

Yttrande till kommunstyrelsen (Dnr 0955/17) – förslag på Göteborgs Stads program för attraktiv arbetsgivare

Yttrande till Kommunstyrelsen, förslag av Göteborgs Stads program för attraktiv arbetsgivare 2019-2023

Förslag till beslut i styrelsen för Förvaltnings AB Framtiden

Styrelsen föreslås besluta

Att tillstyrka förslaget, med nedanstående synpunkter, gällande Göteborgs Stads program för attraktiv arbetsgivare 2019-2023

Att förklara punkten omedelbart justerad

Sammanfattning

Kommunstyrelsen fattade 2017-08-23 beslut om att ett HR-program skulle tas fram i syfte att möta stadens kompetensförsörjningsbehov. Under arbetets gång har programmet bytt namn till *Göteborgs Stads program för attraktiv arbetsgivare* för att bättre spegla syftet.

Göteborgs Stads program för attraktiv arbetsgivare sträcker sig mellan 2019 - 2023 och lyfter fram tre mål med tillhörande strategier för att möta kompetensförsörjningsutmaningarna. Målen och strategierna kan sammanfattas med att:

- Styrningen och ledningen av verksamheten ska fokusera på stadens grunduppdrag och medarbetarnas och chefernas förutsättningar för att skapa en verksamhet med goda resultat som väcker stolthet.
- Arbetsmiljö och rehabiliteringsarbetet ska förbättras och förenklas för att främja medarbetarnas hälsa och underlätta för sjukskrivna medarbetare att komma åter i arbete
- Arbetet för att på lång sikt försörja Göteborgs Stad med kompetens ska intensifieras genom en tydligare samordning och mer långsiktighet

Göteborgs stads medarbetar- och arbetsmiljöpolicy med tillhörande riktlinjer behöver revideras för att stödja intentionerna i programmet samt för att uppdateras i enlighet med ny lagstiftning.

Ärendet

Förvaltnings AB Framtiden har ombetts lämna synpunkter på *Göteborgs Stads program för attraktiv arbetsgivare*.

Inom flera verksamhetsområden rapporteras om hur bristen på medarbetare med rätt kompetens får konsekvenser för verksamheterna när det gäller kvalitet och arbetsmiljö. Den demografiska utvecklingen innebär att färre i arbetsför ålder ska leverera välfärd till fler äldre och unga, flera yrken

inom framförallt välfärdssektorn har tappat i attraktivitet och personalomsättning har inom vissa grupper ökat. Samtidigt ser merparten av medarbetarna Göteborg stad som en attraktiv arbetsgivare och staden behöver vårda detta förtroende.

2017 rekryterades drygt 13 000 medarbetare till Göteborgs Stad (varav ca 5 000 till tillsvidareanställningar och ca 8 000 till tidsbegränsade anställningar). Det innebär drygt 80 procent fler rekryteringar än fem år tidigare, 2012. Om inga åtgärder vidtas har staden under de kommande åren ett större rekryteringsbehov än den arbetskraft som finns att tillgå. Göteborgs Stad behöver därför göra allt för att minska rekryteringsbehovet, till exempel genom att införa ny teknik och satsa på innovation och digitalisering. Men den mest verkningfulla strategin för att minska rekryteringsbehovet är att öka attraktiviteten för befintliga medarbetare så att de stannar och utvecklas i staden.

Programmet lyfter fram tre mål för att stärka stadens förmåga att attrahera, utveckla och behålla medarbetare. Två av målen handlar om styrning och ledning och att ge medarbetare och chefer rätt förutsättningar och verktyg så att deras kompetens och engagemang tas till vara. Det tredje målet handlar om att kontinuerligt arbeta för att verksamheten har tillgång på den kompetens som krävs för att leverera goda resultat.

Ekonomiska konsekvenser

I ambitionen av att skapa delaktighet och samordning i en organisation med 55 000 anställda finns en stor risk i att det initialt får ekonomiska konsekvenser i att tid läggs på samordning och att samla anställda till olika insatser t.ex. gemensamma ledarutvecklingsinsatser osv. Kostnader riskerar att öka när varje bolag och förvaltning arbetar med t.ex. ledarutveckling för att stärka sina chefer och att det sedan läggs på ytterligare centrala insatser. Metoderna föreslås därför vara att föra in budskap, sätt att tänka i bolagens och förvaltningarnas redan befintliga utbildning – och utvecklingsinsatser och gärna med digitala metoder som inte kräver att människor samlas.

Barnperspektivet

Ingen särskild påverkan

Jämställdhetsperspektivet

Ingen särskild påverkan

Mångfaldsperspektivet

Ingen särskild påverkan

Miljöperspektivet

Ingen särskild påverkan

Omvärldsperspektivet

Ingen särskild påverkan

Förvaltnings AB Framtidens synpunkter

Framtidenkoncernen ställer sig generellt positiv till förslaget till program för attraktiv arbetsgivare.

Målområde 1 och 3 stämmer väl överens med Framtidenkoncernens strategier för attraktiv arbetsgivare. Fokuset på dem vi är till för och organisationskulturen i målområde 1 ser vi som mycket positivt. Det bygger upp höga förväntningar på att vi kan komma tillrätta med den kontrollkultur som det senaste decenniet byggts upp inom staden.

Ambitionen i målområde 3 "Vi erbjuder attraktiva anställningsvillkor och förmåner" riskerar möjligen att bli hindrande för att uppfattas som attraktiva arbetsgivare om det inte hanteras på ett klokt och respektfullt sätt. Det arbete som pågår för att skapa likvärdiga förmåner mellan Göteborgs Stads förvaltningar och bolag som innebär att de icke kollektivavtalsbundna förmånerna hålls ihop över staden behöver inte nödvändigtvis göra att stadens förvaltningar och bolag generellt därmed uppfattas som attraktiva arbetsgivare vilket är ett påstående i programmet. I ambitionen i att vilja likrikta förmånerna i staden riskerar några förvaltningar eller bolag istället tvingas ta bort idag attraktiva förmåner och på grund av hinder i kollektivavtal inte heller kunna erbjuda samma förmåner som förvaltningarna. Att ta bort förmåner är alltid, oavsett omfattning eller insatser för att kommunicera varför det görs, något som uppfattas oattraktivt. Bolagen möter fortfarande en irritation hos medarbetare och fackliga företrädare som ett resultat av förfarandet när friskvårdssubventionen minskades för ett par år sedan. Framtidenkoncernen vill därför påtala vikten av att det beslutas om kloka och mer långsiktiga övergångsrutiner/regler med tanke på att de förmåner som finns idag är resultatet av förhandlingar under flera år mellan parterna i koncernen. I allra bästa fall hade Göteborgs Stad hittat en lösning som blev rättvis och gav en ram men där varje förvaltning och bolag sedan kunde fylla innehållet och anpassa det utifrån vad som behövs för att vara en attraktiv arbetsgivare i just det bolaget och förvaltningen beroende också på vilka övriga arbetsgivare man konkurrerar med på marknaden.

Generellt är begreppet "behålla" något som inte uppfattas som särskilt attraktivt. Begreppet kan betraktas som något som innebär att man krampaktigt vill hindra medarbetare från att lämna organisationen istället för att sätta fokus på att man vill "engagera" medarbetare så att de **vill** stanna kvar. Målområde 3 föreslås döpas om till "Attrahera, rekrytera och engagera" istället för behålla och genomgående i programmet bör man se över om "behålla-begreppet" går att bytas ut.

Målområde 2 "Vi har ett hållbart arbetsliv där verksamhet och hälsa utvecklas" skulle behöva synliggöra att en viktig arbetsmiljöaspekt för många medarbetare inom verksamheter i Göteborgs Stad och för Framtidenkoncernen i synnerhet är att ge förutsättningar för en trygg och säker arbetsmiljö fri från hot och våld. I programmet begränsas strategierna inom "hållbart arbetsliv" och sätter största fokus på att minska sjukfrånvaron och stärka rehabiliteringsarbetet. 2017 var sjukfrånvaron i snitt i kommuner i Sverige 6,7 %, i Stockholms stad 7,1 %, i Malmö stad 6,9 % och i Göteborgs Stad 9,0 %. I Framtidenkoncernen var sjukfrånvaron 5,1 %. Koncernen ser gärna att strategierna för hållbart arbetsliv förtydligas med ett bredare perspektiv där trygg och säker arbetsplats samt inkluderande arbetsplats tas med.

Innehållet i förslaget på programmet bedöms generellt inte ge inspiration till utveckling av arbetet med att vara en attraktiv arbetsgivare utan mer omhändertar det som länge varit aktuellt och på en relativt grundläggande nivå som förmodligen inte främjar möjligheten att uppfattas som en attraktiv

arbetsgivare utan snarare begränsar risken att vara motsatsen ”en oattraktiv arbetsgivare”. Det att programmet saknar tydliga strategier för att ställa om verksamhet och medarbetare till en ökad digitalisering och förändrade arbetsätt gör att programmet riskerar att uppfattas som föråldrat redan innan det är implementerat.

