett övergripande styrdokument för stadens bolag – *i form av ett generellt ägardirektiv, riktlinje eller ägarpolicy* - behöver finnas kvar, utöver bolagsspecifika ägardirektiv. Av ett sådant dokument ska bland annat framgå hur ansvarsfördelningen kopplat till respektive beslutsnivå inom rådande hierarki ser ut. Styrdokumentet ska beslutas av KF och fastställas på respektive bolagsstämma.
- Bolagsspecifika ägardirektiv kan med fördel struktureras i olika block/avsnitt: a) portalparagraf, b) beskrivning av det kommunala ändamålet, c) beskrivning av bolagets roll i koncernen (t.ex. om bolaget är ett moderbolag eller ett dotterbolag samt vad detta innebär) samt d) generella bestämmelser gällande arbetsformer. *(Kommentar: varje styrelse ska fortsatt ta fram en arbetsordning och instruktionen*



*till vd – som en konsekvens kommer blocket om arbetsformer bara innehålla arbetsordningsfrågor som är av mycket generell karaktär).*

- Texterna i portalparagrafen ska vara generella, omfatta samtliga bolag och vara ”fasta”. Principen är också att använda samma formuleringar för bolag som för nämnder så långt det är möjligt. Det ingår i Stadshus uppdrag att ta fram och vid behov revidera de fasta delarna. Respektive moderbolag bör ges möjlighet att komplettera direktiven utifrån den egna koncernens behov och förutsättningar.
- Ägardirektiven ska kunna vara hållbara över tid, minst en mandatperiod.

Rekommendationer för det fortsatta arbetet är att:

- fortsätta arbetet i enlighet med delprojektets föreslagna principer;
- arbeta vidare med malltexterna;
- ta fram en Stadshusintern anvisning för struktur för ägardirektiv;
- arbeta vidare med översyn av dokumentet Riktlinjer och direktiv för stadens bolag.
- arbeta med ägardirektiv för Stadshus (uppdraget ligger på KS);
- säkerställa kommunikation och förankring inom Stadshuskoncernen.

### 5.2.3 Hantering av bokslutsdispositioner

Förslaget från delprojektet är att beslut om bokslutsdispositioner ska kunna fattas av styrelsen i Stadshus, men vissa förutsättningar behöver först vara uppfyllda. Till dessa hör att fullmäktige får underlag inför kommande budgetbeslut som bland annat innehåller beskrivning av principer för finansiering. Rekommendationer för det fortsatta arbetet gällande hantering av bokslutsdispositioner är att:

- fortsätta arbetet i enlighet med föreslagna principer;
- Stadshus etablerar en struktur och systematik för input till den politiska budgetprocessen (Strategisk plan inkl. principer för finansiering, uppdrag om långsiktig utdelning), i dialog med SLK;
- identifiera påverkan på styrande dokument (t.ex. Riktlinjer och direktiv för stadens bolag) och vid behov ta fram underlag för politiska beslut.

### 5.2.4 Uppföljningsrapportering samt uppföljning av särskilda uppdrag från KF till bolagen

Delprojektet har identifierat och enats kring ett antal vägledande principer för uppföljningsrapporteringen samt uppföljning av KF:s uppdrag till bolagen:

- Säkerställa att vi inte bygger upp parallella organisationer och gränssytor i förhållande till bolagen vilket innebär att Stadshus och SLK mer systematiskt behöver dra nytta av varandras erfarenheter/kunskap för att fullgöra våra respektive uppdrag.
- Säkerställa kvalitet och effektivitet avseende den skriftliga rapporteringen utan att skapa en rapporteringskultur där rapporteringen inte bildar grund för utveckling av verksamheten.
- Tydliggöra i förhållande till bolagen inom Stadshuskoncernen upplägget på uppföljningsrapporteringen samt att rapporteringen syftar till att uppfylla behov på



flera nivåer. Genom dialog, snarare än enbart anvisning, ge sammanhang och bidra till förståelse för processen.

- Gemensamt säkerställa utstyrning och uppföljningsrapportering av KF:s uppdrag till bolagen.
- Enligt dagens ansvarsfördelning (Riktlinjer och direktiv för stadens bolag) är moderbolagen rapporterade enheter, vilket innebär att respektive moderbolag ska rapportera för hela sin koncern (kluster). Denna princip bör kvarstå.

Rekommendationer för det fortsatta arbetet är att:

- fortsätta arbetet i enlighet med delprojektets föreslagna principer;
- vid behov komplettera mallar i uppföljningsrapporterna;
- utveckla och definiera former för fortsatt samverkan mellan SLK och Stadshus gällande uppföljning och rapportering (nätverk/råd, ”rapportcirklar” osv.), moderbolagen inom Stadshuskoncernen involveras;
- värdera på vilket sätt återföring av väsentlig information från moderbolag till Stadshus ska systematiseras och huruvida ägardirektiv till moderbolagen behöver förtydligas, med avseende på återföring av väsentlig information;
- identifiera påverkan på styrande dokument.

## 5.2.5 Följsamhet mot fullmäktiges styrdokument

Frågan om följsamhet mot styrande dokument har ett tydligt gränssnitt till frågan om uppföljningsrapporteringen. Nedan redogörs för vägledande principer som delprojektet har enats kring:

- Principerna som ovan angivits för arbetet kring uppföljningsrapportering ska vara vägledande även i denna del av delprojektet i den mån följsamheten till styrande dokument görs till en del av den skriftliga rapporteringen.
- Utformningen av anvisningar och sammanställning av resultat på hela-staden-nivån när det gäller fullmäktiges budget bör fortsatt ligga kvar under SLK:s ansvar. Stadshus och SLK behöver dock säkerställa ett mer systematiskt kunskaps- och erfarenhetsutbyte kring uppföljningen av fullmäktiges budget för att fullgöra våra respektive uppdrag.
- När det gäller uppföljningen av ekonomisk ställning och utveckling bedöms kraven kring uppföljning enligt ABL i allt väsentligt sammanfalla med kommunstyrelsens behov utifrån uppsiktsplikten.
- Både informationen och uppföljningen av vissa delar av *stadens riktlinjer för styrning, uppföljning och kontroll* samt *stadens regler för budget och uppföljning* kan systematiseras i relation till bolagen, i synnerhet dotterbolagen. Värderingen av hur dessa delar framgent ska utformas bör ske i samverkan med Stadshus och moderbolagen.
- Genomförandet av uppföljning beträffande program och planer bör fortsatt ansvarsmässigt ligga på SLK. Information inför och resultatet av genomförd uppföljning behöver på ett mer systematiskt sätt återföras till Stadshus och andra berörda bolag, bland annat för att tjäna som underlag inför de årliga ägardialogerna.



Rekommendationen från delprojektet är att utvecklingsarbetet i dessa frågor, som bland annat inkluderar roll- och ansvarsfördelning mellan SLK och Stadshus, med fördel hanteras tillsammans med det fortsatta arbetet beträffande uppföljningsrapporteringen.

### 5.2.6 Viktiga utvecklingsfrågor som ej hanterats i projektet

Vid sidan om rekommendationerna inom ovanstående fem områden har ett antal framtida utvecklingsfrågor identifierats i restlistan nedan. Dessa har inte har kunnat hanteras, bland annat av tidsskäl.

Utvecklingsfrågor	Kommentarer
Översyn av KF:s styrande dokument	Säkerställa bolagsperspektiv vid framtagande av styrdokument. Översyn av nu gällande styrdokument som inte har uppdaterats sedan Stadshus tillblivelse.
Ärendeberedning, mötesstruktur mellan Stadshus och SLK	Fastställa struktur och rutiner för möten/umgängesformer, informationsöverföring, hantering av principiella frågor för fullmäktige mm.
HR – delegation inom personalområdet	Nuvarande delegation skulle behöva ses över utifrån juridiska aspekter.
HR - utvecklingsarbete	Utvecklingsarbete fordras inom lönebildning, personaluppföljning, IT-stöd. Ej konstaterad otydlighet i ansvarsfördelning mellan SLK och Stadshus, snarare att ett långsiktigt arbete behöver göras i samverkan. Intraservice har en viktig roll och bör ingå i arbetet.
Ansvar för anställning och avveckling av Vd:ar	Särskild utredning pågår.

## 5.3 Delprojekt 3 Samarbetsformer med kluster

Delprojektet har bidragit till en tydlig och överenskommen ansvars- och rollfördelning, samt tydliga och överenskomna processer för arbete i samarbetsforum. Dessa återfinns i den framtagna Stadshus anvisning för samarbetsforum i Stadshuskoncernen. Utkast för samtliga råd finns utarbetade. Forumbeskrivningarna fastställs av vd-rådet. Mallen ”Forumbeskrivning” som beskriver alla forum på ett enhetligt sätt är framtagen. En principiell årsplanering för råden är framtagen och integrerad i årsplanen utformad i delprojekt 6, Koncerngemensam strategisk plan. Övrigt stödmaterial kommer att identifieras i respektive råd och utarbetas vid behov.

Det gemensamma syftet med råden är att:

- identifiera verksamheternas behov av stöd och utveckling inom aktuellt kompetensområde;



- utgöra samordningsfunktion för beslutade KS/KF-frågor, från staden ut i bolagsorganisationen;
- samla in frågor från bolagen som behöver adresseras till KS/KF;
- skapa synergieffekter för koncernen;
- ge bolagen så goda förutsättningar som möjligt att leverera på sitt uppdrag;
- bereda beslutsunderlag till relevanta forum;
- Skapa förutsättningar för benchmarking av best practice och lärande.

Rekommendationer från delprojektet är att:

- underlätta arbetet med att hitta synergier och gemensamma lösningar genom att syftet med råden och nätverket är tydliga och förankrade;
- skapa en gemensam målbild om önskat läge och värna samtidigt bolagens särskilda förutsättningar för att bättre passa in i staden-gemensamma strukturer.;
- skapa en trygg och positiv anda där alla bidrar både med behovsbilder och lösningar;
- samverka med den fortsatta utvecklingen av formerna kring den Koncerngemensamma strategiska planen.

