



Göteborgs  
Stad

# Göteborgs Stads handlingsplan för att motverka tystnadskultur 2022–2025

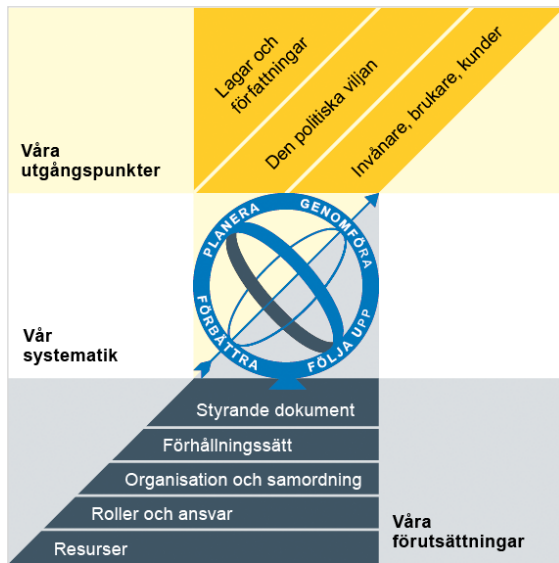
[Eventuell underrubrik]

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.

Styrande dokument			
Kommunala föreskrifter		Planerande och reglerande styrande dokument	
Normgivning mot enskild	Riktade styrande dokument	Planerande styrande dokument	Reglerande styrande dokument

<b>Beslutad av:</b> Kommunfullmäktige	<b>Gäller för:</b> Samtliga nämnder och styrelser	<b>Diarienummer:</b> 0116/22	<b>Datum och paragraf för beslutet:</b> [Text]
<b>Dokumentsort:</b> Handlingsplan	<b>Giltighetstid:</b> 2022–2025	<b>Senast reviderad:</b> [Datum]	<b>Dokumentansvarig:</b> Avdelningschef Trygghet och Samhälle

**Bilagor:**  
1. Indikatorer

---

## Innehåll

<b>Inledning</b> .....	<b>5</b>
Syftet med denna plan.....	5
Vem omfattas av planen.....	5
Giltighetstid.....	5
Bakgrund .....	5
Koppling till andra styrande dokument .....	5
Stödjande dokument.....	8
Genomförande av denna plan .....	8
Uppföljning av denna plan .....	9
Utgångspunkter .....	9
Centrala definitioner.....	9
Flera styrande dokument – samma mål .....	11
<b>Planen</b> .....	<b>12</b>
Fokusområde 1: Ökad tydlighet och struktur .....	12
Fokusområde 2 Ökad kompetens.....	18
Fokusområde 3 Stärkt ledarskap och organisationskultur .....	22

# Inledning

## Syftet med denna plan

Handlingsplanens syfte är att skapa förutsättningar för nämnder och styrelser att genomföra och utveckla insatser som krävs för att motverka tystnadskulturer i stadens verksamheter.

## Vem omfattas av planen

Denna plan gäller för samtliga nämnder och styrelser i Göteborgs Stad.

## Giltighetstid

Denna plan gäller för perioden 2022 till 2025.

## Bakgrund

Kommunfullmäktiges budget för 2022 framgår att Göteborgs Stad ska vara en attraktiv arbetsplats och en arbetsgivare som upprätthåller god arbetsmiljö och motverkar tystnadskultur och att kriminellas påverkan på enskilda områden och människor ska brytas. Kommunfullmäktige har därför givit kommunstyrelsen i uppdrag att tillsammans med berörda nämnder och styrelser ta fram en handlingsplan för att motverka alla former av tystnadskultur.

## Koppling till andra styrande dokument

Det finns flera program och planer bland stadens styrande dokument som syftar till att motverka förhållanden och företeelser som på olika sätt bidrar till tystnadskulturer. De dokument som innehåller jämlikhetsfrämjande, trygghetsskapande och brottsförebyggande åtgärder är ytterst relevanta för att motverka de samhälleliga och externa orsakerna kopplade till intern tystnadskultur. Även styrning inom området mänskliga rättigheter, folkhälsa och delaktighet påverkar de demokratiska aspekterna för stadens arbete med att motverka tystnadskulturer. Förutom de av kommunfullmäktige fattade beslut om åtgärder som gäller hela staden, kan respektive nämnd och styrelse ha beslutat om strategier och planer som styr den egna verksamheten och som är angelägna att följa för att målet med denna handlingsplan ska uppnås.

Utöver det har staden flera styrande dokument som syftar till att staden ska vara en bra arbetsgivare och som är kopplade till nämnders och styrelser arbetsmiljöansvar. Dessa finns framför allt inom den reglerande styrningen och vägleder stadens chefer och medarbetare i det operativa arbetet. Nedan listas de som primärt har bäring på denna handlingsplan.

Styrande dokument	Fastställare/beslut och giltighet	Koppling till denna plan
<b>Planerande styrande dokument</b>		
Göteborgs Stads program för en attraktiv arbetsgivare	KF 2019-05-23 2019–2023	Strategier om utveckling av organisationskultur, så att tilliten ökar inom organisationen och mellan oss och dem vi är till för. Även nära koppling till strategin om ett ledarskap som främjar tilliten i organisationen. Strategi om att förbättra förutsättningarna för chefer och medarbetarna att skapa nytta för dem vi är till för.
Göteborgs Stads program för en jämlik stad	KF 2018-01-18 2018–2026	Programmet belyser vikten av jämlika och goda livsvillkor samt innehåller strategier för att ge alla människor i staden möjlighet till delaktighet och inflytande samt bättre förutsättningar för hälsa och livsvillkor. En förutsättning för att minska de externa orsakerna till tystnadskulturer, såsom parallella samhällen, är att programmet efterlevs.
Göteborgs Stads plan för arbetet mot hedersrelaterat våld och förtryck	KF 2019-11-21 2020–2023	Det övergripande målet för planen är att det hedersrelaterade våldet och förtrycket ska upphöra. Att planen följs i berörda nämnder och styrelser är en förutsättning för att motverka parallella samhällsstrukturer och därmed motverka tystnadskulturer.
Handlingsplan för arbetet med de mänskliga rättigheterna i Göteborgs Stad	KF 2016-06-02 Tills vidare	Syftet med handlingsplanen är att strategiskt stödja kommunfullmäktige i ambitionen att de mänskliga rättigheterna ska vara likvärdiga över staden och genomföra verksamhet och personalpolitik i samtliga nämnder och styrelser.

<b>Reglerande styrande dokument</b>		
Göteborgs stads riktlinje mot våldsbejakande extremism	KF 2021-11-25	Riktlinjen anger bland annat att nämnder och styrelser ska riskidentifiera sina verksamheter samt att stadens rekryteringsprocess ska följas. Följsamhet till riktlinjen är en nödvändighet för att motverka parallella samhällsstrukturer.
Göteborgs Stads policy för arbetsmiljö, medarbetarskap och chefskap	KF 2020-01-23 Tills vidare	Policyn beskriver stadens generella principer kopplat till organisationskultur, medarbetarskap, chef- och ledarskap, arbetsmiljö och arbetsvillkor. Policyn tydliggör att Göteborgs stad ska vara fri från, bland annat, kränkande särbehandling och repressalier och ha en tillitsfull organisationskultur.
Göteborgs Stads riktlinje för arbetsmiljö, medarbetarskap och chefskap	KF 2020-01-23	Reglerar arbetsgivaransvaret för arbetsmiljö och arbetsvillkor och lyfter bland annat hur staden säkerställer ett systematiskt hälso- och arbetsmiljöarbete och en inkluderande arbetsplats. Reglerar även medarbetares och chefers ansvar och roller.
Göteborgs Stads regel för rekrytering	HR-direktör på delegation av KS 2019-05-21	Anger i vilken ordning olika kategorier och behov ska beaktas vid rekrytering i Göteborgs Stad. Göteborgs Stads gemensamma arbetssätt kring rekrytering framgår av rekryteringsprocessen.
Göteborgs Stads riktlinje för personsäkerhet	KF 2017-11-23  Reviderad KF 2021-05-20	Ska skapa en stadengemensam syn på säkerhetsarbetet före, under och efter en händelse med inlag av hot eller våld. Lyfter även att särskilt utsatta verksamheter ska, i samverkan med sin säkerhetsfunktion, ta fram de speciella regler, rutiner och teknik som behövs.