Förvaltnings AB Framtiden

Martin Blixt

Bilagor

1. Utdrag ur protokoll Kommunstyrelsen 2018-10-17
2. Göteborgs Stads program för attraktiv arbetsgivare 2019-2023

Expedieras Stadsledningskontoret



Utdrag ur Protokoll

Sammanträdesdatum: 2018-10-17

Göteborgs Stads program för attraktiv arbetsgivare 2019-2023

§ 787, 0955/17

Beslut

Enligt personalutskottets förslag med visst tillägg:

1. Förslag till program för attraktiv arbetsgivare remitteras till stadsdelsnämnderna Örgryte-Härlanda, Östra Göteborg, Västra Hisingen och Askim-Frölunda-Högsbo, utbildningsnämnden, grundskolenämnden, trafiknämnden, fastighetsnämnden, Göteborg Energi AB, Förvaltnings AB Framtiden, Göteborgs Stads HBTQ-råd, Göteborgs Stads råd för funktionshinderfrågor, Göteborgs Stads sverigefinska råd, Göteborgs Stads råd för den nationella minoriteten romer samt Göteborgs Stads pensionärsråd med sista svarsdatum 2019-01-31.
2. Stadsledningskontoret får i uppdrag att revidera stadens arbetsmiljö- och medarbetarpolicy för att policyn ska stödja intentionerna i programmet samt uppdateras i enlighet med ny lagstiftning.

Handlingar

Stadsledningskontorets tjänsteutlåtande den 3 september 2018.

Yrkande från V, S och MP den 26 september 2018.

Protokollsutdrag från personalutskottet den 26 september 2018, § 98.

Yrkande

Jonas Attenius (S) yrkar bifall till personalutskottets förslag med tillägget att förslaget till program även remitteras till Göteborgs Stads pensionärsråd.

Protokollsutdrag skickas till

SDN Örgryte-Härlanda, SDN Östra Göteborg, SDN Västra Hisingen, SDN Askim-Frölunda-Högsbo, utbildningsnämnden, grundskolenämnden, trafiknämnden, fastighetsnämnden, Göteborg Energi AB, Förvaltnings AB Framtiden, Göteborgs Stads HBTQ-råd, Göteborgs Stads råd för funktionshinderfrågor, Göteborgs Stads sverigefinska råd, Göteborgs Stads råd för den nationella minoriteten romer samt Göteborgs Stads pensionärsråd genom stadsledningskontoret

Stadsledningskontoret



Dag för justering

2018-11-05

Vid protokollet

Sekreterare

Lina Isaksson

Ordförande

Ann-Sofie Hermansson

Justerande

Jonas Ransgård

**Tjänsteutlåtande**

Utfärdat 2018-09-03

Diarienummer 0955/17

Handläggare

Annika Andersson, Nicoline Blidberg

Telefon: 031-367 90 10

E-post: nicoline.blidberg@stadshuset.goteborg.se

Göteborgs Stads program för attraktiv arbetsgivare 2019-2023

Förslag till beslut

I personalutskottet och kommunstyrelsen:

1. Förslag till program för attraktiv arbetsgivare remitteras till stadsdelsnämnderna Örgryte-Härlanda, Östra Göteborg, Västra Hisingen och Askim-Frölunda-Högsbo, utbildningsnämnden, grundskolenämnden, trafiknämnden, fastighetsnämnden, Göteborg Energi AB samt Förvaltnings AB Framtiden med sista svarsdatum 2019-01-31.
2. Stadsledningskontoret får i uppdrag att revidera stadens arbetsmiljö- och medarbetarpolicy för att policyn ska stödja intentionerna i programmet samt uppdateras i enlighet med ny lagstiftning.

Sammanfattning

Kommunstyrelsen fattade 2017-08-23 beslut om att ett HR-program skulle tas fram i syfte att möta stadens kompetensförsörjningsbehov. Under arbetets gång har programmet bytt namn till program för attraktiv arbetsgivare för att bättre spegla syftet.

Inom flera verksamhetsområden rapporteras om hur bristen på medarbetare med rätt kompetens får konsekvenser för verksamheterna när det gäller kvalitet och arbetsmiljö. Den demografiska utvecklingen innebär att färre i arbetsför ålder ska leverera välfärd till fler äldre och unga, flera yrken inom framförallt välfärdssektorn har tappat i attraktivitet och personalomsättning har inom vissa grupper ökat. Samtidigt ser merparten av medarbetarna Göteborg stad som en attraktiv arbetsgivare och staden behöver vårda detta förtroende.

Programmet för attraktiv arbetsgivare sträcker sig mellan 2019 - 2023 och lyfter fram tre mål med tillhörande strategier för att möta kompetensförsörjningsutmaningarna. Målen och strategierna kan sammanfattas med att:

- Styrningen och ledningen av verksamheten ska fokusera på stadens grunduppdrag och medarbetarnas och chefernas förutsättningar för att skapa en verksamhet med goda resultat som väcker stolthet.
- Arbetsmiljö och rehabiliteringsarbetet ska förbättras och förenklas för att främja medarbetarnas hälsa och underlätta för sjukskrivna medarbetare att komma åter i arbete
- Arbetet för att på lång sikt försörja Göteborgs Stad med kompetens ska intensifieras genom en tydligare samordning och mer långsiktighet

Göteborgs stads medarbetar- och arbetsmiljöpolicy med tillhörande riktlinjer behöver revideras för att stödja intentionerna i programmet samt för att uppdateras i enlighet med ny lagstiftning.

Ekonomiska konsekvenser

Brist på personal med den kompetens som arbetet kräver leder till kostsamma kvalitetsbrister i verksamheterna. Om Göteborgs Stad bättre lyckas försörja verksamheterna med kompetens skapar de medel som finansierar verksamheten större nytta. En god måluppfyllelse i enlighet med programmet kan således stärka stadens ekonomi.

Genom tydligare styrning och prioritering, bättre samordning och nya och mer effektiva sätt att organisera arbetet kan en utveckling mot målen i programmet ske till viss del utan tillskott av ekonomiska resurser.

Målområden som staden arbetat med under en lägre tid men där inte måluppfyllelse nåtts är jämställda löner och likvärdiga förutsättningar för chefer. Stadsledningskontoret ämnar återkomma med en bedömning av vilka eventuella resursförstärkningsbehov som programmet föranleder efter att programmet har varit ute på remiss.

Fördelningen av ekonomiska resurser från personal och kompetensförsörjningsanslaget bör säkerställas så att medlen stödjer mål och strategier i detta program.

En resursförstärkning kan komma att behövas för att stödja ledning och samordning av detta program. Efter att remissvar inkommit görs en bedömning av behovet.

Barnperspektivet

Att Göteborgs Stad har personal med rätt kompetens för sina uppdrag i alla verksamheter som vänder sig till barn är av avgörande betydelse inte bara för varje enskilt barn utan också för att komma längre i arbetet för en stad med jämställda livsvillkor.

Indirekt gynnar det såväl barn som vår attraktivitet som arbetsgivare om vi underlättar för medarbetare att kunna ha en bra balans mellan arbete och fritid. Medarbetare i staden ska kunna kombinera sin anställning med föräldraskap utifrån olika familjekonstellationer.

Mångfaldsperspektivet

Göteborgs Stad ska i sin roll som stor offentlig arbetsgivare vara ett föredöme i att medarbetarna speglar befolkningsstrukturen. Staden har en lagstadgad skyldighet att systematiskt arbeta förebyggande med att främja arbete mot diskriminering.

I många avseenden representerar medarbetarna i Göteborgs Stad en stor mångfald, men för att strategierna i programmet ska bidra till att **alla** befintliga och potentiella medarbetare upplever staden som en attraktiv arbetsgivare krävs ett aktivt arbete för att utveckla än större normmedvetenhet hos chefer och medarbetare. Riktlinjer och rutiner ska stödja ett systematiskt arbete för att främja arbetsplatser fria från kränkningar, trakasserier och diskriminering.

I rapporten ”Normer som skaver”¹ lyfter forskarna fram rekommendationer om tre övergripande områden för det fortsatta arbetsmiljöarbetet:

- förstärka ett aktivt arbete för att undanröja alla former av trakasserier
- fortsatt arbete med normmedvetet ledarskap
- verksamhetsanpassade utbildningar

Programmet för attraktiv arbetsgivare ska ge extra kraft i att stärka kompetensförsörjningen utifrån ett mångfaldsperspektiv genom att:

- stärka organisationskulturen utifrån stadens gemensamma förhållningssätt
- öka den normmedvetna kompetensen vid till exempel rekrytering
- stärka det hälsofrämjande arbetet i syfte att skapa arbetsplatser fria från kränkningar, trakasserier och diskriminering
- bredda rekryteringsbasen till att bättre spegla befolkningsstrukturen och påverka attityder hos unga så att fler väljer utbildningar som leder till arbete i staden.

Jämställdhetsperspektivet

Forskning visar att ju mer jämställd en arbetsplats är ju bättre blir medarbetarnas hälsa. Bristande jämställdhet leder till högre personalomsättning och fler konflikter och trakasserier på arbetsplatsen. Jämställda arbetsplatser har dessutom visat sig vara mer kreativa och lönsamma.²

Staden har i många jämställdhetsfrågor kommit långt, staden har till exempel en hög andel heltidsanställda, karriärmöjligheter skiljer sig inte åt mellan könen och kvinnors löner i relation till mäns har stadigt ökat till 95,1 % 2017.³

Program för attraktiv arbetsgivare ska stärka Göteborgs Stads arbete för en ökad jämställdhet. Det är inte bara en lagstadgad skyldighet utan också en förutsättning för vår attraktivitet som arbetsgivare.

Program för attraktiv arbetsgivare ska också stötta det fortsatta arbetet med att skapa jämlika förutsättningar för chefer inom olika verksamhetsområden, utveckla det hälsofrämjande arbetsmiljöarbetet och arbetet med rehabilitering, minska löneskillnader mellan olika yrken med samma svårighetsgrad samt öppna upp för fler att söka sig till arbete inom Göteborg Stad.