## **5.4 Delprojekt 4 Interna strukturer och arbetssätt i bolaget Göteborgs Stadshus AB**

Förutsättningar för gemensamma arbetssätt och principer håller på att utvecklas, men först i implementeringsfasen kan detta komma att bli verklighet. Utvecklingen av dessa arbetssätt kommer att utgå ifrån den framtagna gemensamma processbilden för Stadshus; gällande verksamheten i Bryssel så finns en preliminär behovsbild framtagen, men den nya chefen behöver göra sin värdering. Förslag är framtaget på intern årsplanering innefattande översikt av Stadshus årliga återkommande aktiviteter och forum på övergripande gemensam nivå. Interna spelregler är framtagna för bolaget Stadshus med utgångspunkt i Göteborgs Stads förhållningssätt. En behovsbild är också framtagen för kommunikation och dokumenthantering (innefattande relevanta plattformar och verktyg).

Arbetsmiljön utvecklas successivt i och med det gemensamma arbetet med att utveckla verksamheten. Viktigt att fokusera omsättningen av tankar i verkligt arbete, exempelvis med de interna spelreglerna och fortsatt processutveckling. En ny förankrad intern mötesstruktur är beslutad (avseende bolagets nuvarande arbetsmöte, torsdag 8:30-11:30) och redo att omsättas. Dokumentförteckning med förslag på styrande dokument är framtagen. Anvisningar för ärendeberedning och samarbetsforum finns i nuläget framtagna i delprojekt ett och tre. Förslag på mall för arbetsbeskrivningar är framtagen men behöver utvecklas i samband med processutvecklingen framöver.



Rekommendationer från delprojektet är att:

- fortsätta kartläggning av huvudprocesserna, utveckling av styrande dokument;
- utveckla processbild avseende verksamheten vid filialen i Bryssel, Gothenburg European Office (fråga som hänförs till restlista);
- Överväg samband mellan årsplaneringen och årshjulet i delprojekt 6;
- Bearbeta årsplaneringen ytterligare vid ett gemensamt arbetsmöte;
- Förankra och levandegör spelreglerna;
- Fastställ dokument som är erforderliga i verksamheten;
- Utveckla och besluta om aktuella styrdokument;
- Implementera och säkerställa efterlevnad av styrande dokument;
- Förankra och vidareutveckla förslaget till mall för tjänstebeskrivningar med samtliga medarbetare och vd;
- Utveckla individuella tjänstebeskrivningar för varje medarbetare;
- Utveckla formerna för digital dokumentation och kommunikation genom att ta fram en uppdragsbeskrivning med en väldefinierad strategi, tydlig målbild och förankrad handlingsplan;
- Med utgångspunkt i den preliminära behovsbilden och de identifierade frågorna görs ett gemensamt arbete mellan Stadshus verksamheter i Göteborg och Bryssel syftande till att klarlägga och eventuellt åtgärda gränssnittsfrågorna i behovsbilden.

## **5.5 Delprojekt 5 Ägardialogprocessen och Delprojekt 6 Koncerngemensam strategisk plan**

Delprojektet har resulterat i ett förslag på årshjul och utvecklad process för strategisk planering med ägardialog. Föreslagen process ska stimulera utveckling i bolagen i en vald strategisk riktning utifrån en helhetssyn på koncernen. I processen fram till det samlade temamötet tas underlag in såsom om- och invärldsanalyser, riskanalyser, strategisk inriktning från bolagen (svar på utvecklingsbrev), uppföljning av handlingsplaner samt KF:s budget. Ägardialogerna koncentreras under en kortare period istället för att vara utspridda under året som idag.

Resultaten från ägardialogerna mynnar på samma sätt som tidigare ut i handlingsplaner och i en samlad koncerngemensam strategisk plan vilken blir underlag till KF:s budgetarbete.

Processen ska kunna fungera fristående från dotterbolagens interna planeringsprocesser.

Den utvecklade processen ger framförallt:

- styrelsen ökad möjlighet att analysera och diskutera koncernens utmaningar och förutsättningar ur ett helhetsperspektiv;
- stärkt politisk styrningen genom bättre helhetssyn där Stadshus styrelse ska kunna få insikter i väsentlig information om bolagens situation och utveckling så att man kan bidra med perspektiv på detta;





- större delaktighet och tydligare roller vilket ger förutsättningar för högre kvalitet i styrningen. Det är tydliga gränssnitt/kopplingar mot stadens budget, system för styrning och Stadshus interna processer i övrigt.

Rekommendationer från delprojektet är att:

- implementera föreslagen process för strategisk planering och ägardialog i linje med utvecklat årshjul med arbetssätt beskriven i processkarta;
- Anpassa process till 2018 för utveckling av Koncerngemensam strategisk plan för 2019;
- ta fram styrande dokument med ytterligare förklaringar av processen på detaljnivå, så att vägledningen i arbetet säkerställer en god kvalitet, med exempel är hur utvecklingsbrevet ska utformas;
- vidareutveckla styrande dokument med berörda som beslutsunderlag till Stadshus ledning och styrelse;
- planera för kompetensutveckling bland berörda intressenter utifrån beslutade styrande dokument.

## 6 Situationen nu

I respektive slutrapport för delprojekten är nuvarande situation beskriven gällande de områden som respektive delprojekt omfattar. Nedan beskrivs nuvarande situation för projektet som helhet utifrån projektmålen och leverablerna.

### 6.1 Sammanfattning uppfyllande av projektmålen

Projektmål	Uppfyllt	Kommentarer
1. Genomföra en nulägesanalys som beskriver hur Göteborgs Stadshus, både uppfattas som ägarbolag men också hur bolaget uppfyller intentionerna i sina ägardirektiv.		Genomfördes i tidig fas som underlag för fortsättningen av utvecklingsprojektet. Rapport skrevs och skickades till styrgruppen och andra intressenter.
2. Utgående från nulägesanalysen identifiera prioriterade förbättringsområden*.		I nulägesanalysen identifierades ett antal prioriterade förbättringsområden vilka sedan låg till grund för de sex delprojekt som har drivits inom ramen för utvecklingsprojektet.
3. Utvecklat styrande dokument, riktlinjer och direktiv samt ägardirektiv för ökad tydlighet, transparens och samordning och i det ansvar och befogenheter för de olika organisationsnivåerna.		Förslag på anvisningar för ärendeberedning och samarbetsforum finns framtagna. Delvis framtagna förslag på styrande dokument finns utvecklade men inte klara. En lista med föreslagna styrande dokument finns framtagen som vägledning för nästa utvecklingsfas.  Under projektet har inga behov att uppdatera ägardirektiv framkommit.



Projektmål	Uppfyllt	Kommentarer
4. Identifierat och utformat processer som leder till en sammanhängande ägarstyrning särskilt med beaktande av gränssnittsfrågorna, Göteborgs Stadshus – SLK, Göteborgs Stadshus - klustermödrar.		Beslutad huvudprocesskarta är framtagen som ger en god överblick över Stadshus verksamhet. Processen Strategisk planering med ägardialog är kartlagd. Plan för processutveckling finns. Samarbetsforum definierade. Förslag till tydliga gränssnitt mot SLK för prioriterade områden finns samt en restlista för de som behöver utvecklas.
5. Upprätta en utvecklingsplan för 2017-2018 som ska beslutas av Göteborgs Stadshus styrelse i juni 2017, inkluderande förslag till prioriterade processer.		Projektdirektiv och projektplan kopplad till projektplaner för de sex delprojekt som redovisas har legat som grund för det fortsatta utvecklingsarbetet.
6. Upprätta en kommunikationsplan för både aktuellt projekt, men också för det implementeringsarbete som kommer ur beslutad utvecklingsplan.		Kommunikationsplan för projektet som helhet och för delprojekten utgick ifrån intressent- och riskanalys. Kommunikationen har anpassats under projektets gång. Plan inför implementering framtagen.
7. Upprätta implementeringsplan, direktiv och projektplan för genomförande.		Implementeringsplan framtagen som del av slutrapporteringen utgående ifrån rekommendationer i delprojekten samt genomgång av helheten i projektet.
8. Lägga fast en organisering av koncernledningsarbetet.		Förslag utvecklat med stöd i Simons styrmodell utgående ifrån befintliga styrande dokument, se bilaga.
9. Utveckla roll- och ansvarsbeskrivning för bolagets funktioner (medarbetare)*		Beskrivningar under utveckling men behöver anpassas till det processutvecklingsarbete som behöver fortsätta.

## 6.2 Projektleverabler

Leverabler	Levererad?	Kommentarer
Slutrapport med redovisning av utarbetade processer för respektive delprocess		Levererad i och med denna slutrapport med tillhörande bilagor (slutrapporter delprojekten)
Kommunikationsredovisning (vad har kommunicerats och vilka effekter har kommunikationen haft)		Se bifogad kommunikationsredovisning.
Förslag på implementeringsplan av beslutade processer		Se bifogad Implementeringsplan.
Ekonomisk slutredovisning		Tidplanen ändrades på styrgruppsmötet 171017 eftersom kvalitet var viktigare än tid. Leverablen huvudprocesskarta i DP#4 leddes





Leverabler	Levererad?	Kommentarer
		av externa projektledare. Prognos t.o.m. mars 2018 1.380 kSEK mot ursprungsbudgeten på 800 kSEK.
Restlista för frågor som identifierats som viktiga men som inte kunnat hanteras av projektet		Se nedan och implementeringsplanen.

### 6.3 Framtida utvecklingsfrågor (Restlista)

Nedan listas utvecklingsfrågor/områden från samtliga delprojekt som inte levererades under utvecklingsprojektet.