Göteborgs Stads rutin för polisanmälan vid hot och våld i tjänsten	Stadsdirektör på delegation av KS 2020-03-02  Reviderad 2022-02-04	Syftet med rutinen är att samtliga händelser där medarbetare i staden utsätts för hot och våld i tjänsten hanteras enhetligt. Reglerar hur anmälan ska ske men lyfter även att lokala tillägg kan behöva ske utifrån verksamhet.
Göteborgs Stads rutin vid kränkande särbehandling, trakasserier, sexuella trakasserier och repressalier inom arbetslivet	HR-direktör på delegation av KS 2021-06-17	Rutinen syftar i första hand till att stödja chefer och medarbetare med kunskap och förståelse för hur dessa frågor ska hanteras när sådana händelser har inträffat. Den ska stödja ett arbetssätt som är likartat i staden, sakligt, systematiskt och respektfullt relaterat till alla inblandade
Göteborgs Stads policy och riktlinje mot mutor	KF 2012-05-31	Reglerar hur anställda eller förtroendevalda ska handla så de inte kan misstänkas för att påverkas av ovidkommande hänsyn eller intressen i sitt arbete. Ger exempel på riskfyllda situationer och otillbörliga förmåner.

## Stödande dokument

Nedan följer ett urval av de dokument som har använts vid framtagandet av handlingsplanen och stödjer handlingsplanens insatser:

- Stöddokument för vad som gäller vid misstanke om brott i samband med anställningen och att vittna.
- Metodhandbok i att motverka otillåten påverkan (Göteborgs Stad).
- Att förebygga och hantera påverkansförsök (Brottsförebyggande rådet
- Tystnadskulturer – en studie om tystnad mot rättsväsendet (Brottsförebyggande rådet 2019:10).
- Välfärdsbrott och otillåten påverkan (SKR 2021)
- Chefers organisatoriska förutsättningar i kommunerna (SNS 2017)
- Attraktivt och hållbart chefsarbete. Organisatoriska förutsättningar och chefsarbete i Göteborgs Stad (Göteborgs Universitet 2020)



## Genomförande av denna plan

Varje nämnd och styrelse med ansvar i handlingsplanen ansvarar för implementeringen i den egna organisationen och genomförandet av respektive insats. Kommunstyrelsen ansvarar för att stödja en samlad implementering, genomförande och samordning av handlingsplanen som helhet och andra näraliggande styrande dokument.

## Uppföljning av denna plan

Kommunstyrelsen ansvarar för en samlad uppföljning av Göteborgs Stads handlingsplan för att motverka tystnadskultur och andra näraliggande styrande dokument som bidrar till målet. Uppföljning ska göras en gång per år och rapporteras till kommunfullmäktige i ordinarie uppföljningsprocess.

Uppföljning gällande denna handlingsplan ska göras avseende fokusområdena som syftar till måluppfyllelse till Göteborgs Stads trygghetsskapande och brottsförebyggande program och Göteborgs Stads program för en attraktiv arbetsgivare. Som stöd finns ett antal indikatorer och nyckeltal, se förslag i bilaga 1. Utöver dessa kan det finnas indikatorer i andra planer och program som visar på måluppfyllelsen att motverka tystnadskulturer och som bidrar till den samlade uppföljningen.

## Utgångspunkter

Lägesbilden över otillåten påverkan och tystnadskulturer i Göteborgs Stad (dnr 1060/21) visar att flera verksamheter i staden har inslag av tystnadskulturer och att dessa förekommer i olika omfattning, olika karaktär och har olika primära orsaker. Detta innebär att de åtgärder som behöver genomföras för att motverka orsakerna till tystnadskultur behöver vara anpassade utifrån verksamhetens karaktär och grundproblematik. Åtgärderna behöver även genomföras i dialog med medarbetare, chefer och fackliga organisationer för att få effekt.

Även om tystnadskulturer har olika orsaker och behöver åtgärdas på olika sätt så behöver staden gemensamt, systematiskt och långsiktigt skapa kulturer och strukturer som motverkar förekomsten. Det handlar dels om att bekämpa och stå emot alla former av hot, otillåten påverkan och trakasserier, vilket har negativ påverkan på såväl medarbetare som den service kommunen kan leverera till invånare, brukare och företag. Det handlar även om att öka kunskapen om vad som orsakar tystnadskulturer och hur dessa kan motverkas genom proaktiva åtgärder. Staden som arbetsgivare måste även säkerställa en hög tillit inom organisationen och mellan oss som arbetar i staden och dem vi är till för. Strukturen för detta måste finnas tydligt i stadens ordinarie processer genom stöd till medarbetare och chefer. Ytterst är otillåten påverkan och tystnadskultur även ett hot mot demokratin.

För att motverka tystnadskulturer krävs även ett långsiktigt arbete med att skapa en god organisationskultur och goda förutsättningar för ett nära och tryggt ledarskap. Att skapa en bra och gemensam grund vad gäller ledarskap och organisationskultur är ett arbete som kräver stor uthållighet och en gemensam riktning där målet är att gå från delar till helhet och agera som en stad.

## Centrala definitioner

### Individuell tystnad och tystnadskultur

Skälen till tystnad kan både vara kollektiva och individuella. Det som skiljer individuella skäl till tystnad från en tystnadskultur är att man i en tystnadskultur tillskrivit sig normer, föreställningar, vanor och antaganden utifrån sitt avgränsande kollektiv. Dessa normer reproduceras kontinuerligt. De individuella skälen till tystnad kan i stället ta intryck av normer som finns i samhället i stort, utan att för den sakens skull uppfylla kraven för att utgöra en tystnadskultur.

Det saknas en tydlig definition av tystnadskultur. I denna handlingsplan **åsyftas primärt en organisationskultur som präglas av ett beteende där en grupp tillägnat sig normer, föreställningar, vanor och antaganden som medför att personer i gruppen drar sig för att uttala sig om ett givet ämne.** Det kan handla om missförhållanden, att arbetsuppgifter inte genomförs på det sätt som de ska genomföras, sexuella trakasserier, att anställda bevittnar händelser som de håller tyst om eller ekonomiska oegentligheter. Det kan också handla om att **chefer eller andra tongivande personer tystar medarbetare som gör att information inte sprids på det sätt som det ska eller att medarbetare inte rapporterar och anmäler händelser, men också att medarbetare tystar medarbetare.**

Oavsett vad tystnaden grundar sig i finns olika anledningar till att en individ är tyst. Dessa anledningar kan vara samma oavsett om tystnaden har kollektiva eller individuella bakomliggande skäl. Med andra ord, individen kan agera på samma sätt till följd av egna motiv eller till följd av tystnadskulturer.

Vanliga orsaker till tystnad är **rädsla för hot, våld och otillåten påverkan.** På individnivå finns också **oro och skam** som vanliga orsaker till tystnad där individen upplever att det är säkrare att vara tyst och följa majoritetens uppfattning än att ta risken att säga vad man tycker.

Tystnadskulturer kan uppstå både utifrån att extern och intern påverkan sker. Externa påverkare kommer utanför organisationen och vill på ett eller annat sätt påverka tjänstepersonens utövande av uppdraget. Intern påverkan kan innefattas av att chefer påverkar medarbetare, men också av att chefer påverkar andra chefer, att kollektiv av medarbetare och chef påverkar en annan medarbetare eller påverkan mellan medarbetare.