Miljöperspektivet

Göteborgs Stads attraktivitet gynnas av att vi är en miljömedveten aktör som ligger i framkant i arbetet för en hållbar miljö.

¹ Björk, Sofia & Wahlström, Mattias, Rapporten Normer som skaver, Göteborgs universitet 2018, på uppdrag av Göteborgs Stad.

² ”Under luppen – genusperspektiv på arbetsmiljö och arbetsorganisation”, Arbetsmiljöverket rapport 2013-1

³ JÄMIX mätning 2017, Nyckeltalsinstitutet

Omvärldsperspektivet

Göteborg Stads utmaningar att klara kompetensförsörjningen delas av andra kommuner och landsting i Sverige⁴. Sveriges kommuner och landsting (SKL) har identifierat nio strategier för att klara kompetensförsörjningen:

- Använd kompetensen rätt - Vem ska göra vad, och på vilket sätt? Det gäller att ta tillvara på och utveckla den kompetens som finns för att kunna ge den bästa och mest effektiva samhällsservicen.
- Bredda rekryteringen - Fler kan bidra till vår gemensamma välfärd. I många verksamheter är könsfördelningen ojämn och mångfalden kan öka. Till exempel kan nyanländas kompetens tas tillvara bättre.
- Fler jobbar mer - Det är viktigt att de som vill ska kunna jobba heltid – och att de som frivilligt jobbar deltid uppmuntras att gå upp i tid.
- Förläng arbetslivet - Tiden i arbetslivet behöver bli längre. I dag är etableringsåldern på arbetsmarknaden 26 år och medellivslängden är 82 år.
- Visa karriärmöjligheterna - En bredare syn på karriär och fler typer av karriärtjänster ger medarbetare chansen att utveckla både sig själva och verksamheten.
- Skapa engagemang - Ju större engagemang och inflytande, desto större chans att medarbetare vill stanna och utvecklas på sin arbetsplats.
- Utnyttja tekniken - En ökad digitalisering av välfärdstjänsterna öppnar för både effektivare verksamhet och bättre kvalitet.
- Marknadsför jobben - Tala väl om verksamheten och ge människor chansen att prova på jobben. Goda erfarenheter från praktik och feriejobb lockar fler till välfärdsjobben.
- Underlätta lönekarriär

Program för attraktiv arbetsgivare innefattar samtliga SKLs strategier med ett extra fokus på att skapa engagemang för att få medarbetare att stanna och rekommendera Göteborgs Stad som arbetsgivare.

Gemensamt för de arbetsgivare som i olika undersökningar pekas ut som mest attraktiva är att de också är de mest framgångsrika inom sina branscher⁵. Verksamhetens resultat och kvalitet är grundläggande för att medarbetarna ska känna den stolthet som gör dem till ambassadörer för verksamheten. I rapporter från den av regeringen tillsatta tillitsdelegationen och från SKL presenteras förslag på hur styrningen och ledningen inom offentlig sektor kan utvecklas⁶. De pekar på behovet av att minska detaljstyrningen till förmån för att skapa förutsättningar för första linjens chefer och medarbetare att skapa goda resultat i verksamheten. Förutsättningar som nämns är till exempel realistiska förutsättningar för första linjens chef att leda verksamheten, utrymme för professionellt lärande, stärkt dialog om resurser, mål och resultat, främjande av helhetsperspektiv som

⁴ Sveriges viktigaste jobb finns i välfärden, Rekryteringsrapport 2018, SKL

⁵ Bra arbetsgivare skapar bra verksamhet, SKL 2016

⁶ Vem kör egentligen? Att balansera styrningsdilemman i kommuner och landsting, Sveriges kommuner och landsting 2018

Med tillit växer handlingsutrymmet – Tillitsbaserad styrning och ledning av välfärdssektorn SOU 2018-47

tar sin utgångspunkt i verksamhetens syfte och medborgarnas behov samt förutsättningar för att upprätthålla och utveckla kompetens.

Den trend som råder kring behovet av utvecklingen av styrningen av offentlig sektor är också en grund för att utveckla stadens attraktivitet som arbetsgivare.

Det är svårt att värdera och göra jämförelser av stadens samlade attraktivitet som arbetsgivare på grund av den mångfald av verksamhet som bedrivs i stadens regi. Olika verksamhetsområden konkurrerar om arbetskraften med olika aktörer och behöver omvärldsbevaka utifrån sina specifika rekryteringsbehov. För staden som helhet är det mest relevant att jämföra oss med Stockholm stad och Malmö stad.

Hållbart medarbetarengagemang HME är ett nationellt index, framtaget av SKL, som väger samman hur medarbetarna skattar faktorer rörande ledarskap, styrning och motivation.

2017 är HME-snittet för kommuner i Sverige 79, för Stockholms stad 80, för Malmö stad 79 och för Göteborgs Stad 77. Spannet bland kommunerna ligger mellan 86 – 74.

Samverkan

Workshop har hållits med fackliga representanter från Central samverkansgrupp (CSG) och Koncernfackliga rådet (Stadshus AB´s övergripande samverkansråd för stadens bolag).

Information har givits och dialog har förts i Koncernfackliga rådet och CSG´s referensgrupp för HR-frågor vid tre tillfällen i respektive grupp.

Ärendet har samverkats i CSG 2018-09-06.

Bilaga

Göteborgs Stads program för attraktiv arbetsgivare 2019-2023

Ärendet

För att samlas kring gemensamma mål och strategier i syfte att klara kompetensförsörjningen till Göteborgs Stads verksamheter lämnar stadsledningskontoret i detta tjänsteutlåtande förslag till program för attraktiv arbetsgivare. Programmet föreslås remitteras till ett antal nämnder och styrelser med begäran om yttrande senast 2019-01-31.

För att stärka stadens attraktivitet föreslår stadsledningskontoret också att stadens medarbetar- och arbetsmiljöpolicy revideras i enlighet med ny lagstiftning och för att stödja intentionerna i programmet för attraktiv arbetsgivare.

Beskrivning av ärendet

Bred förankring

Stadsledningskontorets ledningsgrupp har varit styrgrupp för framtagandet av programmet.

Information har getts och dialog har hållits i personalutskottet vid fyra tillfällen under programmets framtagande.

Kontinuerlig avstämning har gjorts i en referensgrupp bestående av representanter för stadens förvaltnings-/bolagsdirektörer, HR-chefer och stadsledningskontoret.

Arbetsgrupper med specialister från stadsledningskontoret och Intraservice har varit knutna till framtagandet av strategier för de olika målområdena.

Workshops och information/dialog har hållits i ett flertal av staden gemensamma ledningsforum, till exempel förvaltnings- och bolagschefsmötet, HR-, ekonomi- och kommunikationschefsmöten, sektorchefsmöten samt i CSG's referensgrupp för HR-frågor och koncernfackliga rådet.

Befintlig uppföljning och dokumentation inom staden, aktuell forskning och benchmarking av andra kommuner och arbetsgivare har också varit en viktig del i framtagandet av programmet.

Bakgrund till programmet

Sedan ett antal år tillbaka rapporterar Göteborgs Stad om ökande svårigheter att rekrytera personal och inom vissa yrkesgrupper en ökande personalomsättning. De viktigaste orsakerna till svårigheterna är:

- ökande behov av nyrekryteringar till följd av en växande befolkning, pågående stora infrastruktursatsningar och ökade ambitioner inom välfärdsuppdragen.
- en allmänt god arbetsmarknad med låg arbetslöshet och en ökande konkurrens om de som har utbildningar som leder till arbete i Göteborgs Stad.
- för få utexaminerade från flera utbildningar som leder till arbete i staden. Ansökningar till framförallt yrkesutbildningar bland unga är alarmerande lågt för verksamheter inom framförallt vård och omsorg.
- en ökande personalomsättning där medarbetare lämnar staden i allt för stor grad, vilket i sin tur leder till hög intern rörlighet.

2017 rekryterades drygt 13 000 medarbetare till Göteborgs Stad (varav ca 5 000 till tillsvidareanställningar och ca 8 000 till tidsbegränsade anställningar). Det innebär drygt

80 procent fler rekryteringar än fem år tidigare, 2012. Om inga åtgärder vidtas har staden under de kommande åren ett större rekryteringsbehov än den arbetskraft som finns att tillgå. Göteborgs Stad behöver därför göra allt för att minska rekryteringsbehovet, till exempel genom att införa ny teknik och satsa på innovation och digitalisering. Men den mest verkningsfulla strategin för att minska rekryteringsbehovet är att öka attraktiviteten för befintliga medarbetare så att de stannar och utvecklas i staden.

Behovet av ett program för attraktiv arbetsgivare bottnar i att vi inom Göteborgs Stad saknat gemensamma mål för hur vi ska försörja våra verksamheter med kompetens för att klara våra uppdrag. Många åtgärder har gjorts och görs för att klara kompetensförsörjningen men trenden med ökade svårigheter att attrahera och behålla medarbetare måste mötas med mer långsiktiga och samordnade mål och strategier.

I samband med att kommunfullmäktige fattade beslut om plan för att förbättra arbetsmiljön och sänka sjukskrivningstalen fattades även beslut om att revidera Göteborgs Stads medarbetar- och arbetsmiljöpolicy i enlighet med ny lagstiftning inom arbetsmiljöområdet. Under arbetets gång har det konstaterats att stadens medarbetar- och arbetsmiljöpolicy med tillhörande riktlinjer även behöver ses över för att:

- stödja intentionerna med program för attraktiv arbetsgivare. Policyn behöver ha tydligare kopplingar mellan verksamhet, medarbetarskap och ledarskap, starkare betona det hälsofrämjande arbetet som utvecklar både hälsa och verksamhet samt få ett modernare och mer värdebetonande anslag.
- uppdateras utifrån diskrimineringslagens skärpningar om att förhindra trakasserier, sexuella trakasserier och diskriminering.