Utvecklingsfrågor	Kommentarer
Översyn av KF:s styrande dokument	Säkerställa bolagsperspektiv vid framtagande av styrdokument. Översyn av nu gällande styrdokument som inte har uppdaterats sedan Stadshus tillblivelse.
Ärendebereidning, mötesstruktur mellan Stadshus och SLK	Fastställa struktur och rutiner för möten/umgängesformer, informationsöverföring, hantering av principiella frågor för fullmäktige mm.
HR – delegation inom personalområdet	Nuvarande delegation skulle behöva ses över utifrån juridiska aspekter.
HR - utvecklingsarbete	Utvecklingsarbete fordras inom lönebildning, personaluppföljning, IT-stöd. Ej konstaterad otydlighet i ansvarsfördelning mellan SLK och Stadshus, snarare att ett långsiktigt arbete behöver göras i samverkan. Intraservice har en viktig roll och bör ingå i arbetet.
Ansvar för anställning och avveckling av Vd:ar	Särskild utredning pågår.
Hantering av bolagsfrågor i KSAU	Kommunicera KSAU:s roll och forum för hantering av bolagsfrågor.
Arbetsbeskrivningar för bolagets medarbetare	Förankra och vidareutveckla förslaget till mall för tjänstebeskrivningar med samtliga medarbetare och vd;
Interna anvisningar	Utveckling av styrande dokument (på identifierade relevant områden).



## 7 Implementeringsplan

Implementeringsplanen (se bilaga) bygger på rekommendationerna från respektive delprojekt samt överväganden av projektet som helhet.

Implementeringsplanen tar utgångspunkt i den processbild som utvecklats under projektet. På detta sätt ges en god överblick vilket bidrar till ett välstrukturerat och effektivt utvecklingsarbete. Under utvecklingsprojektet har en processguide utvecklats där processarbete sker i fyra väldefinierade delsteg; Huvudprocesskarta – Kartlägg respektive process – Ta fram styrande dokument – Implementering och vidareutveckling. I praktiken är utvecklingen mer cirkulär och dynamisk, där insikter ifrån olika processutvecklingar beaktas i sin helhet.

I samband med att utvecklingsprojekt avslutades, bedömdes att delprojekten spelat ut sin roll. Implementeringen har istället delats upp i följande utvecklingsområden:

- Processer och roller inom GSHAB
- Koncerngemensam strategisk plan
- Samarbetsforum
- Gränssnitt mot SLK
- Processer och roller för Brysselkontoret
- Beslutsunderlag gemensam kommunikations- och dokumentationsplattform

Under implementeringen hanteras också det som finns i restlistan ovan.

Arbetet ska enligt implementeringsplanen ske under 2018 så att det till fullo kan vara i funktion januari 2019.

För att implementeringen ska lyckas finns det några kritiska framgångsfaktorer som behöver beaktas. Dels behövs uthållighet i arbetet då många förändringsprojekt får störst effekt, först efter att förändringar börjar sätta sig. Dels behövs ett bra tempo, så att verksamhetsutvecklingen inte tappar fart och riskerar att stagnera. I detta projekt är det extra viktigt med kommunikation då många av utvecklingsområdena rör gränssnitt där det är viktigt att nå tydlighet gällande ansvarsförhållande och arbetssätt.



## 8 Slutsatser och rekommendationer

Projektet har fokuserat på att utveckla bolagets roll som koncernmoder. Stor möda har lagts på att identifiera och analysera de processer genom vilken ägarstyrningen sker och de uppdrag som Stadshus fått av fullmäktige. Detta har inneburit att gränssnitt mellan stadens olika systemnivåer har studerats och utvecklats för att skapa tydlighet och effektivitet. Vidare har projektet haft ambitionen att skapa så goda förutsättningar som möjligt för Stadshus styrelse att famna sitt uppdrag; dels genom analys av de övergripande förutsättningarna som påverkar koncernens förmåga att leverera på fullmäktiges uppdrag, dels genom att säkerställa en process för dialog och utveckling av de viktigare frågeställningarna, både gentemot fullmäktiges mål men även för verksamheten i övrigt.

För att säkerställa ovanstående har Stadshus interna arbetssätt utvecklats i syfte att skapa en hållbar struktur som stödjer samverkan, kontinuitet och igenkänning och därigenom en effektiv verksamhet som inte är personberoende.

Även om arbetet har haft fokus på strukturfrågor har det bidragit till en kulturutveckling inom Stadshus men också inom de samarbetsytor som Stadshus har att verka inom.

Arbetet har resulterat i goda förutsättningar inför arbetet med att implementera förbättringar i olika processer som är centrala i styrning och ledning av Stadshuskoncernen samt interna processer inom Stadshus.

Varje delprojekt har utifrån sina förutsättningar föreslagit ett antal rekommendationer, dessa har funnits som underlag under utarbetningen av implementeringsplanen. För att skapa en förflyttning i önskad riktning är det viktigt att:

- ha ett fortsatt bra driv i utvecklingen och uthållighet tills verksamheterna når fram till arbetssätt som känns naturliga och effektiva.
- bibehålla ett fortsatt engagemang från organisationen som helhet.

Projektet rekommenderar att avsluta utvecklingsprojektet och påbörja implementeringen enligt föreslagen implementeringsplan.



## 9 Bilagor

(Klicka på ikonerna för att öppna bilagorna)

Slutrapport från nulägesanalysen (April 2017)



GSH Slutrapport  
Nulägesanalys inför s

Projektdirektiv



Projektdirektiv  
utvecklingsarbetet 2

Uppdaterad projektplan



Projektplan  
utvarbete 1.0.docx

Slutrapport delprojekt 1 Ärendebereidning



GSH  
Utvecklingsarbete SI

Slutrapport delprojekt 2 Samverkan med SLK



GSH  
Utvecklingsarbete SI

Slutrapport delprojekt 3 Samarbete med kluster



GSH  
Utvecklingsarbete SI

Slutrapport delprojekt 4 Interna strukturer och arbetssätt i bolaget Stadshus AB



GSH  
Utvecklingsarbete SI



## Slutrapport delprojekt 5 Ägardialogprocessen och delprojekt 6 Koncerngemensam strategisk plan



GSH

Utvecklingsarbete SI

## Kommunikationsredovisning



GSH

Kommunikationsred

## Organisering av koncernledningsarbetet



GSH Organisering  
av koncernlednings.

## Implementeringsplan

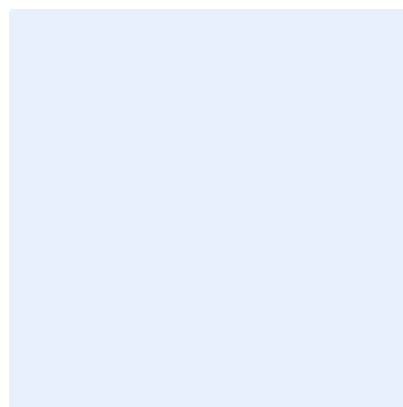


Göteborgs  
Stadshus plan för in

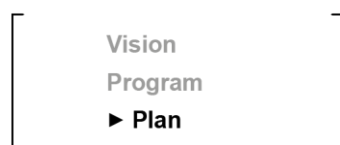


Göteborgs  
Stad

# Göteborgs Stadshus plan för implementering av utvecklingsarbetet 2018



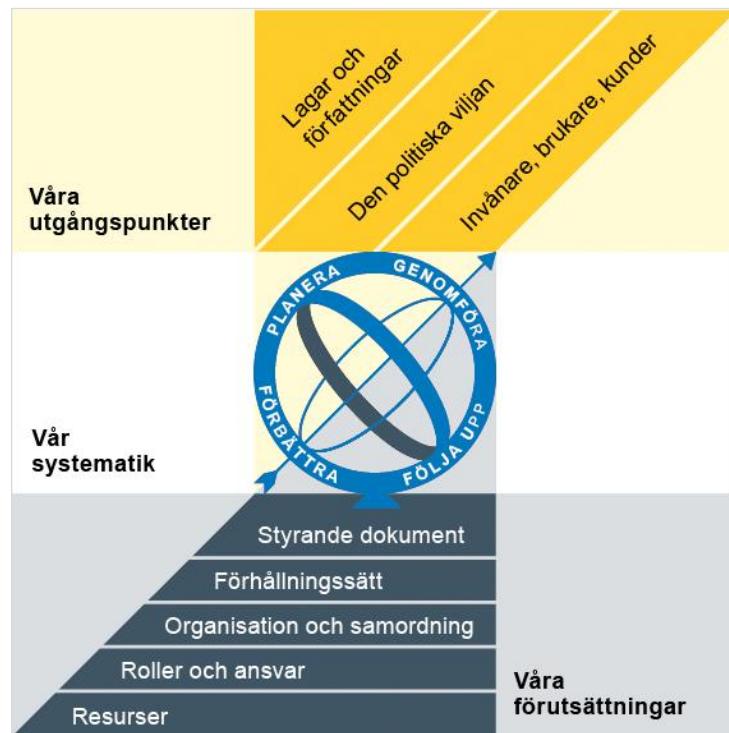
Planerande styrande dokument



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.