### Otillåten påverkan och självcensur

Begreppet otillåten påverkan innefattar en rad olika handlingar som syftar till att påverka tjänstepersoner i deras myndighetsutövning. Det är ett samlingsnamn för trakasserier, hot, våld och korruption som utöver att vara ett stort arbetsmiljöproblem riskerar att påverka den enskilde tjänstepersonens myndighetsutövning och beslutsfattande.

Otillåten påverkan kan också vara en följd av händelser eller handlingar som inte är en direkt påverkan. Det gäller självcensur, socialt tryck och selektion där det handlar mer om kontexten som tjänstepersonen arbetar i än om enskilda fall av till exempel trakasserier och hot. Självcensur kan liknas vid tystnad och avser passivitet eller annan felaktig tjänsteutövning. Det kan handla om att vilja undvika situationer som upplevs obehagliga som exempelvis att behöva ta vissa beslut eller att upplevas besvärlig inför överordnad chef.

Självzensur kan motiveras av egna och andras tidigare erfarenheter av till exempel otillåten påverkan. I dessa fall känner tjänstepersonen obehag eller rädsla i situationer som påminner om tidigare händelser där otillåten påverkan inträffat. Detta kan resultera i att tjänstepersonen nästkommande gång väljer att inte ta ett beslut som hen egentligen borde ta trots att ingenting har hänt. Organisatorisk självzensur, vilken ibland ligger nära ett beteende som är accepterat, kan utgöra en direkt instruktion från överordnade. Det kan handla om att överordnad tar beslut eller avstår att ta vissa beslut på grund av egen rädsla för påverkaren/påverkarna.

Otillåten påverkan och självzensur är en grogrund för att individuell tystnad och tystnadskultur uppstår. För att motverka otillåten påverkan behöver alla delar in en organisation involveras.

## Flera styrande dokument – samma mål

För att motverka att tystnadskulturer uppstår och vidmakthålls i Göteborg krävs åtgärder inom flera områden.

En teoretisk utgångspunkt i det trygghetskapande och brottsförebyggande arbetet är en uppdelning utifrån preventionsnivåer. Det handlar om universella, selektiva och indikerade åtgärder.

- Universell prevention: förebyggande insatser för breda grupper.
- Selektiv prevention: förebyggande insatser för avgränsade grupper (till exempel kända riskgrupper).
- Indikerad prevention: akuta och behandlande insatser.

Åtgärderna som vidtas i staden måste vara såväl universella som selektiva och indikerade. Universella åtgärder handlar om att stödja hela organisationen, från medarbetare till direktörer och förtroendevalda, med kunskap om otillåten påverkan, parallella samhällsstrukturer och hur den kan motverkas, men även om kunskap kring vad som utgör en tillitsfull organisation och ett nära ledarskap. Selektiva åtgärder riktar sig till vissa riskutsatta verksamhetsområden, men även till chefer som har i uppdrag att stötta medarbetarna. Indikerade åtgärder riktar sig till de medarbetare och chefer som riskerar att utsättas eller utsätts för otillåten påverkan eller upplever tystnadskulturer av annan orsak. Stadens stöd ska vara tydligt och utgå från medarbetarnas behov.

Handlingsplanen för att motverka tystnadskulturer inbegriper insatser inom samtliga preventionsnivåer. Andra styrande dokument inom området fokuserar på flera eller andra nivåer som riktar sig till andra målgrupper, exempelvis alla eller särskilda invånare i staden, såsom barn och unga, personer som riskeras att rekryteras till kriminella gäng eller boende i utsatta områden.

## Planens mål

Handlingsplanen för att motverka tystnadskulturer i Göteborgs stad knyter an till mål och strategier som beskrivs i förslaget till Göteborgs Stads trygghetskapande och brottsförebyggande program med det **övergripande målet att Göteborg är en trygg och säker stad där alla som lever, verkar och vistas tar ansvar och bidrar till ökad trygghet och minskad brottslighet.**

Handlingsplanen syftar särskilt till att uppnå målet om att minska möjligheten att begå brott och strategin att Göteborgs Stad ska motverka tystnadskultur genom att stoppa alla former av otillåten påverkan av dess chefer och medarbetare. Handlingsplanen har även insatser som bidrar till målen att öka kunskapen, öka samverkan samt öka tryggheten till följd av rädslan att utsättas för brott.

Handlingsplanen bidrar även till att uppfylla målen i Göteborgs Stads program för Attraktiv arbetsgivare där det finns strategier som beskriver att staden ska förbättra förutsättningarna för chefer att leda det dagliga arbetet och utvecklingen av verksamheten. Strategierna syftar även till att utveckla stadens organisationskultur, så att tilliten ökar inom organisationen och mellan oss och dem vi är till för. Programmet lyfter även att staden ska ha ett ledarskap som främjar tilliten i organisationen.

# Planen

## Fokusområden och insatser

Handlingsplanens syftar till att motverka att tystnadskulturer uppstår och vidmakthålls i Göteborgs Stad. Utifrån den kartläggning som genomförts angående bakomliggande orsaker till tystnadskulturer och nuvarande behov för att motverka dessa har planen indelats i tre fokusområden med tillhörande insatser som tillsammans visar hur stadens nämnder och styrelser ska prioritera för att motverka tystnadskulturer.

- Ökad tydlighet och struktur
- Ökad kompetens
- Stärkt ledarskap och organisationskultur.

Insatserna nedan utgår från ett eller flera av de ovan beskrivna fokusområdena men knyter ibland an till fler fokusområden än just det de har kategoriserats under.

### Fokusområde 1: Ökad tydlighet och struktur

Riktlinjer, rutiner, stöddokument och kontroll är en viktig del i ledningssystemet för att kunna säkra verksamhetens kvalitet i bolag och förvaltningar. Det handlar om att genom dessa skapa incitament för att vilja handla rätt, ha tillit till organisationen, känna trygghet i hur arbetet ska genomföras och göra det mer svårt och riskabelt att begå brott.

Riktlinjer, rutiner och stödjande dokument behöver vara välkända av samtliga medarbetare och dessa behöver återkommande belysas för att de ska tillämpas. Det är också viktigt att introducera nyanställda i de rutiner som finns avseende exempelvis otillåten påverkan och rättsprocessen. Den interna kontrollen ska säkerställa efterlevnad av styrningen.

Mycket arbete för att motverka individuell tystnad och tystnadskulturer kan göras i det systematiska arbetsmiljöarbetet och säkerhetsarbetet. Inom dessa områden ska det finnas rutiner för både det förebyggande arbetet, när en händelse precis har hänt, samt rutiner för vad verksamheten ska göra efteråt. De definierar tillvägagångssätt, aktiviteter och är ett förebyggande arbetssätt för att motverka tystnad och tystnadskulturer. Detta framgår av arbetsmiljölagstiftningen och Göteborgs Stads riktlinje och råd för personsäkerhet.

Det är upp till varje verksamhet att ta fram de specifika rutiner som behövs för att säkerställa kvalitet och säkerhet. Verksamheter som är särskilt riskfyllda eller komplicerade kan behöva en skärpt och mer riktad styrning i form av fler rutiner, exempelvis i verksamheter med omfattande kontakt med klienter där det finns risker för hot och våld. En rutin för rondering på ärenden eller skapande av team runt svåra ärenden kan öka personsäkerheten och minska risken för personfixering mot enskilda anställda och rutiner för att förebygga hot och våld minskar risken att utsättas för det och ökar tryggheten hos de anställda.

För att förebygga otillåten påverkan i formen korruption innebär otydliga regler en risk. Därför krävs **tydliga riktlinjer och regler för vad som gäller inom en organisation**. Detta innefattar också att det behöver finnas **tydliga arbetsbeskrivningar och förväntningar på tjänstepersonen**.