För att få till stånd uppdateringar utifrån ändrad lagstiftning och kunna korta ner tiden mellan beslut om program för attraktiv arbetsgivare och reviderad medarbetar- och arbetsmiljöpolicy föreslås att kommunstyrelsen fattar beslut om revidering av policyn redan nu, parallellt med remissrunda för program för attraktiv arbetsgivare.

Bakgrund till val av mål i programmet

Programmet lyfter fram tre mål för att stärka stadens förmåga att attrahera, utveckla och behålla medarbetare. Två av målen handlar om styrning och ledning och att ge medarbetare och chefer rätt förutsättningar och verktyg så att deras kompetens och engagemang tas till vara. Det tredje målet handlar om att kontinuerligt arbeta för att verksamheten har tillgång på den kompetens som krävs för att leverera goda resultat.

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

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

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

Gemensamt för de arbetsgivare som i olika undersökningar pekats ut som mest attraktiva är att de också är de mest framgångsrika inom sina branscher⁷. Verksamhetens resultat och kvalitet är grundläggande för att medarbetarna ska känna den stolthet som gör dem till ambassadörer för verksamheten.

Styrning och administration har under senare år ökat inom offentlig verksamhet och Göteborgs stad är inget undantag. Anledningen till ökningen kan till exempel vara ökat statligt inflytande, införandet av nya styrmodeller och IT-lösningar samt ökade ambitioner inom olika specialistområden. Även om ambitionen var god vid införandet av ny styrning har forskning visat att det kan leda till oönskade effekter som till exempel att detaljer hamnar i fokus i stället för övergripande mål, att arbetsrelationer försämras, att man fuskar för att komma runt kraven, att man arbetar kortsiktigt, att man har minskad innovationsbenägenhet, att arbetstillfredsställelse minskar och inte minst att stressen ökar⁸.

Att tillräckliga resurser finns för att införliva förväntningar och krav i verksamheten är lätt att konstatera och enas kring som princip. I utförandet och utvecklingen av verksamheten blir det ofta i praktiken svårare. Engagerade politiker, chefer och medarbetare har ofta höga ambitioner med verksamheten samtidigt som tillgängliga resurser alltid är begränsade. Att i större utsträckning synliggöra och reda ut målkonflikter kring vad vi vill och kan uppnå är en nyckelfråga för att förbättra förutsättningarna för första linjens chefer och medarbetare att utföra verksamhetens grunduppdrag.

En av de viktigaste ”resurserna” för att medarbetare ska kunna utföra sina arbeten är närvaron av en chef som genom sitt ledarskap coachar och stödjer i arbetet för dem vi är till för.⁹

I medarbetarenkäten ställs tre frågor om hur medarbetarna skattar Göteborgs Stad som arbetsgivare, Jag är stolt över att arbeta i Göteborgs Stad, Jag rekommenderar gärna min förvaltning, bolag samt Jag rekommenderar gärna andra att arbeta på min arbetsplats.

Medarbetarna skattar attraktiviteten till 65 (max 100) med variationer mellan förvaltningar och ingående bolag, inom intervallet 78 - 44 för medarbetare och 89 - 62 för chefer. Vi ska höja lägsta nivån för att stärka hela stadens förutsättningar att attrahera och behålla medarbetare.

Chefer i stadsdelar skattar i chefsenkäten generellt sina arbetsförhållanden lägre än chefer i fackförvaltningar och bolag. Detta till skillnad från medarbetarna som generellt skattar sina arbetsförhållanden högre i stadsdelarna.

I uppföljning av chefers förutsättningar i Göteborgs Stad lyfter förvaltningar och bolag bland annat att:

- uppdraget som chef är brett, otydligt och att tid för att leda medarbetarna saknas
- medarbetarantalet är högt inom vissa sektorer

⁷ Bra arbetsgivare skapar bra verksamhet, SKL 2016

⁸ Att leda i en komplex organisation, utmaningar och nya perspektiv för chefer i offentlig verksamhet, Cregård, Berntson och Tengblad, Natur och Kultur 2018

⁹ Se till exempel ”Hur kan Göteborgs stad bli en attraktivare arbetsgivare?”, Enkätundersökning, Sacorådet Göteborgs stad 2018

- stöd från närmaste chef gällande prioriteringar och återkoppling på resultat brister
- introduktionen av chefer brister
- bemanning, arbetsmiljöfrågor, rehabilitering och rapporteringskrav är uppgifter som tar allt mer tid i anspråk
- stödfunktionernas uppdrag är otydligt och inte alltid utformat utifrån chefs behov.

Göteborgs Stad har genomfört en rad åtgärder för att stärka chefs förutsättningar, till exempel:

- inrättat nya befattningar
- skapat rekryteringscentra i de flesta stadsdelar
- i flera förvaltningar arbetat för att förbättra chefs förutsättningar i enlighet med Chefios projektet¹⁰
- anordnat introduktion för nya chefer och genomfört utvecklingsinsatser för chefer
- i flera förvaltningar minskat antalet medarbetare per chef
- deltar i utveckling av verktyg för att kartlägga, förstå och utveckla chefs organisatoriska förutsättningar, Chefoskopet.

Stadsrevisionen presenterade i juni 2018 en granskning av chefs förutsättningar i Göteborgs Stad.¹¹ Granskningen lämnade tre rekommendationer:

- Chefernas organisatoriska förutsättningar bör stärkas
- Systematiska skillnader mellan könen, avseende organisatoriska förutsättningar för chefer, bör synliggöras
- Lärande och strategisk samordning bör prioriteras för att uppnå reella effekter

Sedan några år tillbaks har Göteborgs Stad arbetat med att förtydliga och förenkla olika delar i styrningen, ett arbete som bör vara en prioriterad uppgift även framöver.

Beskrivningen av stadens styrsystem kom till för att etablera en gemensam definition och modell där krav på systematisk styrning och ledning har slagits samman, reglementen har fått enhetligare struktur och nomenklatur och man har ställt krav på mer renodlade och enhetligare styrande dokument. Uppföljningsrapporteringens omfattning ska nu utvecklas i syfte att minska den administrativa bördan på stadens chefer och medarbetare.

2014 fattade Kommunfullmäktige beslut om Göteborgs Stads medarbetar och arbetsmiljöpolicy. I policyn fastslås stadens gemensamma förhållningssätt som grund för att bygga en gemensam organisationskultur. Förhållningssätten har arbetats in i olika styrande och stödjande dokument. Samordnade strategier för implementering av förhållningssätten i förvaltningar och bolag saknas, vilket har resulterat i en ojämn hantering i stadens förvaltningar och bolag.

En kulturmätning som genomfördes 2017 bland Göteborgs Stads chefer¹² visar att cheferna tycker att stadens gemensamma förhållningssätt representerar en önskad organisationskultur. Men cheferna upplevde inte att den rådande kulturen i staden lever

¹⁰ Forskningsprojekt lett av Göteborgs universitet, se hemsida <https://socav.gu.se/forskning/aktuella-projekt/chefios>

¹¹ Granskning av chefs förutsättningar i Göteborgs stad, D nr 1135/18

¹² Enkäten genomfördes av Barrett Values Centre i samband med en föreläsning av Tor Eneroth, Mötesplats chef 2017

upp till förhållningssätten utan i för stor utsträckning präglas av detaljstyrning, kortsiktighet och byråkrati.

I samtliga workshops som genomförts med chefer och fackliga företrädare för att fånga vilka mål och strategier som programmet för attraktiv arbetsgivare bör innehålla lyfts att styrningen behöver få en bättre balans mellan struktur/kontroll/uppföljning och kultur/förtroende/utveckling.

Struktur och kultur är tätt förbundna och båda behövs för att bygga en ändamålsenlig styrning av verksamheten, det ena ersätter inte det andra. Arbetet för en organisationskultur som främjar kvalitet i verksamheten och stadens attraktivitet som arbetsgivare behöver stärkas.

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

Sjukfrånvaro är ett mått som är nationellt jämförbart och som i någon mån kan speglar arbetsmiljöförhållanden, även om det i hög grad också speglar hur arbetet med rehabilitering fungerar.

2017 var sjukfrånvaron i snitt i kommuner i Sverige 6,7 %, i Stockholms stad 7,1 %, i Malmö stad 6,9 % och i Göteborgs Stad 9,0 %.

Skillnader i sjukfrånvaro är större mellan verksamhetsområden än mellan förvaltningar och/eller bolag. Äldreomsorg, förskola och funktionshinderområdet har den högsta sjukfrånvaron i staden.

Skillnaderna i sjukfrånvaro är stora mellan könen där kvinnor har en sjukfrånvaro på 9,8 % 2017 och männen 6,0 %. Att sänka sjukfrånvaron i de kvinnodominerade verksamhetsområdena är en jämställdhetsfråga.

Frisknärvaron är ett mått som mäter andelen anställda med max 4 sjukdagar det senaste året. Detta mått mäter i högre grad personalkontinuitet än vad sjukfrånvaromåttet gör.

Variation mellan frisknärvaron i olika verksamhetsområden är mellan 30 - 70 procent. Brukarnära verksamheter har lägre frisknärvaro dels beroende på att närkontakt med människor ökar virus spridning men också att det är svårare att anpassa arbetet med att till exempel arbeta hemma. Arbetsmiljöförbättrande åtgärder avspeglar sig snabbare i frisknärvaron än i sjukfrånvaro, det är därför ett mer ändamålsenligt mått att följa för analys av hur det hälsofrämjande och förebyggande arbetet fortskrider

De vanligast förekommande problemen i verksamheterna handlar om den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Hög arbetsbelastning till följd av rekryteringssvårigheter påverkar arbetsmiljön negativt ur såväl ett chefs- som medarbetarperspektiv.