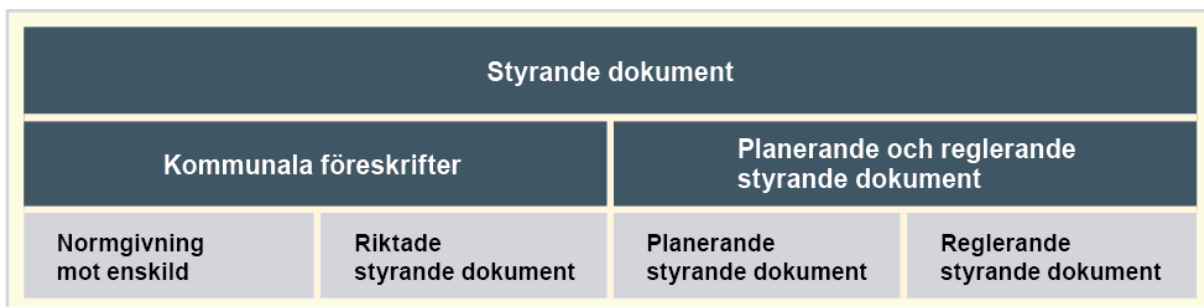


## Om Göteborgs Stads styrande dokument

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 Stadshus plan för implementering av utvecklingsarbetet 2018			
Beslutad av: Styrelsen för Göteborgs Stadshus	Gäller för: Göteborgs Stadshus	Diarienummer: [Nummer]	Datum och paragraf för beslutet: 2018-03-19
Dokumentsort: Plan	Giltighetstid: 2018-03-19 – 2019-01-31	Senast reviderad: 2018-03-12	Dokumentansvarig: Vd Göteborgs Stadshus
Bilagor: Processutvecklingsguide; Process strategisk planering 2018			

# Innehåll

<b>Inledning .....</b>	<b>4</b>
Syftet med denna plan .....	4
Vem omfattas av planen .....	4
Giltighetstid.....	4
Bakgrund .....	4
Koppling till andra styrande dokument .....	5
Stödjande dokument .....	5
Uppföljning av denna plan .....	5
<b>Planen .....</b>	<b>6</b>
Mål.....	6
Effektmål .....	6
Implementeringsmål .....	6
Antaganden och avgränsningar .....	7
Utgångspunkter .....	7
Beroenden .....	7
Påverkan .....	7
Risker .....	8
Aktivitets- och tidsplan .....	8
Resurser, organisation och roller .....	9
Budget .....	9
Finansiering.....	9
Metodik .....	9
Processer och roller inom Stadshus .....	10
Koncerngemensam strategisk plan .....	10
Samarbetsforum.....	11
Gränssnitt mot SLK .....	11
Processer och roller för Brysselkontoret .....	11



Beslutsunderlag gemensam kommunikations- och dokumentationsplattform .....	11
Kommunikation .....	12
Strategi för kommunikationen .....	12
Målgrupper .....	12
Budskap .....	13
Ansvar och roller för kommunikationen .....	13
Primära Kanaler .....	13
Kvalitetssäkring .....	13
Dokumenthantering .....	13
Bilagor .....	14

# Inledning

## Syftet med denna plan

Implementeringsplanen syftar till att beskriva målsättningar och organiseringen av implementeringsarbetet.

## Vem omfattas av planen

Denna plan gäller främst för Göteborgs Stadshus AB, men resultaten kommer att påverka Stadshuskoncernen och andra intressenter.

## Giltighetstid

Denna plan gäller för perioden 2018-03-19 – 2019-01-31.

## Bakgrund

Göteborgs Stadshus AB [Stadshus], bildades januari 2014 och blev operativt 1 januari 2015, i syfte att utveckla styrning och samordning av Göteborgs stads bolagskoncern. Genom en utvecklad styrning ska leveransen gentemot de politiska målen förbättras.

Bolaget har nu fungerat i sin roll i 3 år och har under den tiden utvecklat processer och arbetssätt i linje med fullmäktiges uppdrag. Bolaget har dock under de här åren haft instabilitet i ledningen med styrelse och vd-byten och det har hämmat stabilitet och kontinuitet.

Vidare är Stadshus uppdrag inte till fullo kommunicerat och förstått i koncernen och Stadens alla funktioner.

Bolagets styrelse gav i juni 2017 vd i uppdrag att dels klara ut bolagets inre arbete och förhållningssätt, dels kartlägga och forma de processer som stödjer bolagets uppdrag men också hur gränssnitten mot andra organisationsdelar ska överbryggas.

Förändringsarbetet har drivits i öppenhet och stor delaktighet från bolagets samtliga medarbetare, klustermödrar och stadsledningskontoret. Regelbundna avstämningar har skett med bolagets styrelse.

Arbetet har resulterat i en start på processutveckling avseende styrning och ledning av Stadshuskoncernen samt interna processer inom Stadshus. Merparten av utvecklingsarbetet är kvar och denna implementeringsplan ger en sammanfattande bild av detta arbete. Implementeringsplanen bygger på rekommendationerna från respektive delprojekt samt överväganden av projektet som helhet.

För att det fortsatta utvecklingsarbetet ska bli välstrukturerat och effektivt baseras planen på den processbild och metodik som utvecklats under projektet.

Arbetet skall enligt implementeringsplanen ske under 2018 så att förutsättningarna för koncernledningsarbetet väsentligen har förbättrats i januari 2019.

## Koppling till andra styrande dokument

Ej tillämpligt.

## Stödande dokument

Version	Datum	Benämning	Beslutsinstans
1.0	2017-06-12	Projektdirektiv ”Utvecklingsarbete 2017 Göteborgs Stadshus AB”	Göteborgs Stadshus styrelse
1.0	2017-09-12	Projektplan ”Utvecklingsarbete 2017 Göteborgs Stadshus AB”	Styrgrupp
1.0	2018-03-12	Slutrapport ”Utvecklingsarbete 2017 Göteborgs Stadshus AB”	Göteborgs Stadshus styrelse
1.0	2018-03-09	Slutrapport delprojekt 1 Ärendeberedning	Vd Stadshus, Styrgruppsordförande
1.0	2018-03-09	Slutrapport delprojekt 2 Samverkan med SLK	Separat styrgrupp
1.0	2018-03-09	Slutrapport delprojekt 3 Samverkan med kluster	Vd Stadshus, Styrgruppsordförande
1.0	2018-03-09	Slutrapport delprojekt 4 Interna strukturer och arbetssätt i bolaget Stadshus AB	Vd Stadshus, Styrgruppsordförande
1.0	2018-03-09	Slutrapport delprojekt 5 Ägardialogprocessen och delprojekt 6 Koncerngemensam strategisk plan	Vd Stadshus, Styrgruppsordförande

## Uppföljning av denna plan

Planen som helhet följs upp i Stadshus ordinarie verksamhet, exempelvis på ledningsmötena (se förslag delprojekt 4). Vissa utvecklingsområden kommer att följas upp i andra forum.

# Planen

## Mål

Effektmålen som anges i föreliggande kapitel är samma som för utvecklingsprojektet, medans implementeringsmålen har arbetats fram utifrån resultaten av utvecklingsprojektet.

### Effektmål

Följande effektmål ska utvecklingsarbetet leda till:

1. Tydliga utvecklade processer för bolaget i dess helhet med fokus på bolagets roll som ägare av Göteborgs Stads bolag, ägarstyrning. (förtydliga ägarrollen)
2. Tydlighet i gränssnitten mellan koncernens olika delar så som bolagets styrelse, kommunstyrelsen/SLK samt dotterbolag vad avser ansvar och befogenheter samt hur processerna hanterar gränssnitten.
3. Stadshus roll och arbetssätt ska vara kommunicerade, förstådda och accepterade i hela kommunorganisationen.
4. En god bolagskultur i bolaget Göteborgs Stadshus AB som präglas av samarbete, öppenhet och tillit.
5. Stadshus ska kommunicera gentemot strategiska partners, företag och medborgare i Göteborg och i omvärlden med syftet att öka kännedomen och därigenom transparens och förståelse för bolagen i Göteborgs stad.

### Implementeringsmål

För att uppnå ovanstående effektmål är målsättningen att implementeringen skall leda till:

1. Implementerade processer och roller på Stadshus (kartlagda, styrande dokument utvecklade, beslutade, kommunicerade, relevant träning/utbildning genomförd, plan för uppföljning och vidareutveckling framtagna)
2. Framtagna koncerngemensam strategisk plan för 2019.
3. Samarbetsforum startade.
4. Mellan SLK och Stadshus överenskomna arbetssätt och ansvarsfördelningar för prioriterade frågor (Vidareutveckling utifrån utvecklingsfrågor på restlistan).
5. Implementerade processer och roller inom Brysselkontoret (kartlagda, styrande dokument utvecklade, beslutade, kommunicerade, relevant träning/utbildning genomförd, plan för uppföljning och vidareutveckling framtagna)
6. Ytterligare steg tagna i riktning mot en riktigt god arbetsmiljö internt Stadshus.

## Antaganden och avgränsningar

Beslut fattas enligt ordinarie beslutsstruktur inom Stadshus. Effekter av arbetet som berör andra beslutsnivåer i organisationen ska tydliggöras och ställas till respektive organisationsnivå för vidare hantering.

## Utgångspunkter

Implementeringsarbetet utgår liksom verksamheten ifrån Stadens styrande dokument och de beslut som fattats rörande Stadshus roll som ett resultat av bolagsöversynen.

Följande utgångspunkter ska särskilt beaktas:

- Hållbar Stad Öppen för världen
- Stadens förhållningssätt
- Det ska vara lätt att göra rätt (tillräckligt bra är rätt nog).
- Processerna ska utformas med ”kunden” som utgångspunkt.
- Processerna ska anpassas efter behov hos individ, bolag och berörda organisationsdelar.
- Utvecklingen ska stärka samverkan och kultur inom koncernen.
- Utvecklingen ska stärka Stadens prioriterade områden och leda till ökad affärsmässig samhällsekonomisk nytta.
- Stadsledningskontoret, moderbolag och dotterbolag ska ha stor delaktighet i utvecklingsresan.
- Stadshus ska äga och ta ansvar för sitt uppdrag och sina processer.