Det finns olika anledningar till att stadens medarbetare inte rapporterar incidenter, exempelvis att medarbetaren inte ansåg att händelsen var så allvarlig, att hen uppfattat att en anmälan ändå inte leder någon vart, rädsla för vad som ska hända efter anmälan är gjord, men också för osäkerhet hur anmälnings- och rättsprocessen fungerar. Oavsett orsak finns risken för individuell tystnad och skapandet av tystnadskulturer. För att stadens medarbetare ska ha kraft och vilja att genomgå en rättsprocess är det **viktigt att de känner en trygghet i tillvägagångssätt, process och vilka rutiner som finns för anmälan och eventuell rättegång**.

Rekryteringsförfarandet är ett riskområde för att utsättas för påverkansförsök och det är en viktig process för att säkerställa att Göteborgs Stad anställer individer som utgår från stadens värdegrund och att staden anställer rätt person till rätt funktion. För att förhindra exempelvis rekrytering av personer med av rättsvårdande myndigheter konstaterad koppling till organiserad brottslighet eller våldsbejakande extremism krävs **tydliga rutiner och stöd för hur rekryteringsförfarandet ska gå till**.

Insatserna i fokusområdet syftar till att stadens förvaltningar och bolag ska ha de rutiner och stöd som krävs för att motverka tystnadskultur. Det handlar i synnerhet om insatser för att motverka orsakerna till individuell tystnad och tystnadskultur.

Insats 1:1 Samtliga nämnder och styrelser ska använda stadens metodhandbok i arbetet för att motverka otillåten påverkan

Ett aktivt och strukturerat arbete mot otillåten påverkan bidrar till att motverka tystnadskulturer. **Göteborgs Stad har en metodhandbok** som till stora delar bygger på Brottsförebyggande rådets metodhandbok, att motverka otillåten påverkan, och annan forskning. I metodhandboken finns tydliga exempel på hur förvaltningar och bolag bör arbeta för att motverka otillåten påverkan och som utgångspunkt handlar det om att det är nödvändigt att verksamheter identifierar risker för otillåten påverkan. **Arbetet med att bedöma risker är grunden för att kunna förebygga och förhindra otillåten påverkan**.

Genom kunskap om situationerna och vilka påverkare det rör sig om går det att se vilken typ av otillåten påverkan det finns risk för. Riskidentifieringen kan med fördel integreras i den riskbedömning som görs om den fysiska och psykosociala arbetsmiljön eftersom det där finns lagkrav på att utreda risker för hot och våld. Det är nödvändigt att varje verksamhet identifierar risker för otillåten påverkan eftersom situationer och påverkare skiljer sig åt. Utifrån riskidentifieringen ska verksamheten fastställa de rutiner och stöd som behövs för att skapa en trygg och säker arbetsplats. Riskbedömningen ska delges

nämnden eller styrelsen för att utgöra ett underlag för bedömning av prioriteringar och verksamhetsplaner samt vilken eller vilka funktioner som krävs för att säkerställa adekvata åtgärder.

Genomgång av metodhandboken görs i stadens grundutbildning i otillåten påverkan och vissa delar av den finns också som övningar i den webinspelade utbildningen. Förutom riskidentifieringsmatris finns exempelvis checklistor, hjälp för att skapa rutiner i flera faser vad gäller allt från att hantering av komplexa ärenden, liksom verktyg att hantera media, men också förslag på diskussionsfrågor samt hur verksamheten kan arbeta för att motverka själv censur och bryta normaliseringsmönster.

<b>Insats 1:1</b>	<b>Samtliga nämnder och styrelser ska använda stadens metodhandbok i arbetet för att motverka otillåten påverkan</b>
Förväntat resultat	Ökad tydlighet och kunskap i hur otillåten påverkan ska hanteras och motverkas.
Ansvar	Samtliga nämnder och styrelser i Göteborgs Stad

#### Insats 1:2 Utveckla lokala kompetensteam

Göteborgs Stad har strukturerat sitt arbete för att motverka otillåten påverkan i områdena för arbetsmiljö, säkerhet och juridik. Det handlar om medarbetares och chefers arbetsmiljö och säkerhet där trakasserier, hot och våld kan leda till både psykiska och fysiska skador. Även otillåten påverkan i form av otillbörliga belöningar kan vara ett arbetsmiljöproblem genom att en arbetstagarare därigenom kan utsätta kolleger för risker. En misstanke om att det förekommer mutor kan påverka arbetsmiljön negativt. Otillåten påverkan är också ett säkerhetsproblem både utifrån den enskilde medarbetarens säkerhet, men det finns också former av skadegörelser på stadens lokaler och fordon och det kan finnas risk för att känslig eller hemlig information kan läcka ut till fel personer.

Kommunstyrelsen har ett centralt kompetensteam som syftar till att bistå med råd och stöd till stadens förvaltningar. För att säkerställa kvalitet, säkerhet och möjlighet att uppfylla de krav arbetsmiljölagstiftningen kräver vad gäller arbetsmiljö är det av betydelse att det finns ett kompetensteam eller utpekad samordningsfunktion inom de nämnder som identifierat högre risker för att utsättas för otillåten påverkan.

De riskidentifieringar som förvaltningar och bolag ska göra utgör sedan grund för bedömning av den lokala kompetens och struktur som krävs för att motverka otillåten påverkan, där HR, säkerhetsfunktionen och i flera fall controllerfunktionen är nödvändiga.

<b>Insats 1: 2</b>	<b>Utveckla lokala kompetensteam</b>
Förväntat resultat	Ökad kompetens och struktur vilket ger stöd till chefer och medarbetare i förvaltningar och bolag för att motverka otillåten påverkan och därmed tystnadskulturer
Ansvar	AB Framtiden, nämnden för funktionsstöd, förskolenämnden, grundskolenämnden, kulturnämnden, miljö- och klimatnämnden, socialnämnderna Centrum, Hisingen, Nordost och Sydväst samt nämnden för äldre och vård- och omsorg.

### Insats 1:3 Tydliggöra och förenkla processtödet för anmälan vid händelser kopplade till otillåten påverkan

För att skapa en god arbetsmiljö enligt lagkraven måste Göteborgs stad som arbetsgivare arbeta förebyggande så att hälsorisker i den fysiska, organisatoriska och sociala arbetsmiljön kan motverkas, åtgärdas och följas upp. Hit hör också hot, hot om våld och trakasserier utifrån olika former av otillåten påverkan. Lagkraven omfattar också proaktivt arbete med likabehandling och inkludering för att förebygga och förhindra diskriminering i form av sexuella trakasserier, trakasserier utifrån de sju diskrimineringsgrunderna samt repressalier.

Det finns ett flertal styrande dokument som reglerar hur chefer och medarbetare ska agera när en oönskad händelse inträffar. För händelser kopplade till hot, hot om våld och otillåten påverkan finns behov av tydligare styrning och uppföljning vilket framgår av handlingsplanens insatser. När en händelse trots allt har skett, måste staden i sin roll som arbetsgivare oavsett orsak, vidta alla åtgärder som behövs för att förebygga för att det inte ska ske igen.

En viktig del är att erbjuda ett centralt sammanhållet stöd i hur anmälningarna ska hanteras och tydlighet i vilket stöd som kan ges till chefer och till den utsatte medarbetaren. Hela kedjan från förebyggande arbete till de steg som måste vidtas i händelse av ett tillbud, arbetsskada eller incident måste vara enkel och tydlig för stadens chefer och medarbetare att använda sig av.

Processtödet ska tydligt visa vilka steg som krävs i en anmälningsprocess och göra det enkelt för användare att få den kunskap som krävs för att gå vidare. Syftet med det samlade arbetet är att stadens chefer med stöd av HR ska säkerställa rättssäker, saklig, systematisk, objektiv, opartisk och respektfull hantering då ärenden om kränkningar, trakasserier eller otillåten påverkan anmäls eller på annat sätt blir kända. Genom ett systematiskt processtöd ges även förbättrade möjligheter att följa upp händelser för att använda kunskapen i det förebyggande arbetet.