Forskning visar att för att skapa ett hållbart arbetsliv behöver vi fokusera mer på det som gör att vi främjar hälsa på arbetsplatsen, utan att för den skull tappa fokus på det mer traditionella arbetsmiljöarbetets fokus på riskfaktorer¹³. Hälsa på arbetsplatsen främjas genom till exempel gott ledarskap, att medarbetare ges inflytande över sitt arbete, att kommunikationen är god och att arbetsplatsen genomsyras av gemensamma förhållningssätt. Här ser vi att arbetet för en hälsofrämjande arbetsmiljö går i samklang med arbetet för kvalitet i verksamheten.

¹³ Den goda arbetsmiljön och dess indikatorer, Arbetsmiljöverket 2012

Utgångspunkten i programmet för attraktiv arbetsgivare är att fullfölja arbetet utifrån den plan¹⁴ som antagits i kommunfullmäktige för att förbättra arbetsmiljön och sänka sjuktalet. Planen lyfter särskilt behovet av att stärka det strategiska arbetsmiljöarbetet på förvaltnings-/bolagsnivå samt att utveckla kunskaper, metoder och redskap för att bidra till det systematiska arbetsmiljöarbetet på arbetsplatserna.

Skillnaderna i sjukfrånvaro mellan Göteborgs Stad och såväl Stockholm Stad som Malmö Stad är större sett till den långa sjukfrånvaron i förhållande till skillnaderna i korttidsfrånvaron (1 - 14 dagar). Det kan betyda att Göteborgs Stad har en sämre fungerande rehabiliteringsprocess. Sjukfrånvaron behöver sänkas såväl genom förbättrad rehabilitering som genom ett systematiskt arbetsmiljöarbete på alla ledningsnivåer med aktiva arbetsmiljöåtgärder. Under 2018 har en översyn av Göteborgs Stads rehabiliteringsprocess skett och förändrade arbetssätt implementeras under 2019.

Mål 3 – Vi attraherar, utvecklar och behåller medarbetare

Göteborgs Stad har tagit fram kompetensförsörjningsplaner för förskola, skola, äldreomsorg, individ- och familjeomsorg, funktionshinder och måltidsverksamhet. Kompetensförsörjningsplanernas analys av behov och framtagna åtgärder har bidragit till att många aktiviteter för kompetensförsörjning har genomförts.

Stadens bolag och förvaltningar med teknisk inriktning har gått samman i ett projekt, *kompetensförsörjning tillsammans*, för att gemensamt arbeta med kompetensförsörjningen.

För att skapa synergier i arbetet med kompetensförsörjning behöver alla verksamheter inom ett verksamhetsområde samordnas, oavsett om de ryms inom en förvaltning/bolag eller spänner över flera. Om inte samordning sker uppstår istället en intern konkurrens som kortsiktigt gynnar någon men långsiktigt missgynnar alla.

Kompetensförsörjningsfrågorna behöver organiseras så att de hänger ihop med verksamhetsutvecklingen inom alla verksamhetsområden. Äldreomsorgens arbete med verksamhets- och kompetensutvecklingsfrågor inom ramen för *senior Göteborg* är ett exempel på hur frågorna kan kopplas ihop och samordnas.

För att värdera om Göteborgs Stad är en attraktiv arbetsgivare utifrån de löner vi erbjuder tittar vi på frågan ur tre perspektiv – nationellt, lokalt och utifrån ett jämställdhetsperspektiv.

Kommunstyrelsen fattar varje år beslut om lönepolitiska mål för olika grupper utifrån svårighetsgrad i arbetet. De lönepolitiska målen bygger på att Göteborgs Stad ska följa löneutvecklingen på arbetsmarknaden i stort utifrån Konjunkturinstitutets prognoser. Inom Göteborgs Stad har lönerna inte ökat helt i takt med de lönepolitiska målen men vi kan konstatera att konjunkturinstitutets prognoser över löneutvecklingstakten inte heller alltid har infriats. Under åren 2006-2016 har Göteborgs Stad i stort följt snittet för den faktiska pris- och löneutvecklingen i Sveriges kommuner.

Ur ett lokalt perspektiv gör de kommuner som ingår i Göteborgsregionens kommunalförbund (GR) jämförelser av lönenivåer för ett antal stora yrkesgrupper. Den

¹⁴ Plan för att sänka sjukfrånvaron och stärka arbetsmiljöarbetet, Kommunfullmäktige 2017

senaste mätningen genomfördes 2016 och visar att Göteborgs Stad, för större yrkesgrupper, i de flesta fall tillhör den hälft av kommuner som har lägst medianlöner.

Göteborgs Stads tekniska förvaltningar och bolag samt övriga bolag i Göteborgs Stad konkurrerar till stor del med privat sektor om medarbetarna, men även inom välfärdsområdet ökar konkurrensen från privat sektor. Utifrån att staden möter en allt mer komplex konkurrenssituation behöver stadens samlade arbetsgivarerbjudande, inklusive lönenivåer, kontinuerligt följas upp och värderas för olika yrkesgrupper.

Inom stadens förvaltningar har skillnaderna mellan kvinnors och mäns medellöner minskat de senaste åren (motsvarande samlad statistik saknas för stadens bolag). Kvinnors medellöner motsvarar 2017 95,1 % av männens. För att komma till rätta med löneskillnader som om inte kan förklaras av sakliga grunder, bedöms särskilda ekonomiska satsningar fortsatt behöva göras.

Lönebildningen behöver fortsatt ha inriktning på att uppnå jämställda löner och öka lönespridningen. En långvarig god prestation i Göteborgs Stad ska tydligt avspeglade sig i medarbetarens lön för att stärka stadens attraktivitet som arbetsgivare.

Ett arbete pågår för att skapa likvärdiga förmåner mellan Göteborgs Stads förvaltningar och bolag. Att de icke kollektivavtalsbundna förmånerna hålls ihop över staden är en viktig grund i hur vi uppfattas som arbetsgivare.

Uppföljning av program för attraktiv arbetsgivare

Stadsledningskontoret kommer att ha det huvudsakliga ansvaret för uppföljning av program för attraktiv arbetsgivare. Utgångspunkten är att använda befintliga mätning och rapportering, inte att addera ny.

Uppföljning av hur verksamheternas kompetensförsörjning utvecklas, som Stadsledningskontoret tar fram årligen, blir en viktig källa. En annan blir uppföljningen av *Planen för att förbättra arbetsmiljön och sänka sjuktalet*, som har koppling till målet om hållbart arbetsliv där verksamhet och hälsa utvecklas. Medarbetar- och chefsenkäterna är också centrala i uppföljningen, i synnerhet indexen HME och Attraktiv arbetsgivare.

De målvärden som satts för respektive mål är tänkta att fungera på såväl arbetsplats, verksamhetsområdes som förvaltnings- och bolagsnivå för att underlätta analysen av vilka resultat som uppnås. För de bolag som inte använder samma måtvärden ska uppföljningsmetod för målen tas fram i särskild ordning.

De flesta medarbetare anger att de är stolta över att arbeta i Göteborgs Stad och att de skulle rekommendera andra att arbeta på sin arbetsplats. Variationen är dock stor och eftersom dåliga erfarenheter sprids snabbare än goda anges målvärden i form av lägsta nivåer som alla ska uppnå i program för attraktiv arbetsgivare.

Implementering av programmet

Implementering av programmet och arbetet för att nå programmets mål ligger i varje nämnd/styrelses ordinarie uppdrag i enlighet med reglementen/bolagsordningar. Handlingsplaner tas fram vid behov.

All styrning och ledning av verksamhet har betydelse för hur attraktiv Göteborgs Stad upplevs som arbetsgivare. Respektive nämnd/styrelse identifierar, i dialog med respektive

förvaltnings-/bolagsledning, utvecklingsområden i styrningen av förvaltningen/bolaget utifrån målen och strategierna i programmet och vidtar åtgärder.

Göteborgs Stads övergripande samordning och uppföljning av programmet ligger i stadsledningskontorets ordinarie uppdrag. För att få ett tydligt fokus på resultat i genomförandet, ska programmets implementering, i likhet med andra stora och breda förändringsfrågor, stödjas av en samordningsgrupp på direktörsnivå med representation från stadens förvaltningar och bolag.

Stadsledningskontorets bedömning

Att ta fram ett program för att stärka arbetet med kompetensförsörjningen i staden är ett komplext åtagande. Kompetensförsörjning handlar inte bara om de åtgärder vi vidtar för att kunna rekrytera medarbetare utan i allra högsta grad även om hur vi organiserar styrningen av vår verksamhet och vilka förutsättningar vi ger våra chefer och medarbetare.

Att utveckla vår styrning och ledning är ett omfattande arbete som involverar alla från politik till första linjens chef och medarbetare.

De flesta strategierna i programmet är inte nya men genom att samla ihop och strukturera de behov som identifierats som mest angelägna för att göra Göteborgs Stad till en mer attraktiv arbetsgivare, ska vi underlätta för förvaltningar, bolag och verksamhetsområden att kunna planera, prioritera och samordna sig med varandra gällande kompetensförsörjningsutmaningen.

Det har funnits en stark efterfrågan på att staden behöver vidta kraftfullare åtgärder för att möta svårigheterna att rekrytera och minska personalomsättningen. En tydlig ledning och samordning är avgörande för vår gemensamma framgång i detta arbete.