## Beroenden

Implementeringsarbetet har flera beroenden varav följande har identifierats som väsentligast:

- Resultatet av bolagsutredningen
- Samordning gentemot Stadsledningskontorets processer
- Kommunens budgetprocess
- Bolagens planerings och uppföljningsprocesser
- Formella dokument så som riktlinjer och direktiv för stadens bolag, bolagsordningar och ägardirektiv samt nämndernas reglementen
- Resultaten i Utvecklingsprojektet

## Påverkan

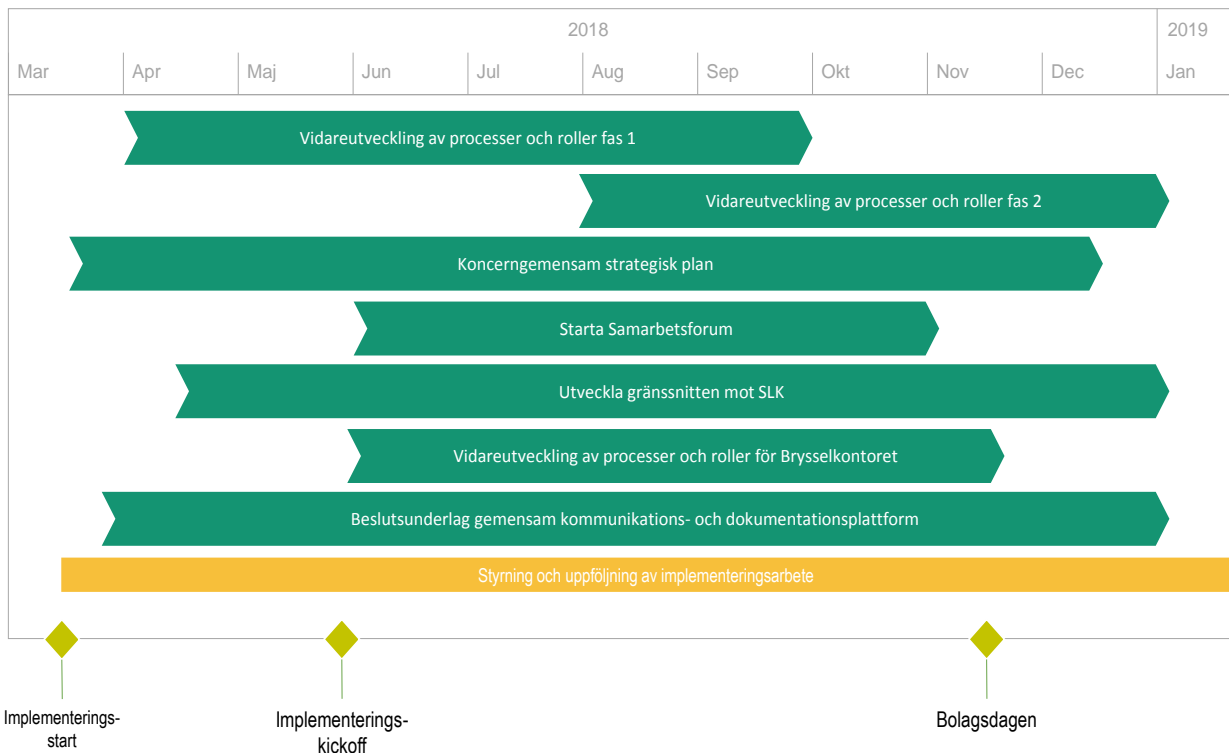
Implementeringsarbetet kommer att påverka bolagets resurser och kan komma att innebära att omprioriteringar måste göras både inom Stadshus och berörda organisationsdelar. Vidare kommer resultatet av implementeringsarbetet att påverka hur kommunen jobbar med bolagsstyrningen både inom bolagskoncernen men också inom förvaltningsorganisationen. Vissa av dessa frågor kan sannolikt hanteras inom tjänstemannaorganisationen, men det är inte osannolikt att beslut kommer att krävas på annan nivå än i Stadshus.

## Risker

Risker som kan förhindra måluppfyllelse är:

- Resursbrist under som leder till förseningar eller bristande förankrat i den utsträckning som krävs.
- Oenighet bland beslutsfattare gällande centrala beslut som behövs för fortsatt utveckling.
- Personal som slutar och därmed förlorar projektet väsentlig kompetens.
- Bristande uthållighet i arbetet (många förändringsinitiativ får de främsta effekterna efter ca tre år av utvecklingsarbete då förändringar börjar sätta sig och få effekt).
- Bristande kommunikation och förankring.
- Att politiken/styrelsen inte anser att vissa utvecklingsåtgärder behövs.

## Aktivitets- och tidsplan



Vidareutvecklingen av processer och roller inom Stadshus har delats upp i två faser för att få bättre fokus

### Fas 1

- Strategisk planering med ägardialog
- Leda och utveckla
- Driva strategisk projektportfölj

### Fas 2

- Samordning och stöd
- Ärendehantering
- Uppföljning och rapportering
- Administration

Utvecklingsprojektet har prioriterat kvalitet före tid, vilket kommer att vara fallet i det fortsatta implementeringsarbetet. Detta betyder att om motiv finns kan tidplanen justeras efter godkännande av Vd Stadshus.

## **Resurser, organisation och roller**

Resurser inom Stadshus till implementeringsarbetet planeras och tillsätts område för område. För att stärka upp den interna organisationen under implementeringsarbetet tillsätts en förändringsledare främst för att stödja inom processutveckling och koordinering av utvecklingsområdena.

## **Budget**

Implementeringsarbetet hanteras av interna resurser inom befintlig budget. För stöttning enligt ovan anlitas dock extern förändringsledare. Omfattningen av uppdraget bedöms motsvara en heltid. Någon nyttokalkyl kan inte göras i detta skede. Utvecklingsarbetet syftar till bättre ägarstyrning och de ekonomiska effekterna av detta faller ut i dotterbolagen och aggregerat på koncernnivå. De enskilda insatserna går därför inte att värdera utan effekterna av utvecklingsarbetet får följas i hur koncernen utvecklas både verksamhetsmässigt kopplat till ägarens mål, men också ekonomiskt.

## **Finansiering**

Finansiering sker inom respektive organisations befintliga budgetar i de fall egna medarbetare eller resurser deltar. Kostnaderna för förändringsledare samt övriga utlägg kopplat till utvecklingsarbetet finansieras inom bolagets ordinarie budgetutrymme.

## **Metodik**

Metodiken för implementeringsarbetet inkluderar en beskrivning av leverabler för respektive utvecklingsområde.

Utgångspunkten i utvecklingsprojektet har varit att skapa förutsättningar för väl utvecklade processer som sammantaget ger en heltäckande styrning utgående från Simons styrmodell och med ägarstyrning i fokus. Därutöver har underlag tagits fram som ger förutsättningar för att vidareutveckla processer som stöder Stadshus operativa arbete som ägare.

Arbetet har under utvecklingsprojektet haft stora inslag av processkartläggning och analys genom workshops där samtliga projektmedlemmar deltagit och aktivt bidragit till resultaten. Detta arbetssätt kommer att fortsätta under implementeringen utgående ifrån nedanstående metodik som också använts under utvecklingsprojektet. I praktiken är utvecklingen mer cirkulär och dynamisk, där insikter ifrån olika processutvecklingar beaktas i sin helhet.



Se *GSH Processguide* för detaljer kring varje delsteg.

Implementeringen ska bedrivas med stor öppenhet och delaktighet. Existerande arbetssätt ska utmanas, prövas och värderas och ställas mot alternativa lösningar.

Kvalitet prioriteras enligt ovan före tid, vilket kan innebära att tidsplanen behöver justeras.

I samband med att utvecklingsprojekt avslutades, bedömdes att delprojekten spelat ut sin roll. Implementeringen har istället delats upp i följande utvecklingsområden:

- Processer och roller inom Stadshus
- Koncerngemensam strategisk plan
- Samarbetsforum
- Gränssnitt mot SLK
- Processer och roller för Brysselkontoret
- Beslutsunderlag gemensam kommunikations- och dokumentationsplattform

En utgångspunkt i arbetet är också de restlistor som tagits fram sedan tidigare. Dessa innefattar frågor som identifierats som viktiga men som inte kunnat hanteras av projektet.

Nedan följer leverabler per utvecklingsområde.

#### **Processer och roller inom Stadshus**

När implementeringen är klar ska följande ha levererats:

- Kartlagda huvudprocesser som stödjer det fortsatta utvecklingsarbetet.
- Styrande dokument som ger förutsättningar för processutveckling.
- Kommunikation om och träning i arbetssätt enligt utvecklade styrande dokument och processkartor.
- Plan för uppföljning och vidareutveckling.
- Eventuell ny restlista för fortsatt utveckling.

#### **Koncerngemensam strategisk plan**

När implementeringen är klar ska följande ha levererats:

- Koncerngemensam strategisk plan för 2019, enligt anpassad implementerad process för strategisk planering med ägardialog 2018, se bilaga.
- Styrande dokument utvecklade för bland annat övergripande hur processen fungerar, metodik för riskanalys, metodik för om- och invärldsanalys m.m.
- Uppdaterad metodik för ägardialog.
- Utvecklad samverkan med styrelsen.
- Eventuell ny restlista för fortsatt utveckling.



## **Samarbetsforum**

När implementeringen är klar ska följande ha levererats:

- Informerade berörda intressenter t.ex. bolagen, förvaltningar och processägare om samarbetsforumen.
- Beslut om anvisning för samarbetsforum.
- Uppstartade råd enligt beslutad anvisning.
- Uppstartade nätverk enligt anvisning.
- Eventuell ny restlista för fortsatt utveckling.

## **Gränssnitt mot SLK**

Implementeringsarbetet planeras i samråd mellan Stadshus och SLK. Stadshus tar fram ett förslag på implementeringsplan att utgå ifrån i det gemensamma utvecklingsarbetet.

När implementeringen är klar ska följande ha levererats:

- Leverabler enligt gemensam planering.
- Eventuell ny restlista för fortsatt utveckling.

## **Processer och roller för Brysselkontoret**

Implementeringsarbetet planeras tillsammans med ny filialchef på Brysselkontoret. Därefter genomförs det utgående från den gemensamt utvecklade planen.

När implementeringen är klar ska följande ha levererats:

- Leverabler enligt gemensam planering.
- Eventuell ny restlista för fortsatt utveckling.

## **Beslutsunderlag gemensam kommunikations- och dokumentationsplattform**

När implementeringen är klar ska följande ha levererats:

- Väldefinierad strategi, med en tydlig målbild och förankrad handlingsplan.
- Eventuell ny restlista för fortsatt utveckling.

## Kommunikation

Kommunikationen syftar i första hand till att skapa tydlighet som bidrar till god förankring inom koncernen och berörda tjänstemän och politiker.

Kommunikationen ska stödja implementeringsmålen. Vidare är målsättningen att implementeringen genomförs i samverkan och med hög delaktighet från bolagets medarbetare, moderbolag, dotterbolag, stadsledningskontor, regionala och interna bolag.