Kommunstyrelsen har ett pågående arbete med processtöd för rutinen vid kränkande särbehandling, trakasserier, sexuella trakasserier och repressalier inom arbetslivet vilket är viktigt och bör fortsätta men parallellt ska ett sammanhållet och grundläggande stöd utvecklas som även omfattar händelser kopplade till otillåten påverkan.

<b>Insats 1:3</b>	<b>Tydliggöra och förenkla processtödet för anmälan vid händelser kopplade till otillåten påverkan</b>
Förväntat resultat	Genom ett sammanhållet centralt stöd med fokus på kunskap och tydlighet vid händelser och anmälningar ökar sannolikheten att medarbetare och chefer får adekvat stöd och att anmälningsbenägenheten ökar. Ökar möjligheten till mer träffsäkra åtgärder i det förebyggande arbetet.
Ansvar	Kommunstyrelsen ansvarar för att utveckla processtödet i samverkan med nämnder Nämnder ansvarar för att processtödet implementeras och används i den egna verksamheten

#### Insats 1:4 Utveckla stöd för polisanmälan och rättsprocessen i samverkan med Polismyndigheten Region Väst

I några av de anmälda incidenterna ska en polisanmälan göras vilket kräver ytterligare stöd i förfarandet och processen. Ett tillräckligt stöd för polisanmälningar och rättsprocessen sänder ut signaler att otillåten påverkan eller andra incidenter inte är accepterat, både till stadens medarbetare och till påverkare. Underlagen från inrapporteringar och anmälningar utgör även en kunskapskälla för staden i samband med riskbedömningar för att se var eventuella åtgärder bör sättas in.

Rutiner kring polisanmälan och rättsprocessen, samt kunskap kring förfarandet, ser olika ut i stadens förvaltningar och bolag och ett utvecklingsarbete krävs för att öka polisanmälningarna samt medverkan i en förhandling. Detta behöver ske i samverkan med polisen för att öka dialogen och kunskapen kring de här processerna.

Det finns styrande dokument vad gäller polisanmälan vid brott i tjänsten i syfte att tydliggöra, underlätta och ge vägledning till stadens medarbetare. Olika tolkningar och missuppfattningar i vissa delar av rutinen har synliggjort att en utveckling av rutinen behöver ske för att stärka stadens medarbetare vid polisanmälan.

Det krävs också ett tydligt metodstöd och kunskapshöjning över hur processen går till och vilket stöd stadens medarbetare kan få från polis. Stadsledningskontoret har därför påbörjat arbete tillsammans med Polismyndigheten Region Väst för att ta fram ett metodstöd med tillhörande utbildningsinsats för anmälan och rättsprocessen. Arbetet samordnas tillsammans med de socialnämnder som påbörjat ett arbete med polisen för att utveckla ett stöd för hela staden.

<b>Insats 1:4</b>	<b>Utveckla stöd för polisanmälan och rättsprocessen i samverkan med polismyndigheten Region Väst</b>
Förväntat resultat	Ökad tydlighet vid anmälningsprocessen, ökad anmälningsbenägenhet samt ökad möjlighet att följa upp antal brott i tjänsten.
Ansvar	Kommunstyrelsen ansvarar för att utveckla rutinen och metodstödet i samverkan med nämnder och styrelser samt Polismyndigheten. Samtliga nämnder och styrelser ansvarar för att metodstödet implementeras och sprids i den egna verksamheten.

#### Insats 1:5 Säkerställa följsamhet och utveckla Göteborgs Stads rekryteringsprocess

Göteborgs Stad har flertalet verksamhetsområden som är av intresse för individer och organisationer som har för avsikt att använda staden i egna brottsyften. Det kan exempelvis handla om att få in personer som anställda för att rekrytera in till sina kriminella nätverk eller förskansa sig utbetalningar och ersättningar som man inte har rätt till. För att placera rätt person på rätt plats i stadens verksamheter och för att förhindra exempelvis rekrytering av personer med av rättsvårdande myndigheter konstaterad koppling till organiserad brottslighet eller våldsbejakande extremism krävs att stadens nämnder och styrelser har ett strukturerat förfarande vid rekryteringsprocessen. I vissa verksamhetsområden finns det risker, som kan kopplas till otillåten påverkan och



tystnadskultur vilket också understryker att stadens nämnder och styrelser ska följa stadens rekryteringsprocess med tillhörande stöd och intervjuguide.

Göteborgs Stad har en gemensam HR-process för rekrytering där vissa kontroller ska göras; säkerställa identitet och arbetstillstånd, referenstagning, kontrollera examina och legitimationer samt fråga om bisyssla. Där lagkrav finns ska utdrag från belastningsregistret begäras in och vid en säkerhetsklassad tjänst ska en säkerhetsprövning göras. Dessa kontroller, i kombination med grundliga intervjuer skapar möjlighet till bedömning av den sökandes sårbarhet i förhållande till befogenheter, mandat som yrkesrollen ger tillgång till och skyddsvärd information, men också sårbarhet kopplat till otillåten påverkan och tystnadskultur. Användandet av rekryteringsprocessen sker dock i olika utsträckning i staden och det saknas tydliga rutiner för att bedöma risk för otillåten påverkan kopplat till den som rekryteras i flera verksamheter. Detta är nödvändigt i de verksamheter där det finns stor risk för otillåten påverkan.

<b>Insats 1:5</b>	<b>Säkerställa följsamhet och utveckla Göteborgs Stads rekryteringsprocess</b>
Förväntat resultat	Ökad kunskap om rekrytering samt mer adekvata rekryteringsförfaranden
Ansvar	Kommunstyrelsen och nämnden för Intraservice ansvarar gemensamt för att utveckla rekryteringsprocessen. Samtliga nämnder och styrelser ansvarar för att följa Göteborgs Stads rekryteringsprocess.

**Insats 1:6 Skapa en mer ändamålsenlig styrning genom att ta fram en samlad riktlinje för mutor, gåvor, jäv och representation**

Tydlig styrning krävs för att göra det mer svårt och riskabelt att begå brott och är viktig del i antikorrupsionsarbetet. Riktlinjer och rutiner har en central betydelse för att stadens verksamheter ska veta hur de ska hantera exempelvis korrupsionsmisstankar, gåvor eller andra former av erbjudanden. Otydligheter kring förfarande ökar risken för påverkansförsök och kan i förlängning bidra till tystnadskultur.

Det pågår en översyn av stadenövergripande styrande dokument som rör frågor om mutor, jäv, bisyssla, representation och gåvor för att dessa bättre ska styra och leda i det dagliga arbetet. En samlad riktlinje ska därför arbetas fram för att sammanföra och uppdatera de styrande dokument som tidigare gällt för dessa frågor. Genom en samlad styrning av likartade frågor ska riktlinjen bli mer ändamålsenlig och öka tydligheten för stadens verksamheter och därmed minska risken för brott och att utsättas för otillåten påverkan.

<b>Insats 1:6</b>	<b>Skapa en mer ändamålsenlig styrning genom att ta fram en samlad riktlinje för mutor, gåvor, jäv och representation</b>
Förväntat resultat	Ökad ändamålsenlig styrning och större trygghet för medarbetare och chefer i hur de ska agera.
Ansvar	Kommunstyrelsen ansvarar för arbetet med att skapa en mer ändamålsenlig styrning Nämnder och styrelser ansvarar för efterlevnaden i den egna verksamheten

## Insats 1:7 Tydligare struktur för omhändertagande av visselblåsartips

Med anledning av den nya lagen Lag (2021:890) om skydd för personer som rapporterar om missförhållanden som visselblåsarfunktionen tidigare informerat om, har kommunfullmäktige beslutat att kommunstyrelsen ansvarar för stadens visselblåsarfunktion – i lagen kallat intern rapporteringskanal. Samtliga nämnder ingår i denna. **Styrelser med fler än 50 anställda är skyldiga att ha en intern inrapporteringskanal och har erbjudits möjlighet att ansluta sig till kommunstyrelsens visselblåsarfunktion.**

**De nämnder och styrelser som anslutit sig ansvarar för att ha en särskilt utsedd funktion som omhändertar och utreder de inkomna tipsen i förvaltningen/bolaget.** För att säkerställa att inkomna tips omhändertas och att slutsatserna i utredningen används i verksamhets- och organisationsutveckling behöver **funktionen roll och mandat stärkas.**

Funktionen behöver möjlighet att genomföra utredningarna, genom god kunskap om de lagliga skyldigheterna, kunskap om utredningsmetodik samt kunskap om otillåten påverkan och tystnadskulturer för att kunna identifiera oegentligheter. Funktionen behöver även ett internt nätverk till förfogande för att bistå i utredningarna samt sprida information om visselblåsarfunktionen. Funktionen ska även ingå i det lokala kompetensteamet för att motverka otillåten påverkan enligt insats 1:2. Den lokala funktionen ska ansvara för att återrapportering om avslutade utredningar sker till nämnd eller styrelse, minst en gång årligen.