Stadsledningskontorets bedömning är att programmet för attraktiv arbetsgivare kommer att uppåtda ny energi och ge styrning i detta arbete.

Nicoline Blidberg

Planeringsledare

Tina Liljedahl-Scheele

HR-direktör

Annika Andersson

Planeringsledare



Göteborgs
Stad

Göteborgs Stads program för attraktiv arbetsgivare 2019-2023

Planerande styrande dokument

Vision
► Program
Plan

Dokumentnamn: Göteborgs Stads program för attraktiv arbetsgivare 2019-2023			
Beslutad av: [Nämnd/styrelse/befattning]	Gäller för: [Text]	Diarienummer: [Nummer]	Datum och paragraf för beslutet: [Text]
Dokumentsort: [Dokumentsort]	Giltighetstid: [Giltighetstid]	Senast reviderad: [Datum]	Dokumentansvarig: [Funktion]
Bilagor: [Bilagor]			

Innehåll

Inledning	2
Syftet med detta program	2
Vem omfattas av programmet	2
Bakgrund	2
Koppling till andra styrande dokument	3
Uppföljning av detta program	4
Attraktiv arbetsgivare	6
Vi är Göteborgs Stad	6
Professionellt medarbetar- och ledarskap	6
God och stimulerande arbetsmiljö	7
Anställningsvillkor och förmåner	7
Mål och strategier	7
Mål 1 Vi är stolta över den nytta vi gör för dem vi är till för	8
Mål 2 Vi har ett hållbart arbetsliv där verksamhet och hälsa utvecklas	11
Mål 3 Vi attraherar, utvecklar och behåller medarbetare	12

Inledning

Syftet med detta program

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

Syftet med program för attraktiv arbetsgivare 2019-2023 är att staka ut den politiska viljeinriktningen för hur Göteborgs Stad ska attrahera, utveckla och behålla medarbetare. Genom att staden gemensamt siktar mot samma mål och kraftsamlar kring strategierna i programmet ska Göteborgs Stads förutsättningar för att bemanna med medarbetare med kompetens för att utföra och utveckla stadens verksamheter stärkas.

Vem omfattas av programmet

Göteborgs Stads samtliga nämnder och styrelser omfattas av programmet för attraktiv arbetsgivare för perioden 2019-2023. Stadsledningskontoret ansvarar för att leda och samordna arbetsgivarfrågor i enlighet med programmet och för att målen i programmet följs upp.

Bakgrund

Göteborgs Stad ska leverera tjänster till en ökande befolkning, driva stora utvecklingsprojekt inom stadsutvecklingsområdet och utveckla verksamheten, inte minst för att skapa ett Göteborg med mer jämställda livsvillkor. Demografin i Göteborg utvecklas så att andelen äldre och unga ökar i relation till andelen arbetsföra. Stadens ekonomi riskerar därför att hamna i obalans med större kostnader än intäkter då skatteintäkter från gruppen arbetsföra ska försörja en ökad andel barn, unga och äldre³.

Den viktigaste resursen för att ta hand om de möjligheter och utmaningar Göteborgs Stad står inför är stadens medarbetare och den kompetens de besitter. Varje dag arbetar Göteborg Stads medarbetare för att staden ska fungera och utvecklas.

De kommande åren kommer Göteborgs Stad att stå inför utmaningen att ha ett större rekryteringsbehov än den arbetskraft som finns att tillgå. Göteborgs Stad behöver därför göra allt för att minska rekryteringsbehovet, till exempel genom att organisera arbetet så att verksamheterna använder kompetensen mer effektivt, införa ny teknik och satsa på innovation och digitalisering.

Göteborgs Stad behöver också öka sin attraktivitet som arbetsgivare för befintliga medarbetare. Medarbetare som trivs och är stolta över sina arbeten stannar kvar och kan i sin tur verka som goda ambassadörer för Göteborgs Stad, vilket är den bästa marknadsföringen en arbetsgivare kan få i kampen om nya medarbetare.

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

³ Utredning om Göteborgs Stads långsiktiga ekonomiska förutsättningar Dnr 1209/16

Koppling till andra styrande dokument

Behovet av att attrahera, utveckla och behålla medarbetare kräver strategier som spänner över såväl ledning och styrning, kompetensförsörjning som kommunikation. Programmet för attraktiv arbetsgivare har därför beroenden till eller tangerar en rad befintliga styrande dokument:

Planerande styrande dokument	Koppling
Plan för att förbättra arbetsmiljön och sänka sjuktalen	Anger aktiviteter för att stärka det systematiska arbetsmiljöarbetet i Göteborgs Stad. Kopplar an till målet om ett hållbart arbetsliv i program för attraktiv arbetsgivare
Kompetensförsörjningsplaner för olika verksamhetsområden	Planer finns för äldreomsorg, hälso- och sjukvård, individ och familjeomsorg/funktionshinder, förskola, grundskola och måltidsverksamhet. Planerna utgör en grund för att stärka och styra arbetet med kompetensförsörjning och samordning av verksamhetsområden i enlighet med program för attraktiv arbetsgivare.
Innovationsprogram/plan	Syftar till att stärka innovationskulturen vilket stödjer programmets strategier om att erbjuda arbetsplatser med fokus på utveckling och medskapande medarbetare.
Programmet för utveckling av intern service	Syftar till att utveckla enkel och effektiv intern service som underlättar vardagen för chefer och medarbetare. Det är en del i att skapa bättre förutsättning för att chefer och medarbetare i enlighet med program för attraktiv arbetsgivare.
Program för utveckling av service till boende, besökare och företagare	Syftar till att förbättra servicen till boende, besökare och företag, vilket bidrar till att vi får en arbetsplats att vara stolta över, vilket är ett av målen i program för attraktiv arbetsgivare.
Program för e-samhälle	Göteborg Stads attraktivitet som arbetsgivare ökar om vi ligger i framkant i att nyttja teknikens möjligheter för öka kvaliteten i verksamheterna.
Program och plan för jämlikt Göteborg, handlingsplan för mänskliga rättigheter, HBTQ-plan, program för full delaktighet för personer med funktionsnedsättning	Tar på olika sätt fasta på att Göteborgs Stad som största arbetsgivare i staden tar ansvar för att bidra till inkludering och främjandet av hälsa i utformandet av arbetet.
Kommunikationsprogram	Lyfter vikten av att kommunicera tydligt och samordnat internt för att stadens medarbetare ska kunna vara kunskapsbärare och ambassadörer gentemot dem vi finns till för och potentiella medarbetare. I tillhörande kommunikationsstrategi finns också kommunikationsplattformen för stadens arbete med employer branding.

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

Med anledning av detta programs bredd finns en rad stödjande dokument att tillgå på stadens intranät. De gemensamma och kvalitetssäkrade processerna för viktiga HR-områden, har stödjande dokument kopplade till olika moment i processerna.

Kommunikationsområdet liksom ledning och styrning har också stödjande dokument med kopplingar till detta program.

Uppföljning av detta program

Stadsledningskontoret kommer att ha det huvudsakliga ansvaret för uppföljning av program för attraktiv arbetsgivare. Utgångspunkten är att använda befintlig mätning och rapportering, inte att addera ny.

Uppföljning av hur verksamheternas kompetensförsörjning utvecklas, som Stadsledningskontoret tar fram årligen, blir en viktig källa. En annan blir uppföljningen av *Planen för att förbättra arbetsmiljön och sänka sjuktalet*, som har koppling till målet om hållbart arbetsliv där verksamhet och hälsa utvecklas. Medarbetar- och chefsenkäterna är också centrala, i synnerhet indexen HME och Attraktiv arbetsgivare.

De målvärden som satts för respektive mål är tänkta att fungera på såväl arbetsplats, verksamhetsområdes som förvaltnings- och bolagsnivå för att underlätta analysen av vilka resultat som uppnås. För de bolag som inte använder samma måtvärden ska uppföljningsmetod för målen tas fram i särskild ordning.

Mål	Uppföljning	Värde 2018	Målvärde Dec 2023
Vi är stolta över den nytta vi gör för dem vi är till för	Hållbart medarbetarengagemang - HME ¹		Alla förvaltningar, bolag, verksamhetsområden och arbetsplatser har ett HME över 80 för medarbetare och 85 för chefer
	Medarbetare	76	
	Chefer	80	
Vi har ett hållbart arbetsliv där verksamhet och hälsa utvecklas	Frisknärvaro	38,5 %	Samtliga verksamhetsområden ökar sin frisknärvaro med 5 procentenheter.
	Sjukfrånvaro	9,0 %	6,5 %
Vi attraherar, utvecklar och behåller medarbetare	Attraktiv arbetsgivare ²		Alla förvaltningar, bolag, verksamhetsområden och arbetsplatser har ett index för attraktiv arbetsgivare över 70 för medarbetare och 80 för chefer
	Medarbetare	65	
	Chefer	74	
	Med variationer 2017, mellan förvaltningar och ingående bolag, inom intervallet 78 - 44 för medarbetare och 89 - 62 för chefer		

¹ HME – Index framtaget av SKL och Rådet för främjande av kommunala analyser (RKA) som möjliggör att och följa upp arbetsgivarpolitiken i kommuner och landsting med fokus på Hållbart medarbetarengagemang (HME). Mäts idag via stadens medarbetarenkät.

² Mäts via stadens medarbetar- och chefsenkät.

Attraktiv arbetsgivare

Beskrivningen av hur vi vill uppfattas för att vara en attraktiv arbetsgivare återfinns i olika styrande dokument för staden³. I det här avsnittet fogas de samman för att tydliggöra vad målen och strategierna i detta program tar sikte på.