Kommunikationen kommer anpassas och detaljplaneras under implementeringsarbetets gång och i takt med att leverabler utvecklas och implementeras. Några aktiviteter för information och förankring är dock planerade enligt nedan. Aktiviteterna kommer att fyllas på löpande.

Vad	Till vem	Syfte	Av vem	När	Kanal
<b>Slutrapport med implementeringsplan</b>	Styrelser i moderbolagen, RB och IB	Information och förankring	Vd Stadshus	April-maj	Muntlig föredragning
<b>Implementeringsseminarium</b>	Vd i samtliga bolag	Information, förankring och efterlevnad	Vd Stadshus	29/5 2018	Muntlig föredragning/workshop
<b>Bolagsdagen 2018</b>	Samtliga styrelseledamöter och Vd i koncernen	Information, förankring och efterlevnad	VD Stadshus	9/11 2018	Muntlig föredragning/workshop

### Strategi för kommunikationen

- En framgångsfaktor för att nå effekt- och implementeringsmålen är att kommunikationen ska vara tydlig och involverande samt kommunicera samma budskap i alla kanaler.
- Vd-rådets representanter fungerar som ambassadörer för implementeringsarbetet i sina respektive forum och organisationer.
- Utveckla beslutsunderlag för en koncerngemensam plattform för kommunikation och dokumenthantering – som effektiviserar och förenklar internkommunikationen, se utvecklingsområde ovan.

### Målgrupper

Primära målgrupper är:

- Tjänstemän, politiker och styrelsemedlemmar i stadens bolag.
- Berörda tjänstemän på SLK
- Kommunstyrelsen
- Fackliga organisationer i stadens bolag

Sekundär målgrupp är:

- Kommunfullmäktige

## **Budskap**

### *Huvudbudskap*

Huvudbudskapet ska illustrera varför implementeringen behöver genomföras:

- Stadshuskoncernen och stadsledningskontoret utvecklar tillsammans en struktur och kultur som samverkar för att stärka staden som helhet med målet att öka samhällsnyttan.

### *Övriga budskap*

Här lyfts stadens förhållningssätt fram, då de utgör basen i all kommunikation. På så sätt får implementeringsarbetet tillsammans med huvudbudskapet en tydligare kompass att arbeta efter.

- Vi vet vårt uppdrag och vilka vi är till för
- Vi bryr oss
- Vi tänker nytt
- Vi arbetar tillsammans

## **Ansvar och roller för kommunikationen**

Enligt matrisen ovan samt Kommunikationsansvarig Stadshus.

### **Primära Kanaler**

1. Vd Stadshus, Vd-rådet, Förändringsledare, Kommunikationsansvarig Stadshus samt Stadshus medarbetare
2. Ordinarie styrelsemöten i respektive verksamhet
3. Styrelseutbildningen
4. Implementeringsseminarium
5. Bolagsdagen 2018
6. På sikt – koncerngemensam plattform

## **Kvalitetssäkring**

Kvalitetssäkringen sker successivt under implementeringen genom uppföljning och att delbeslut fattas enligt ordinarie beslutsstruktur inom Stadshus samt återrapportering till Stadshus styrelse.

## **Dokumenthantering**

*Se projektplats och lathund för detaljer.*

## Bilagor

(Klicka på ikonerna för att öppna bilagorna)

### Processutvecklingsguide



GSH Processguide  
A.pptx

### Process strategisk planering 2018



GSH Processkarta  
Strategisk planering



Göteborgs  
Stad

# Sammanfattning av projektresultat

Utvecklingsarbete 2017 Göteborgs Stadshus AB

# Läsanvisning

Denna presentation innehåller allt väsentligt för att förstå och värdera måluppfyllnad och leveranser enligt definierade leverabler.

✓ Uppfyllt      ⚠ Delvis uppfyllt      ✗ Ej uppfyllt

Därefter följer rekommendationer per delprojekt.

Efter delprojekten följer motsvarande för huvudprojektet samt förslag på implementeringsplan för att nå förbättringar i praktiken med stöd i det som åstadkommit under detta projekt.

Dubbelklicka på ikonerna för att öppna inbäddade dokument (leverabler).

Delprojekt två är mer för information då beslut fattas i den separata styrgruppen.

# Innehåll

1. DP#1 Ärendeberedningsprocessen
2. DP#2 Samverkan mellan GSHAB och SLK
3. DP#3 Samarbetsformer med kluster
4. DP#4 Interna strukturer och arbetssätt i bolaget Stadshus AB
5. DP#5 & DP#6 Ägardialogprocessen och Koncerngemensam strategisk plan
6. Huvudprojektet
7. Implementeringsplan



Göteborgs  
Stad

# DP#1 Ärendebereidnings- processen



# Delprojekt mål

Delprojekt mål	Uppnått?	Kommentarer
#1 Att bidra till att säkerställa att ärenden bereds i god tid och med god kvalitet så att olika intressenter ges möjlighet att följa verksamheterna.	✓	Resultatet är en reviderad och kvalitetssäkrad anvisning för beredning av ärenden i Stadshuskoncernen. I anvisningen behandlas särskilt beredningen av frågor av principiell beskaffenhet eller av större vikt (KL 3;17).
#2 Att bidra till att ytterligare tydliggöra ansvars- och rollfördelning mellan klustermödrar, stadsledningskontoret (KS) och Göteborgs Stadshus AB i beredningen av politiska beslutsunderlag.	✓	Anvisningen klargör vem som har vilken roll i ärendeberedningen. VD ansvarar för efterlevnad. Vid behov kan Stadshus tillhandahålla anpassat stöd till det unika bolagets behov.

# Leverabler 1(2)

Leverabler	Levererad?	Kommentarer
Reviderad <i>Anvisning för ärendeberedning – koncernen Göteborgs Stadshus AB</i> innehållande processer, ansvars- och rollfördelning för olika ärendetyper. Anvisningen ska förtydliga ansvarsfördelningen i beredningen av ärenden som anges i Riktlinjer och direktiv för Göteborgs Stads bolag och ytterligare möjliggöra en ändamålsenlig och effektiv hantering.	✓	Se kommentarer för delprojekt mål. Anvisningen vägleder processerna för olika ärendetyper.

# Leverabler 2(2)

- Anvisning för ärendeberedning – koncernen Göteborgs Stadshus AB

# Sammanfattning rekommendationer

- Att beslut tas i styrelsen för Stadshus om att föreslagen anvisning ska gälla i koncernen Stadshus AB.
- Att säkerställa efterlevnad ingår i respektive VD:s ansvar.
- Vid behov kan Stadshus tillhandahålla stöd i detta arbete. Detta stöd bör vara anpassat till det unika bolagets behov.





Göteborgs  
Stad

## DP#2 Samverkan mellan GSHAB och SLK

# Inledande notering

- Tidigt i projektet omformulerades de ursprungliga leverablerna till att genomföra projektet i två steg i syfte att kunna fullfölja arbetet inom given tidsram.

# Delprojekt mål



Delprojekt mål	Uppnått?	Kommentarer
Tydlig och överenskommen ansvars- och rollfördelning mellan Stadshus och SLK		Områden där ansvarsfördelningen uppfattats som otydlig eller icke ändamålsenligt har identifierats och prioriterats. Inom prioriterade områden har förslag till ansvars- och rollfördelning tagits fram alternativt principer för fortsatt arbete.
Tydliga och överenskomna processer		Process för Förstärkt uppsiktsplikt samt ägardirektiv är utvecklad och överenskommen i styrgruppen. Processbeskrivningar för resterande områden kommer tas fram under implementeringsfasen.

# Leverabler 1(2)

Leverabler Steg 1	Levererad?	Kommentarer
Identifiering och prioritering av otydliga frågor/områden eller sådana frågor som inte bedöms vara ändamålsenliga (lista med ej prioriterade frågor återfinns i kap. 6)		Områden där ansvarsfördelningen uppfattats som otydliga eller icke ändamålsenliga har identifierats och prioriterats.
Scenariobeskrivning av olika möjligheter till ansvars- och rollfördelning mellan Stadshus och SLK i frågor/områden som identifierats som otydliga eller som inte bedöms vara ändamålsenliga.		För att få bästa möjliga effektivitet har delprojektgruppen i samråd med styrgruppen valt att successivt utveckla en samsyn i olika frågor istället för att väga alternativ mot varandra.
Konsekvensbeskrivning av alternativen.		Ett gemensamt förslag per område utarbetat samt konsekvenserna av dem.
Identifierade behov av att skapa enhetlighet i ägardirektivens utformning.		Behov av ny struktur har konstaterats. Förslag på ny struktur under utveckling.








# Leverabler 2(2)

Leverabler Steg 2	Levererad?	Kommentarer
Processkarta innefattande typer av frågor som hanteras i gränssnittet med ansvar och överlämningspunkter.		Processer för Förstärkt uppsiktsplikt samt Struktur för ägardirektiv är utvecklade och överenskomna i styrgruppen. Processbeskrivningar för resterande områden kommer vid behov att tas fram under implementeringen.
Beskrivning av forum för dialog och beslut samt principiell årsplanering för dessa forum.		Områden där ansvarsfördelningen uppfattats som otydlig eller icke ändamålsenligt har identifierats och prioriterats. Inom prioriterade områden har förslag till ansvars- och rollfördelning tagits fram alternativt principer för fortsatt arbete.

# Beskrivning av leverabler och sammanfattning av rekommendationer 1(2)

Inom prioriterade områden har förslag till ansvars- och rollfördelning tagits fram alternativt principer för fortsatt arbete. För att förenkla läsning inkluderas även rekommendationer per prioriterade områden:

- Förstärkt uppsiktsplikt   
GSH Förstärkt uppsiktsplikt A
- Struktur för ägardirektiv   
GSH Struktur för ägardirektiv A
- Beslutsmandat i finansiella frågor (hantering av bokslutsdispositioner)   
GSH Hantering av bokslutsdispositioner
- Uppföljningsrapportering och uppföljning av särskilda uppdrag från KF till bolagen   
GSH Uppföljningsrapportering in
- Följsamhet till kommunfullmäktiges styrande dokument   
GSH Följsamhet fullmäktiges styrande dokument

# Beskrivning av leverabler och sammanfattning av rekommendationer 2(2)

- Nedan redovisas i tabellform viktiga utvecklingsfrågor som identifierats initialt i delprojektet men som inte har kunnat hanteras, bland annat av tidsskäl.