Kommunstyrelsens visselblåsarfunktion ansvarar enligt insatsen för att erbjuda funktionen utbildning i relevanta områden enligt ovan, att tillhandahålla ett nätverk för funktionerna där gemensamma utmaningar och kunskapsbehov kan identifieras samt att löpande ge stöd och råd under utredningar. Kommunstyrelsen ansvarar även för att tillhandahålla grundläggande material som ska användas för att sprida information om funktionen inom förvaltningen eller bolaget.

<b>Insats 1:7</b>	<b>Tydligare struktur för omhändertagande av visselblåsartips</b>
Förväntat resultat	Ökat antal inkomna och utredda tips och ökad möjlighet att använda tipsen i verksamhets- och organisationsutveckling.
Ansvar	Kommunstyrelsen ansvarar för att tillgängliggöra utbildning och löpande stöd Samtliga nämnder och anslutna bolag ansvarar för att inrätta en funktion

## Fokusområde 2 Ökad kompetens

Tysta organisationer ger stora konsekvenser på både individ-, organisations- och i slutändan samhällsnivå. I en organisation skapar det en negativ effekt på arbetsmiljön, inte enbart för den person som blir drabbad utan även på dennes närmiljö som sedan får spridning om verksamheten inte arbetar aktivt för att motverka det.

För att motverka tystnadskulturer behöver stadens medarbetare och chefer kunskap om de bakomliggande orsakerna. Arbetet med kompetenshöjande insatser ska genomföras systematiskt och strukturerat. Det kan handla om att öka kunskapen hos chefer och ledning vad gäller anmälan och rättsprocessen för att de ska förmedla trygghet och säkerhet gentemot sina medarbetare. I forskningen har chefers och lednings reaktion och agerande visat sig ha stor påverkan huruvida medarbetare vill anmäla eller inte. Om en

chef tar en händelse på allvar, granskar problemet och i ett tidigt skede vågar erkänna brister kommer också möjligheten till rapportering och anmälan att öka.

Kunskapshöjande insatser kan också handla om ökad kunskap för chefer och medarbetare om otillåten påverkan för att minska risken för att utsättas för det. Det innebär att stadens medarbetare behöver ha kunskap om allt från vilka rutiner som finns, att kunna kommunicera ut beslut på ett sätt som upplevs bra av mottagaren, bedöma var risker finns för att utsättas för påverkansförsök till att öka säkerhetstänket för att minska sårbarheten att utsättas för påverkanförsök.

I socioekonomiskt svaga områden där kriminella nätverk och släktbaserade kriminella nätverk dagligen är synliga finns en större rädsla hos medarbetare och chefer för att utsättas för konkreta hot- och våldshandlingar. I dessa områden har det också i flera verksamhetsområden skett en normförskjutning för vad man som medarbetare accepterar avseende hot och våld. I dessa områden krävs därför en ökad kunskap om den specifika kontexten. Det kan handla om kunskapshöjande insatser om kriminella nätverk och tystnadskulturer kopplat till dem som påverkare eller om insatser som berör demokratiska värdegrunder.

Insatserna i fokusområdet syftar till att stadens chefer och medarbetare ska få ökad kompetens i att förebygga och hantera hot, våld, påverkansförsök, rättsprocessen och tystnadskulturer.

#### Insats 2:1 Öka kunskapen om otillåten påverkan

Adekvat kunskap krävs för att identifiera risker för otillåten påverkan och är en förutsättning för ett effektivt förebyggande arbete. En genomförd riskanalys gör det lättare att se de specifika situationer som kan kräva extra säkerhet och därmed särskilda säkerhetsrutiner. För att göra riskanalyser i otillåten påverkan krävs kunskap om det och för att säkerställa den kunskapen finns en grundutbildning i otillåten påverkan som modul i den grundläggande arbetsmiljöutbildningen för stadens chefer, HR och skyddsombud. Utbildningen erbjuds också säkerhets- och controllerfunktionen. I utbildningen ingår kunskapshöjande insatser om bland annat vad otillåten påverkan är och dess konsekvenser, personsäkerhet, riskanalyser och rutiner. Därutöver ingår kunskapshöjning kring påverkarna och dess förmågor, med en fördjupning kring kriminella aktörer och risker kopplat till dem.

Utbildningen innehåller en fördjupad del där situationer, påverkare och form av otillåten påverkan identifieras i stadens förvaltningar. Denna del har bidragit till att flera bolag och förvaltningar har ökat sin kunskap, men insatserna behöver utvecklas och tillgängliggöras för fler för att säkerställa kompetens hos stadens chefer och medarbetare.

Ledningsgrupper, chefer och stödfunktioner som arbetar i verksamheter som enligt insats 1:1 har identifierat risker för att utsättas för otillåten påverkan ska gå utbildningen.

Insatsen innebär att ytterligare utbildningar inom otillåten påverkan och personsäkerhet ska färdigställas för att kunna användas som utbildningsmaterial för stadens nämnder och styrelser.

<b>Insats 2:1</b>	<b>Tillgängliggöra utbildningar i otillåten påverkan</b>
Förväntat resultat	Ökad förmåga att hantera påverkansförsök och motverka förekomst av tystnad och tystnadskulturer.

Ansvar	Kommunstyrelsen ansvarar för att utveckla, tillgängliggöra och sprida utbildningar i otillåten påverkan Nämnder och styrelsen ansvarar för att relevanta yrkesgrupper genomför utbildningar
--------	--

### Insats 2:2 Förstärkning av det centrala kompetensteamet

Kommunstyrelsens centrala kompetensteam syftar till att bistå med råd och stöd till stadens förvaltningar och bolag samt ska sända ett signalvärde till stadens samtliga medarbetare att otillåten påverkan inte är accepterat och att tystnadskulturer inte ska förekomma i stadens förvaltningar och bolag. Stadens strukturerade arbete för att motverka otillåten påverkan har blivit föregångare nationellt och i dialog med Sveriges kommuner och regioner (SKR) har Göteborgs Stad lyft behovet av ett nätverk där kommuner som har särskilt utsatta områden ska ingå i. Detta kommer under 2022 att påbörjas i samband med att SKR i april får en funktion som har fokus på frågor inom otillåten påverkan. Stadens kompetensteam kommer vara drivande i den nationella samverkan för att driva utveckling i dessa frågor samt för att få så adekvata bilder som möjligt över hur omfattningen ser ut.

Stadens strukturerade arbete för att motverka otillåten påverkan har implementerats i områdena för arbetsmiljö, säkerhet och juridik därför består kompetensteamet av funktioner och kompetens inom, HR, juridik, personsäkerhet samt kunskap om otillåten påverkan. Kunskapscentrum mot organiserad brottslighet har ett utpekat fokusområde mot otillåten påverkan och organiserad brottslighet. Här finns även kompetens inom våldsbejakande extremism, avhoppare och ekonomisk brottslighet som bistår stadens förvaltningar och bolag med stöd.