Vi är Göteborgs Stad

Som medarbetare i Göteborgs Stad är vi med och bidrar till en bättre stad för alla boende, besökare och företag i staden. Vi har det viktiga uppdraget att utföra lagstadgade uppdrag, serva och stödja dem vi är till för och göra verklighet av politikernas vilja med verksamheten. Våra uppdrag är ofta utmanande och komplexa med många intressenter som har stora förväntningar på oss. Vi speglar mångfalden i staden och ser olikheter som en tillgång. Vår framgång ligger i att skapa tillit till varandra och dem vi är till för genom att vara tydliga med vad man kan förvänta sig av oss och hålla det vi lovar. Vi värderar våra handlingar utifrån allmänhetens ögon och har höga krav på att det vi gör är etiskt försvarbart i alla lägen. På så sätt kan de vi är till för känna sig trygga med oss och vi med varandra inom stadens verksamheter.

Inom Göteborgs Stad litar vi till allas engagemang och kunskap för att klara vårt uppdrag. Stadens medarbetare ska ges rätt förutsättningar för att kunna ta ansvar för både den dagliga driften och utvecklingen av verksamheten. All utveckling börjar hos oss själva, såväl medarbetare som chefer ska ha insikt om sina styrkor och svagheter för att leda sig själva och stödja andra i utvecklingen av verksamheten. Att alla är delaktiga på arbetsplatsen, i planeringen av såväl det dagliga arbetet som utvecklingen av verksamheten, är en nyckel till framgång. Allas samlade kraft bidrar till att vi löser vårt uppdrag, oavsett om det handlar om att finna nya arbetsmetoder för att göra större nytta för dem vi är till för, eller om att anpassa verksamheten till minskade resurser.

Professionellt medarbetar- och ledarskap

Hur väl var och en tar ansvar och arbetar tillsammans avgör hur vi kan nå våra mål. Som chef i Göteborgs Stad kommunicerar du tydligt vad uppdraget är och litar till dina medarbetares kompetens att lösa det. Du leder genom att coacha och ge feedback för att inspirera, stödja och uppnå målen för verksamheten. Du är lyhörd för behov och förväntningar från dem vi är till för och undanröjer hinder för medarbetarna att tänka nytt och utveckla verksamheten.

Som medarbetare i Göteborgs Stad förverkligar du stadens boende, besökare och företags rättigheter enligt lag och möter allas förväntningar på stadens service och stöd. Det är ett ansvarsfullt och svårt uppdrag – Göteborgs Stad ger dig förutsättningar för att axla det ansvaret genom att ha en tillgänglig och lyhörd ledning och genom att se till att de resurser vi har matchar vårt uppdrag. Tillsammans i arbetsgruppen har ni fokus på dem vi är till för, lär ni av framgångar och motgångar och stödjer och inspirerar varandra i uppdraget.

³ Se bland annat Medarbetar och arbetsmiljöpolicy, Innovationsprogram, Plan för att sänka sjukfrånvaron och stärka arbetsmiljöarbetet

God och stimulerande arbetsmiljö

Som chef i Göteborgs Stad driver du ett systematiskt arbetsmiljöarbete där alla är delaktiga i och tar ansvar för att skapa en hälsofrämjande arbetsmiljö som gör att vi klarar våra uppdrag genom hela arbetslivet. I Göteborgs Stad arbetar vi med arbetsmiljöfrågorna på alla ledningsnivåer för att skapa hälsofrämjande förutsättningar för medarbetarna i deras vardag. En av de viktigaste faktorerna är hur vi agerar mot varandra. Alla anställda ska ta vara på varandras olikheter, respektera meningsskiljaktigheter och ta tag i konflikter om de uppstår. Allt för att bygga den tillit till varandra vi behöver för att utföra vårt arbete.

Anställningsvillkor och förmåner

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

Mål och strategier

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

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

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

En grundförutsättning för att nå stadens kompetensförsörjningsmål är att varje verksamhetsområde samordnar sig kring strategierna i detta program. I de fall då verksamhetsområdet spänner över flera förvaltningar och/eller bolag ökar kraven på en strategisk samordning som är förankrad i all styrning, såväl från den politiska ledningen som till första linjens chef.

Mål	Strategier
1. Vi är stolta över den nytta vi gör för dem vi är till för	a. Med ett ökat fokus på styrning och ledning av våra grunduppdrag ⁴ , förbättrar vi förutsättningarna för medarbetare och chefer att skapa nytta för dem vi är till för, såväl i det dagliga arbetet som i utvecklingen av verksamheten.
	b. Vi utvecklar vår organisationskultur, så att tilliten ökar inom organisationen och mellan oss och dem vi är till för.
2. Vi har ett hållbart arbetsliv där verksamhet och hälsa utvecklas	a. Vi förbättrar och förenklar vårt arbetsmiljöarbete för att främja hälsa och förebygga och rehabilitera ohälsa.
	b. Vi stärker vår förmåga att leda verksamheten, oss själva och andra i förändring och utveckling
3. Vi attraherar, utvecklar och behåller medarbetare	a. Vi bedriver ett aktivt, samordnat och långsiktigt arbete för att attrahera, utveckla och behålla medarbetare.
	b. Vi använder kompetensen ändamålsenligt genom nya sätt att organisera och bemanna arbetet.
	c. Vi erbjuder attraktiva anställningsvillkor och förmåner
	d. Genom att kommunicera den nytta vi gör för dem vi är till för stärker vi Göteborgs Stads arbetsgivarvarumärke

Mål 1

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

Gemensamt för arbetsgivare som pekas ut som mest attraktiva är att de också är de mest framgångsrika inom sina branscher⁵. Goda verksamhetsresultat leder till att vi ses som en attraktiv arbetsgivare.

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

⁴ Grunduppdrag enligt reglementen och ägardirektiv

⁵ Bra arbetsgivare skapar bra verksamhet, SKL 2016

Att tillräckliga resurser finns för att införliva förväntningar och krav i verksamheten är lätt att konstatera och enas kring som princip. I utförandet och utvecklingen av verksamheten blir det ofta i praktiken svårare. Engagerade politiker, chefer och medarbetare har ofta höga ambitioner med verksamheten samtidigt som tillgängliga resurser alltid är begränsade. Att i större utsträckning synliggöra och reda ut målkonflikter kring vad vi vill och kan uppnå är en nyckelfråga för att förbättra förutsättningarna för första linjens chefer och medarbetare.

Den politiska ledningen, chefer och stöd- och specialistfunktioner ska skapa förutsättningar, genom sin styrning, ledning och sitt stöd, för att mötet mellan medarbetarna och dem vi är till för ska bli så bra som möjligt. Det är här kvaliteten i verksamheten skapas och genom att medarbetarnas kompetens bättre tas tillvara ökar nyttan för dem vi är till för och därmed också vår attraktivitet som arbetsgivare.

Strategi 1a

Med ett ökat fokus på styrning och ledning av våra grunduppdrag⁶, förbättrar vi förutsättningarna för medarbetare och chefer att skapa nytta för dem vi är till för, såväl i det dagliga arbetet som i utvecklingen av verksamheten.

För att stärka medarbetarnas och chefernas förutsättningar att bidra till en verksamhet de känner stolthet över krävs utveckling av styrningen på alla nivåer.

Ge grunduppdraget tyngd och utrymme i styrningen på samtliga nivåer – från den politiska ledningen till första linjens chef.

- Säkerställ att styrningen och ledningen synliggör och prioriterar utförandet av grunduppdraget och nyttan för dem vi är till för.
- Samtliga ledningsnivåer ska vara välinformerade om verksamheternas förutsättningar och måluppfyllelse. Grunduppdraget ska utrymmesmässigt prioriteras på ledningsmöten genom hela linjen.
- Verksamhetsutveckling ska i första hand bidra till att stärka förutsättningarna att utföra grunduppdraget och stärka nyttan för dem vi är till för.
- Innovationer för att effektivisera verksamheten och skapa en långsiktigt hållbar verksamhet ska prioriteras.
- Målkonflikter som hindrar verksamheten att uppnå resultat i grunduppdraget ska lyftas i chefslinjen och vid behov till den politiska ledningen.

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

- Tillit till medarbetarens kompetens och professionalism att handla utifrån verksamhetens uppdrag och behoven hos dem vi är till för ska öka. Tillit bygger på samarbete inom tydliga ramar med tydliga mål och mandat.
- Gemensamma forum som arbetsplatsträffar och verksamhetsmöten ska utvecklas så att de utgör en stomme för medarbetarnas delaktighet.
- Förutsättningar för ett kontinuerligt lärande för och mellan arbetsgrupper och individer ska stärkas. Arbetsmetoder för att utföra och utveckla verksamheten och servicen till de vi är till för ska vara baserade på vetenskap och beprövad erfarenhet, om sådan finns.

⁶ Grunduppdrag enligt reglementen och ägardirektiv

- Mål som gäller på arbetsplatsnivå ska ha fokus på nytta för dem verksamheten är till för och kunna följas upp och vara en grund för lärande och utveckling för medarbetarna på arbetsplatsen. Annan uppföljning och kontroll ska minimeras.

Förbättra förutsättningarna för *chefer* att leda det dagliga arbetet och utvecklingen av verksamheten.