Område	Kommentarer
Översyn av KF:s styrande dokument	Säkerställa bolagsperspektiv vid framtagande av styrdokument. Översyn av nu gällande styrdokument som inte har uppdaterats sedan Stadshus tillblivelse.
Ärendeberedning, mötesstruktur mellan Stadshus och SLK	Fastställa struktur och rutiner för möten/umgängesformer, informationsöverföring, hantering av principiella frågor för fullmäktige mm.
HR – delegation inom personalområdet	Nuvarande delegation skulle behöva ses över utifrån juridiska aspekter.
HR - utvecklingsarbete	Utvecklingsarbete fordras inom lönebildning, personaluppföljning, IT-stöd. Ej konstaterad otydlighet i ansvarsfördelning mellan SLK och Stadshus, snarare att ett långsiktigt arbete behöver göras i samverkan. Intraservice har en viktig roll och bör ingå i arbetet.
Ansvar för anställning och avveckling av Vd:ar	Särskild utredning pågår.
Hantering av bolagsfrågor i KSAU	Kommunicera KSAU:s roll och forum för hantering av bolagsfrågor.



Göteborgs  
Stad

# DP#3 Samarbetsformer med kluster

# Delprojekt mål

Delprojekt mål	Uppnått?	Kommentarer
#1 Tydlig och överenskommen ansvars- och rollfördelning	✓	Tydliggjort i anvisningen för samarbetsforum
#2 Tydliga och överenskomna processer	✓	Avgränsat till samarbetsforum, i anvisningen finns processer för dessa beskrivna.

# Leverabler 1(3)

Leverabler	Levererad?	Kommentarer
Tydliga och förankrade funktionsbeskrivningar för samarbetet mellan koncern och bolag	✓	Förslag till funktionsbeskrivning gällande samarbetet är lämnad till delprojekt 4, Interna strukturer och arbetssätt inom bolaget GSHAB.
Beskrivning av forum för dialog och beslut samt principiell årsplanering för dessa forumen	✓	Mallen "Forumbeskrivning" som beskriver alla forum på ett enhetligt sätt är framtagen. Utkast för samtliga råd finns utarbetade med undantag för Digitaliseringsrådet. Forumbeskrivningarna fastställs av VD-rådet. En principiell årsplanering för råden är framtagen och integrerad i årsplanen utformad i delprojekt 6, Koncerngemensam strategisk plan
Processkarta innefattande typer av frågor som hanteras i gränssnittet med ansvar och överlämningspunkter	✓	Övergripande processkarta i anvisning. Ansvar finns delvis beskrivet i Forumbeskrivningarna. Några överlämningspunkter på generell nivå har inte identifierats.

# Leverabler 2(3)

Leverabler	Levererad?	Kommentarer
Stöd i form av mallar, strukturer, lathundar, utbildningar etc beroende på vad som identifieras i delprojektet.		Mall för forumbeskrivning är framtagen och används. Övrigt stödmaterial kommer att identifieras i respektive råd och utarbetas vid behov. Göteborgs Stadshus anvisning för samarbetsforum i Stadshuskoncernen.

# Leverabler 3(3)

- Göteborgs Stadshus anvisning för samarbetsforum i Stadshuskoncernen



- Forumbeskrivning Hållbarhetsrådet



- Forumbeskrivning Ekonomirådet



- Forumbeskrivning koncern HR-rådet



- Forumbeskrivning Uppföljning och administrationsrådet



- Forumbeskrivning Kommunikationsrådet



- Forumbeskrivning Bolagsjuridikrådet



- Forumbeskrivning Digitaliseringsrådet (Utkast)



- Forumbeskrivning VD-rådet (Utkast)





# Sammanfattning rekommendationer 1(2)

## Genomförande av uppstart

- VD-arna i dotterbolagen samt VD-representanterna för interna och regionala bolag utser och anmäler deltagare till de nya råden.
- Funktionsansvariga på GSHAB kallar till och har ett första rådsmöte, om möjligt innan sommaren 2018.
- Råden kallar till ett första nätverksmöte under hösten 2018.

# Sammanfattning rekommendationer 2(2)

## Framgångsfaktorer



- Underlätta arbetet med att hitta synergier och gemensamma lösningar genom att syftet med råden och nätverket är tydliga och förankrade.
- Skapa en gemensam målbild om önskat läge och värna samtidigt bolagens särskilda förutsättningar för att bättre passa in i staden-gemensamma strukturer.
- Skapa en trygg och positiv anda där alla bidrar både med behovsbilder och lösningar.
- Samverka med den fortsatta utvecklingen av formerna kring den Koncerngemensam strategisk plan.



Göteborgs  
Stad

# DP#4 Interna strukturer och arbetssätt i bolaget Stadshus AB

# Delprojekt mål

Delprojekt mål	Uppnått?	Kommentarer
#1 Gemensamma arbetssätt, tydliga roller och principer		Förutsättningar för gemensamma arbetssätt och principer håller på att utvecklas, men först i implementeringsfasen kan detta komma att bli verklighet.
#2 Riktigt god arbetsmiljö		Arbetsmiljön utvecklas successivt i och med det gemensamma arbetet med att utveckla verksamheten. Viktigt att fokusera omsättningen av tankar i verkligt arbete, exempelvis med de interna spelreglerna och fortsatt processutveckling.

# Leverabler 1(2)

Leverabler	Levererad?	Kommentarer
Processbild (innefattande bolaget Stadshus ABs typer av frågor/processer)		Förankrad och beslutad processbild för verksamheten i bolaget Stadshus.
Årshjul/årsplanering (innefattande beskrivning av bolagets årliga återkommande aktiviteter/forum på övergripande gemensam nivå)		Förslag framtaget på intern årsplanering innefattande översikt av Stadshus årliga återkommande aktiviteter och forum på övergripande gemensam nivå.
”Kulturell målbild”		Interna spelregler framtagna för bolaget Stadshus med utgångspunkt i Göteborgs Stads förhållningssätt.
Interna anvisningar (på identifierade relevant områden)		Dokumentförteckning med förslag på styrande dokument framtagna. Anvisningar för ärendeberedning och samarbetsforum framtagna
Förändrad intern mötesstruktur		Förankrad och beslutad ny intern mötesstruktur beslutad (avseende bolagets nuvarande arbetsmöte, torsdag 8:30-11:30)

# Leverabler 2(3)

Leverabler	Levererad?	Kommentarer
Arbetsbeskrivningar för bolagets medarbetare		Mall framtagen men beskrivningarna behöver utvecklas i samband med processerna
Behovsbild för kommunikation och dokumenthantering (innefattande relevanta plattformar och verktyg)		Utvecklad behovsbild framtagen.
Behovsbild Brysselkontoret		Ny chef tillsatt, preliminär behovsbild framtagen, men den nya chefen behöver göra sin värdering.

# Leverabler 3(3)

- Huvudprocesskarta   
GSH  
Huvudprocesskarta fasts
- Intern ny mötesstruktur   
Intern ny  
struktur Stadshus A
- Dokumentförteckning   
GSH  
Dokumentförteckning Stadshu
- Årsplanering   
Årsplanering  
Stadshus förslag 2018-0
- Spelregler   
Spelregler för  
Stadshus AB 18
- Mall Tjänstebeskrivningar   
Tjänstebeskrivnin  
Stadshus - mall 180
- Preliminär behovsbild gränssnitt Bryssel-Göteborg   
Preliminär  
behovsbild gränssnitt Br
- Behovsbild – kommunikation och dokumenthantering   
Behovsbild –  
kommunikation och doku

# Sammanfattning rekommendationer 1(3)

## Processkartan

- Fortsätt kartläggning av huvudprocesserna, utveckling av styrande dokument
- Utveckla formerna för digital dokumentation och kommunikation
- Utveckla processbild avseende verksamheten vid filialen i Bryssel, Gothenburg European Office (fråga som hänförs till restlista).

## Årsplanering

- Överväg samband mellan årsplaneringen och årshjulet i delprojekt 6.
- Bearbeta årsplaneringen ytterligare vid ett gemensamt arbetsmöte.

## Kulturellmålbild

- Förankra och levandegör spelreglerna



# Sammanfattning rekommendationer 2(3)

## Förankrade och beslutade interna anvisningar/rutiner

- Fastställ dokument som är erforderliga i verksamheten.
- Utveckla och besluta om aktuella styrdokument.
- Implementerar och säkerställer efterlevnad av styrande dokument.

## Förslag till mall för arbetsbeskrivningar

- Förankra och vidareutveckla förslaget till mall för tjänstebeskrivningar med samtliga medarbetare och VD.
- Utveckla individuella tjänstebeskrivningar för varje medarbetare.

## Behovsbild för kommunikation och dokumenthantering

- Ta fram uppdragsbeskrivning avseende att arbeta fram en väldefinierad strategi för kommunikation och dokumenthantering, med en tydlig målbild och förankrad handlingsplan.

# Sammanfattning rekommendationer 3(3)

## Preliminär behovsbild gränssnittet Göteborg-Bryssel

- Med utgångspunkt i den preliminära behovsbilden och de identifierade frågorna görs ett gemensamt arbete mellan Stadshus verksamheter i Göteborg och Bryssel syftande till att klarlägga och eventuellt åtgärda gränssnittsfrågorna i behovsbilden.