Utifrån riskidentifieringar och kartläggningar framkommer ett behov av ökat stöd för chefer. Kompetensteamet kommer därför under våren 2022 stärkas med kunskap inom organisationskultur och ledarskap. Stadsledningskontoret kommer också att under 2022 intensifiera stödet gentemot förvaltningar och bolag under deras uppstart av riskidentifieringar av otillåten påverkan.

<b>Insats 2: 2</b>	<b>Förstärkning av det centrala kompetensteamet</b>
Förväntat resultat	Ökad adekvat kompetens och bättre stöd i förvaltningar och bolag för att motverka otillåten påverkan och i längden tystnadskultur.
Ansvar	Kommunstyrelsen

### Insats 2:3 Öka kunskapen i att hantera hot och våld

Hot och våld, eller risk för att bli utsatt för det, förekommer för många av stadens medarbetare och är ett arbetsmiljöproblem. Förutom rutiner krävs kompetens hos medarbetare i att hantera hot och våld för att minska risker och sårbarhet samt att medarbetarna ska känna trygghet. Allt från förhållningssätt, kommunikation till beteende hos medarbetaren kan i hög grad påverka hur en situation utkristalliserar sig. Därför är det viktigt att kontinuerliga och adekvata utbildningsinsatser genomförs.

Göteborgs Stad erbjuder under 2022 flera förvaltningar att under ett års tid få tillgång till en interaktiv webbutbildning som handlar om att bemöta hot och våld. Utbildningen består av korta avsnitt där spelscenarion varvas med filmscener, exempel, intervjuer och frågor till deltagarna. Det är en pilotutbildning där ett antal förvaltningar valts ut utifrån risk och påbörjat arbete med otillåten påverkan. Efter genomgången utbildningsperiod kommer utbildningen att utvärderas och utgöra underlag för beslut om den ska användas för staden som helhet.

<b>Insats 2:3</b>	<b>Öka kunskapen att hantera hot och våld.</b>
Förväntat resultat	Ökad förmåga att hantera och förebygga påverkansförsök, hot och våld och i längden tystnadskultur.
Ansvar	Kommunstyrelsen och nämnden för Intraservice ansvarar för att utbildningarna utvecklas och tillgängliggörs. Nämnden för funktionsstöd, förskolenämnden, grundskolenämnden, kulturnämnden, miljö- och klimatinämnden, socialnämnderna Centrum, Hisingen, Nordost och Sydväst samt nämnden för äldre och vård- och omsorg ansvarar för att utbildningarna används i verksamheten.

**Insats 2:4 Öka kunskapen om kriminalitet och organiserad brottslighet hos stadens medarbetare.**

Många medarbetare i Göteborgs Stad möter kriminella och andra antidemokratiska strukturer i sin yrkesutövning. Det gäller till exempel personalgrupper som möter invånare inom socialtjänst, skola, fritid, vård och omsorg, men även personalgrupper som har uppdrag kring exempelvis lokaluthyrning, upphandling och tillsyn.

Under våren 2022 pågår pilotutbildningar om organiserad brottslighet för utvalda och relevanta personalgrupper i staden. Dessa ska utvärderas och utgöra underlag för beslut om mer omfattande utbildningsinsatser. Satsningen syftar till att rusta stadens medarbetare med kunskap om mekanismer och strukturer inom organiserad brottslighet med målet att all personal ska vara tydliga bärare av demokrati i mötet med stadens invånare.

Utbildningarna har riktats och anpassats till olika målgrupper inom staden. Särskilt viktiga målgrupper är beslutsfattare inom välfärdsprocesserna och verksamheter som utöver tillsyn och kontroll då dessa personalgrupper löper stor risk för att utsättas för påverkan från kriminella strukturer. En pilotutbildning genomförs också med personal som arbetar i ett av stadens särskilt utsatta områden. En arbetsgrupp bestående av chefer och representanter från grundskoleförvaltningen, socialförvaltning Nordost och Bostadsbolaget planerar och genomför en gemensam utbildningsinsats för medarbetare som i sin yrkesutövning möter invånare i Hammarkullen. Syftet är öka medvetenheten kring hur man som tjänsteperson kan påverkas av kriminella och andra antidemokratiska strukturer samt att skapa förutsättningar för dialog kring hur tjänstepersoner kan vara gränssättande mot kriminalitet. Arbetssättet ska utvärderas för att eventuellt kunna spridas till stadens övriga särskilt utsatta områden i syfte att motverka parallella samhällsstrukturer.

<b>Insats 2: 4</b>	<b>Öka kunskapen om kriminalitet och organiserad brottslighet hos stadens medarbetare</b>
Förväntat resultat	Ökade möjligheter för riskutsatta verksamheter att identifiera och förebygga påverkan från kriminalitet och organiserad brottslighet samt förbättrat stöd och förståelse vid oönskade incidenter.
Ansvar	Kommunstyrelsen ansvarar för framtagande av utbildningen Nämnder och styrelser ansvarar för att säkerställa kompetens i den egna verksamheten

### Fokusområde 3 Stärkt ledarskap och organisationskultur

Forskning visar att en i grunden god organisationskultur och ett ledarskap som bygger på respekt, lyhördhet och tillit motverkar tystnadskulturer. Göteborgs Stads policy för arbetsmiljö, medarbetarskap och chefskap beskriver stadens generella principer kopplat till organisationskultur, medarbetarskap, chef- och ledarskap, arbetsmiljö och arbetsvillkor.

Kulturen och sammanhållningen på arbetsplatsen formas av vårt beteende mot varandra och dem vi möter i vårt arbete. Till vår hjälp har vi gemensamma förhållningssätt som vägleder oss i våra uppdrag och hur vi agerar mot varandra och våra målgrupper boende, besökare och näringsliv. Det är utifrån de fyra förhållningssätt som arbetet med att stärka Göteborgs Stad organisationskultur tar sin utgångspunkt. Att stärka organisationskulturen syftar i grunden till att stärka kvalitet och resultat i verksamheten.

Göteborgs Stads policy för arbetsmiljö, medarbetarskap och chefskap innehåller också en beskrivning av uppdraget som chef och tydliga förväntningar på de tre roller som detta innebär, rollen som ledare, verksamhetsföreträdare och arbetsgivarföreträdare. Detta tillsammans med staden fyra förhållningssätt och kompetenskriterier för chefer lägger grunden för de som arbetar som chefer i Göteborgs stad.

Att skapa en bra och gemensam grund vad gäller ledarskap och organisationskultur är ett långsiktigt arbete som kräver stor uthållighet och en gemensam riktning där målet är att gå från delar till helhet och agera som en stad. En samordning kring ledarskap och organisationskultur kommer att bidra till att uppnå den gemensamma riktningen, stärka chefer och medarbetare som kulturbärare och bidra till en önskad organisationskultur.

Chefers egna uppdrag och arbetsmiljö behöver vara i balans med de förutsättningar och befogenheter de har. Mängden tillkommande arbetsuppgifter utöver grunduppdraget, stort personalansvar, knappa resurser, samt bristen på tillräckligt stöd påverkar chefernas förutsättningar att utföra sitt uppdrag, vara en närvarande ledare och i sin tur skapa en god arbetsmiljö för sina medarbetare. En mängd forskning och undersökningar visar på att chefer inom välfärden alldeles för ofta saknar förutsättningar att vara en närvarande ledare.

Arbetsmiljöarbetet behöver ske på tre nivåer samtidigt; individ-, grupp- och organisationsnivå, men med koppling till förutsättningar för chefer att vara närvarande är det väldigt viktigt att ha ett tydligt fokus på den organisatoriska nivån. Med organisatoriska förutsättningar menas de strukturer, krav och resurser som omger cheferna i deras arbete, exempelvis antalet medarbetare per chef, tillgång till stödfunktioner samt arenor för dialog.