- Ha fokus på organisatoriska förutsättningar för chefer genom att säkra tydliga och rimliga uppdrag, likvärdiga förutsättningar ur ett jämställdhetsperspektiv, tillgång till stöd för administrativa uppgifter och specialistkompetens, tillgång till ledning från överordnad chef och god introduktion till uppdraget.
- Stöd- och specialistfunktioner ska utvecklas och samordnas för att skapa mer nytta för verksamhetens grunduppdrag. Processer, roller och arbetssätt ska samordnas och förenklas i syfte att frigöra tid för första linjens chef och medarbetare att fokusera på verksamhetens grunduppdrag.
- Kvaliteten och effektiviteten på ledningsmöten på alla nivåer ska ses över och utvecklas. Skapa mötesrutiner så att mängden möten och mötesinnehåll främjar dialog mellan olika chefsnivåer om verksamheternas mål och uppdrag i förhållande till de resurser som finns för att klara målen.

Strategi 1b

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

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

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

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

Tillämpningen av avtalet ska stärkas på arbetsplatsnivå och i de lokala samverkansgrupperna.

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

- Chefer skapar förutsättningar för utveckling av organisationskulturen på arbetsplatsen genom ett värderingsstyrt ledarskap där förväntningar på medarbetare tydliggörs, medarbetare stöds genom coachning och feedback och genom att ledningsgrupper gemensamt arbetar för att strukturella hinder för medarbetarna undanröjs.
- Chefers förmåga att ge feedback stärks som ett verktyg för individer och verksamhet att utvecklas.
- Chefer på alla nivåer introducerar nya medarbetare i stadens fyra förhållningssätt.
- Medarbetarna involveras i att själva värdera verksamhetens kvalitet och hur den kan utvecklas i relation till dem vi är till för.
- Att arbeta för utveckling och innovationer ska vara en naturlig del i arbetet och chefer på alla nivåer ska skapa strukturer för att göra detta. Fel och misstag ska ses som en del av lärande och utveckling.⁷

Mål 2

Vi har ett hållbart arbetsliv där verksamhet och hälsa utvecklas

För att skapa ett hållbart arbetsliv ska vi fokusera på det som främjar alla medarbetares hälsa på arbetsplatsen, utan att för den skull tappa det mer traditionella arbetsmiljöarbetets fokus på riskfaktorer.⁸ Hälsa på arbetsplatsen främjas genom till exempel ett gott ledarskap, att medarbetare ges inflytande över sitt arbete, att kommunikationen är god och att arbetsplatsen genomsyras av gemensamma värderingar. Arbetet för en hälsofrämjande arbetsmiljö går också i samklang med arbetet för kvalitet i verksamheten.

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

Strategi 2a

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

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

⁷ Fel och misskötsamhet har olika dignitet, Misskötsamhet handlar om att inte följa gällande regler och hanteras utifrån gällande arbetsrättsliga lagar och avtal.

⁸ Den goda arbetsmiljön och dess indikatorer, Arbetsmiljöverket 2012

- Främjandet av hälsa ska ges ett stort utrymme i arbetsmiljöarbetet. Det handlar om att stärka faktorer i arbetet som utvecklar eller vidmakthåller vår hälsa. Viktiga hälsofrämjande faktorer är till exempel tillgänglighet till ett lyhört och tydligt ledarskap, delaktighet i planering av det dagliga arbetet och utveckling av verksamheten samt förutsättningar för lärande.
- Ett systematiskt och normmedvetet arbete med utgångspunkt från lagar, riktlinjer och rutiner ska stärkas för att förebygga kränkningar, trakasserier och diskriminering och främja öppna och inkluderande arbetsplatser.
- I Göteborgs stads rehabiliteringsprocess ska strukturella hinder undanröjas för att sjukskrivna medarbetare så snabbt som möjligt ska komma åter i arbete.

Strategi 2b

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

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

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

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

Mål 3

Vi attraherar, utvecklar och behåller medarbetare

Göteborgs Stad är en stor arbetsgivare som kan uppåtda mycket kraft i arbetet med att förse våra verksamheter med rätt kompetens. Inom staden ska vi arbeta utifrån ett helhetsperspektiv för att motverka intern konkurrens.

Varje verksamhetsområde ska göra samlade analyser när det gäller behov av och tillgång till kompetens samt planera för åtgärder för såväl ett proaktivt arbete som för att täcka eventuella gap mellan behov och tillgång. För att nyttja stadens samlade kraft som arbetsgivare ska kompetensförsörjningsarbetet också samordnas på en övergripande nivå.

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

För att kunna marknadsföra oss som en attraktiv arbetsgivare krävs att vi gjort allt grundarbete så att vi verkligen kan säga att vi är en bra arbetsgivare. Att medarbetare rekommenderar Göteborgs stad som arbetsgivare är den bästa marknadsföringen staden kan få. Våra medarbetares berättelser om den nytta vi skapar för dem vi är till för ska utgöra grunden för att locka till oss nya medarbetare.

Strategi 3a

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

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

Strategi 3b

Vi använder kompetensen ändamålsenligt genom nya sätt att organisera och bemanna arbetet

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

Arbetet ska samordnas för att inom varje verksamhetsområde:

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

Rekryteringar till Göteborgs stad ska omfatta fler potentiella medarbetare genom att:

- korta vägen till arbete inom staden genom exempelvis validering av kompetens, praktik, yrkesintroduktion och kompletterande studier
- fortsätta arbetet med normkritisk rekrytering
- säkra samverkan med utbildningsinstitut för att påverka utbildningsinnehåll och erbjuda studiepraktikplatser

Göteborgs stad ska utveckla tydliga karriär- och utvecklingsvägar genom att:

- bättre tillvarata korttidsvikarier med engagemang och kompetens genom att tydliggöra vägar för fortsatt arbete inom verksamhetsområdet
- säkra upplägg för introduktion av nya medarbetare. Vi ska ge nya medarbetare goda förutsättningar att så effektivt som möjligt erhålla den kompetens som arbetet kräver.
- möjliggöra och synliggöra andra typer av karriärutveckling än rena chefsuppsdrag
- analysera och planera för verksamhetsområdets chefsförsörjning samordnat med stadens gemensamma arbete

Strategi 3c

Vi erbjuder attraktiva anställningsvillkor och förmåner

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

- Anställningsvillkor och förmåner ska kontinuerligt följas upp och omprövas så att de anpassas utifrån nya behov och förhållanden.
- Anställningsvillkor ska samordnas för respektive verksamhetsområde för att främja möjligheterna att teckna kollektivavtal utifrån en helhetsbedömning av verksamhetens behov.
- Styrningen för att uppnå jämställda och konkurrenskraftiga löner ska intensifieras på alla ledningsnivåer.
- Förmåner utöver de som följer av kollektivavtal ska hållas ihop över staden så att de ekonomiskt är likvärdiga och främjar hälsa och miljö.
- Ett kontinuerligt arbete ska bedrivas samordnat i staden för att erbjuda förmåner som attraherar medarbetare utifrån olika behov och intressen.
- Förmåner ska vara enkla att få information om och tillgång till för alla medarbetare.

Strategi 3d

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

Vi ska utgå från Göteborgs Stads gemensamma arbetsgivarerbjudande:

- ”Jag jobbar för en bra vardag för alla göteborgare”
- ”Jag är med och utvecklar Göteborg”
- ”Jag kan välja många intressanta jobb och karriärvägar”

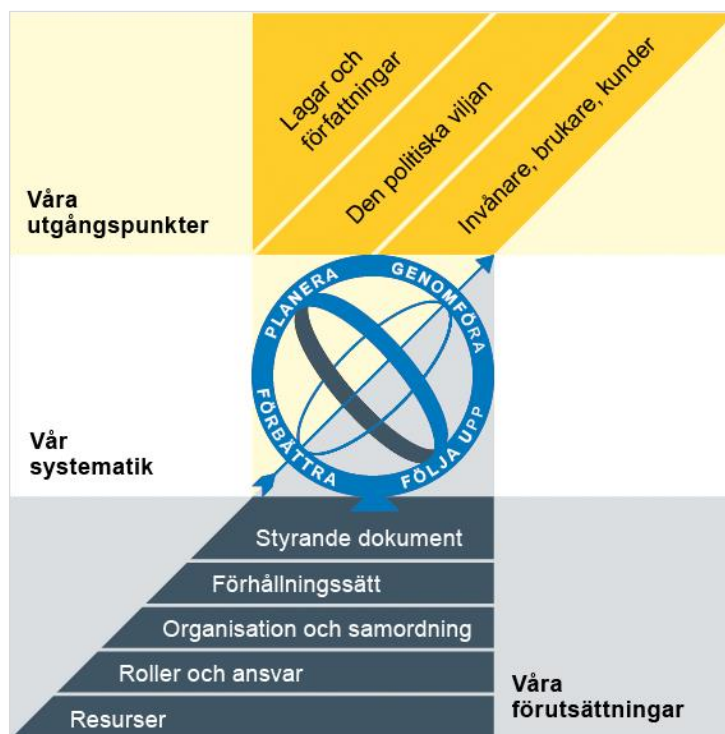
Dessa punkter ska vi bryta ner och använda utifrån varje verksamhetsområdes rekryteringsbehov och anpassa till målgrupp.

Varje verksamhetsområde marknadsför sig gentemot potentiella nya medarbetare genom att:

- skapa positiva erfarenheter hos potentiella medarbetare via till exempel studie-, arbetspraktik, feriejobb och korttidsvikariat
- utveckla normmedvetna rekryteringsprocesser som bidrar till vår attraktivitet som arbetsgivare, från annonsering till dess att anställningsavtal skrivs
- påverka attityderna till bristyrken hos unga
- samordna vilka budskap verksamhetsområdet ska marknadsföra sig med gentemot potentiella nya medarbetare

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.