Göteborgs  
Stad

# DP#5 Ägardialogprocessen DP#6 Koncerngemensam strategisk plan

# Delprojekt mål 1(2)

Delprojekt mål DP#5	Uppnått?	Kommentarer
#1 Utvecklad process som stärker den politiska styrningen	✓	Förslag levereras på hur Stadshus ABs styrelse ska kunna få insikter i väsentlig information om bolagens situation och utveckling så att man kan bidra med perspektiv på detta.
#2 Utvecklad process som genom större delaktighet och tydligare roller skapar högre kvalitet	✓	Förslag levereras på process för att stimulera utveckling i bolagen i en vald strategisk riktning utifrån en helhetssyn på koncernen, med underlag från KF:s budget, mål- och inriktningsdokument, in- och omvärldsanalyser, riskanalyser samt handlingsplaner
#3 Tydliga gränssnitt/kopplingar mot stadens budget, system för styrning och Stadshus interna processer i övrigt	✓	Förslag levereras på en samlad dokumentation som ger en helhetssyn på koncernens läge, utmaningar och strategisk planering, vilken ger underlag till KF:s budgetarbete.





# Delprojekt mål 2(2)

Delprojekt mål DP#6	Uppnått?	Kommentarer
#1 Gemensamt arbetssätt för strategisk inriktning	✓	Förslag levereras på process för Strategisk planering med ägardialog.
#2 Möjlighet att kvittera förståelse för inriktningen	✓	Del av på process för Strategisk planering med ägardialog, för kvittens av bolagens planer för att ta sig an det som beslutats i KF:s budget (Sker i olika delar av det utvecklade årshjulet för strategisk planering och summeras i den strategiska planen).

# Leverabler 1(3)

Leverabler DP#5	Levererad?	Kommentarer
Processkarta innefattande typer av frågor som hanteras i gränssnittet med ansvar och överlämningspunkter	✓	Klargörs i detaljerad processkarta över Strategisk planering med ägardialog.
Beskrivning av forum för dialog och beslut samt principiell årsplanering för dessa forum.	✓	Forum och årsplanering täckt i processkartan. I processen finns olika forum och roller i processen, det som saknas är kopplingen till staden.
Säkerställd koppling mellan ägardialogprocessen och Stadens system för planering och uppföljning (Budgetprocessen och regler för styrning och uppföljning). Samordning skall ske med delprojekt "Koncerngemensam strategisk plan"	✓	Genom sammanslagningen av DP5 och 6 ges en bättre helhetssyn där kopplingen till Stadens system för planering och uppföljning klargörs som en del i processen för Strategisk planering med ägardialog.

# Leverabler 2(3)

Leverabler DP#6	Levererad?	Kommentarer
Processkarta innefattande typer av frågor som hanteras i gränssnittet med ansvar och överlämningspunkter		Klargörs i detaljerad processkarta över Strategisk planering med ägardialog.
Hantera frågorna om riskhantering, strategiska koncernfrågor, kvittering av KF budget och beslut riktade mot Stadshus AB koncernen		Klargörs i detaljerad processkarta över Strategisk planering med ägardialog. Styrande dokument behöver utvecklas.
Beskrivning av forum för dialog och beslut samt principiell årsplanering		Klargörs i detaljerad processkarta över Strategisk planering med ägardialog. Styrande dokument behöver utvecklas. Forumbeskrivningar är klara för forum som ingår i DP3, övriga utvecklas under implementeringen.
Säkerställa koppling mellan affärsplaneprocessen och Stadens system för planering och uppföljning		Klargörs i årshjul och detaljerad processkarta över Strategisk planering med ägardialog.

# Leverabler 3(3)

- Processkarta   
GSH Processkarta  
strategisk planering
- Årshjul   
GSH DP6  
Årshjulet
- Mall strategisk plan   
GSH Struktur  
strategisk plan 180301
- Mall utvecklingsbrev   
Mall  
utvecklingsbrev 20180



# Sammanfattning rekommendationer

- Fatta beslut i GSHAB Styrelse om föreslagen process för strategisk planering och ägardialog i linje med bifogat årshjul och processkarta.
- Anpassa process till 2018 för utveckling av Koncerngemensam strategisk plan för 2019.
- Ta fram styrande dokument med ytterligare förklaringar av processen på detaljnivå, så att vägledningen i arbetet säkerställer en god kvalitet. Ett exempel är hur utvecklingsbrevet ska utformas.
- Vidareutveckla styrande dokument med berörda som beslutsunderlag till Stadshus ledning och styrelse.
- Planera för kompetensutveckling bland berörda intressenter utifrån beslutade styrande dokument.
- Processerna inom delprojekt 5 och 6 har haft som målsättning att fungera fristående och inte behöva påverka dotterbolagens interna planeringsprocesser. Bolagens nuvarande planeringsprocesser kan fortgå men också utvecklas gentemot Stadshus utvecklade process.






Göteborgs  
Stad

# Huvudprojektet




# Projektmål 1(3)

Projektmål	Uppnått?	Kommentarer
#1 Genomföra en nulägesanalys som beskriver hur Göteborgs Stadshus, både uppfattas som ägarbolag men också hur bolaget uppfyller intentionerna i sina ägardirektiv.	✓	Genomfördes i tidig fas som underlag för fortsättningen av utvecklingsprojektet. Rapport skrevs och skickades till styrgruppen och andra intressenter.
#2 Utgående från nulägesanalysen identifiera prioriterade förbättringsområden*.	✓	I nulägesanalysen identifierades ett antal prioriterade förbättringsområden vilka sedan låg till grund för de sex delprojekt som har drivits inom ramen för utvecklingsprojektet.
#3 Utvecklat styrande dokument, riktlinjer och direktiv samt ägardirektiv för ökad tydlighet, transparens och samordning och i det ansvar och befogenheter för de olika organisationsnivåerna.	✓	Förslag på anvisningar för ärendeberedning och samarbetsforum finns framtagna. Delvis framtagna förslag på styrande dokument finns utvecklade men inte klara. En lista med föreslagna styrande dokument finns framtagen som vägledning för nästa utvecklingsfas. Under projektet har inga behov att uppdatera ägardirektiv framkommit.

# Projektmål 2(3)

Projektmål	Uppnått?	Kommentarer
#4 identifierat och utformat processer som leder till en sammanhängande ägarstyrning särskilt med beaktande av gränssnittsfrågorna, Göteborgs Stadshus – SLK, Göteborgs Stadshus - klustermödrar.		Beslutad huvudprocesskarta är framtagen som ger en god överblick över Stadshus verksamhet. Processen Strategisk planering med ägardialog är kartlagd. Plan för processutveckling finns. Samarbetsforum definierade. Förslag till tydliga gränssnitt mot SLK för prioriterade områden finns samt en restlista för de som behöver utvecklas.
#5 Upprätta en utvecklingsplan för 2017-2018 som ska beslutas av Göteborgs Stadshus styrelse i juni 2017, inkluderande förslag till prioriterade processer.		Projektdirektiv och projektplan kopplad till projektplaner för de sex delprojekt som redovisas har legat som grund för det fortsatta utvecklingsarbetet.
#6 Upprätta en kommunikationsplan för både aktuellt projekt, men också för det implementeringsarbete som kommer ur beslutad utvecklingsplan.		Kommunikationsplan för projektet som helhet och för delprojekten utgick ifrån intressent- och riskanalys. Kommunikationen har anpassats under projektets gång. Plan inför implementering framtagen.

# Projekt mål 3(3)

Projekt mål	Uppnått?	Kommentarer
#7 Upprätta implementeringsplan, direktiv och projektplan för genomförande.		Implementeringsplan framtagen som del av slutrapporteringen utgående ifrån rekommendationer i delprojekten samt genomgång av helheten i projektet.
#8 Lägga fast en organisering av koncernledningsarbetet.		Förslag utvecklat med stöd i Simons styrmodell utgående ifrån befintliga styrande dokument.
#9 Utveckla roll- och ansvarsbeskrivning för bolagets funktioner (medarbetare)*		Beskrivningar under utveckling men behöver anpassas till det processutvecklingsarbete som behöver fortsätta.

# Leverabler 1(2)

Leverabler	Levererad?	Kommentarer
Slutrapport med redovisning av utarbetade processer för respektive delprocess	✓	Kommer att levereras som den slutrapport som går till styrelsen, där innehåll i denna preliminära rapport är den centrala substansen. De centrala dokumenten bäddas in (bifogas som länkar) i detta dokument
Kommunikationsredovisning (vad har kommunicerats och vilka effekter har kommunikationen haft)	✓	Redovisas som del i slutrapporten till styrelsen. Se bifogad kommunikationsredovisning.
Förslag på implementeringsplan av beslutade processer	✓	Se Implementeringsplan.
Ekonomisk slutredovisning	✓	Tidplanen ändrades på styrgruppsmötet 171017 eftersom kvalitet var viktigare än tid. Leverablen huvudprocesskarta i DP#4 leddes av externa projektledare. Prognos t.o.m. mars 2018 1.380 kSEK mot ursprungsbudgeten på 800 kSEK.
Restlista för frågor som identifierats som viktiga men som inte kunnat hanteras av projektet	✓	Hanteras i implementeringsplan, restlistor upprättade för respektive delprojekt.

# Leverabler 2(2)

- Nulägesanalys



- Projektdirektiv



- Projektplan



- Kommunikationsredovisning



- Organisering av koncernledningsarbetet



# Rekommendationer

Varje delprojekt har utifrån sina förutsättningar föreslagit ett antal rekommendationer, dessa har funnits som underlag under utarbetningen av implementeringsplanen. För att skapa en förflyttning i önskad riktning är det viktigt att:

- ha ett fortsatt bra driv i utvecklingen och uthållighet tills verksamheterna når fram till arbetssätt som känns naturliga och effektiva.
- bibehålla ett fortsatt engagemang från organisationen som helhet.

Den sammanfattande rekommendationen är att följa föreslagen implementeringsplan och avsluta delprojekten.





Göteborgs  
Stad

# Implementeringsplan

# Implementeringsplan

Se Bilaga 2 i TU Göteborgs Stadshus AB utveckling av ägarstyrning och interna processer



Göteborgs  
Stad

**KONTAKT:**  
Avdelning  
Område, Göteborgs Stad  
Namn  
[namn@namn.se](mailto:namn@namn.se)