### Insats 3:1 Förstärka ett önskat och gemensamt ledarskap

Stadsledningskontoret ansvarar för att driva ett långsiktigt utvecklingsarbete så att Göteborgs Stads chefer kan axla sina roller som ledare, verksamhetsföreträdare och arbetsgivarföreträdare. Utvecklingsarbetet tar, förutom sitt ursprung i den gemensamma grunden för chefer i Göteborgs Stad, även avstamp i det som framkommit som utvecklingsområden i medarbetar- och chefsenkäten. Insatser som beskrivs i detta stycke ska bidra till en bra och gemensam grund för ett ledarskap som bygger på respekt, lyhördhet och tillit och som motverkar en tystnadskultur. Att arbeta med att utveckla ledarskapet förutsätter att det parallellt pågår ett arbete med att utveckla de organisatoriska förutsättningarna.

För att kunna bygga gemensamma grund, att gå från delar till helhet och agera som en stad är det viktigt att fortsätta och förstärka det långsiktiga arbetet med att utveckla stadens chefer genom att:

Insatsen innebär att skapa en gemensam grund och långsiktig inriktning i de chefsutvecklingsinsatser som erbjuds på central nivå. Utbudet och innehållet ska stämma överens med det som efterfrågas i förvaltningar och bolag och ta sitt ursprung i stadens fyra förhållningssätt, chefsens tre roller och kompetenskriterier för chefer. Det utvecklingsprogram som genomförts för stadens förvaltnings- och bolagschefer ska också genomsyra utvecklingsinsatser för övriga chefer och på sikt även dess medarbetare.

Insatsen innebär även att utveckla den gemensamma introduktionen för chefer på alla nivåer, säkra en gemensam grund och gemensamma arbetssätt utifrån beslutade policydokument, riktlinjer och rutiner i Göteborgs Stad, både vad gäller innehållet i introduktionen, och genom att förtydliga vilka delar som ska introduceras centralt eller lokalt. Handlingsplanen och övrig styrning för att motverka tystnadskultur ska vara en del av introduktionen.

<b>Insats 3:1</b>	<b>Förstärka ett önskat och gemensamt ledarskap</b>
Förväntat resultat	En gemensam grund och långsiktig inriktning vad gäller ledarskap i Göteborgs Stad bidrar till en god organisationskultur och motverkar tystnadskulturer
Ansvar	Kommunstyrelsen ansvarar för att samordna arbetet med att skapa en gemensam grund och långsiktig riktning Nämnder och styrelser ansvarar för efterlevnaden av Stadens gemensamma grund och för verksamhetsspecifika insatser i enlighet med inriktningen

### Insats 3:2 Utveckla en önskad gemensam organisationskultur

Studier visar att det finns ett samband mellan ett aktivt arbete med organisationskultur och det resultat organisationen åstadkommer, det är också tydligt att framgångsrika utvecklingsarbeten kring organisationskultur haft ett fokus på att utveckla önskade beteenden.

Kartläggningar som tidigare gjorts i Göteborgs Stad visar att utvecklingsinsatser kring organisationskultur under en längre tid och i olika grad har skett i förvaltningar och bolag men att utvecklingsarbetet behöver stärkas på strategiskt plan. Den visar också att våra förhållningssätt är bra och att de är kända, men att de inte alltid är integrerade i vår

vardag, utan delvis lever sitt eget spår. Kartläggningen bekräftar också att vi i vårt utvecklingsarbete behöver ha större fokus på beteenden på alla nivåer.

Undersökningar som genomförts i Göteborgs Stad visar det finns en önskan om en organisationskultur som präglas av en tillits- och samarbetskultur, engagemang, professionalism, helhetssyn och nytänkande. Dessa faktorer går samtliga i linje med stadens förhållningssätt och tillsammans med psykologisk trygghet och öppenhet är dessa viktiga faktorer för att motverka en tystnadskultur.

Inom ramen för Program för attraktiv arbetsgivare har ett övergripande arbete med att ytterligare stärka den gemensamma organisationskulturen i Göteborgs Stad påbörjats. Utvecklingsarbetet har tydligt kopplats samman med det utvecklingsprogram för förvaltnings- och bolagschefer som genomförts och som syftar till att stärka den gemensamma ledningen och styrning av staden och utveckla en önskad organisationskultur. Att påbörja arbetet med organisationskultur på högsta ledningsnivå har bedömts viktigt eftersom högsta ledarskapet sätter tonen i organisationskulturen och påverkar arbetet med övriga chefer och medarbetare.

Insatsen innebär att utbildningsinsatserna i utvecklingsprogrammet ska utökas till fler chefer och medarbetare och samordnas med arbetet med ledarskap och medarbetarskap. Insatsen innebär även att ta fram och implementera en metod för att stödja förvaltningars och bolags eget arbete med att utveckla beteenden som bidrar till en önskad kultur. I insatsen ingår även att utveckla introduktion och andra utbildningsinsatser med kunskap om Göteborgs Stads policy för arbetsmiljö, medarbetarskap och chefskap samt kunskap om vad som motverkar en tystnadskultur.

Arbete med en önskad organisationskultur lever inte isolerat utan behöver genomsyra styrning och ledning, organisation och processer, samt ledarskap och medarbetarskap.

<b>Insats 3:2</b>	<b>Utveckla en önskad gemensam organisationskultur</b>
Förväntat resultat	Önskad gemensam organisationskultur som motverkar riskerna för tystnadskulturer
Ansvar	Kommunstyrelsen ansvarar för att driva och samordna arbetet med att utveckla en önskad gemensam organisationskultur. Nämnder och styrelser ansvarar för att utveckla den egna organisationskulturen med utgångspunkt från den gemensamma styrningen och implementera policyn och riktlinjen i verksamheten

### Insats 3:3 Stärka chefers organisatoriska förutsättningar genom Chefoskopet

Flera undersökningar i Göteborgs Stad visar att chefernas organisatoriska förutsättningar behöver förbättras, detta för att ge Göteborgs stads chefers förutsättningar att utföra sitt uppdrag, vara en närvarande ledare och i sin tur skapa en god arbetsmiljö för sina medarbetare. För att göra detta och för att sätta fokus på den här frågan behöver dels såväl kunskap som kompetens i att förstå chefers organisatoriska förutsättningar öka, dels behöver en möjlighet att titta på hur chefers organisatoriska förutsättningar ser ut i respektive organisation skapas.

Som stöd för att utveckla chefers organisatoriska förutsättningar finns Chefoskopet, ett verktyg främst riktat till förvaltnings och bolagsledning, vilket bygger på forskning om



styrning och ledning med fokus på organisation. Verktöget är framtaget av Sunt Arbetsliv (partsgemensam organisation som ska bidra till friska arbetsplatser i kommun- och regionsektorn) tillsammans med forskarna inom Chefios. Ett arbete med Chefoskopet ger genom dialog och reflektion i ledningsgruppen, en gemensam förståelse för vad organisatoriska förutsättningar är och en helhetsbild av hur cheferna har det, hur de fördelar sin arbetstid och hur kommunikationsvägarna och stödet i organisationen ser ut. Arbetet sker i workshopform tillsammans med ett antal enkäter/kartläggningar som tillsammans bidrar till ett antal insikter om hur organisatoriska förutsättningar kan utvecklas. Arbetet mynnar ut i en handlingsplan med ett antal riktade insatser som sedan blir en del i det systematiska arbetsmiljöarbetet och i förvaltnings/bolagslednings verksamhetsplan. Detta innebär att insatserna i handlingsplanen innefattar samtliga chefer i förvaltningen/bolaget oavsett verksamhet. För att utvecklingsarbetet ska leda till önskade resultat, krävs insatser och åtaganden på flera nivåer i organisationen.

Göteborg Stad har inom ramen för program för attraktiv arbetsgivare genomfört en pilot med Chefoskopet i fyra förvaltningsledningar. Detta har inneburit att Chefoskopet genomförts med stöd av processledare från den egna organisationen som utbildats och handledts parallellt med genomförandet.

För att bygga en organisation med en organisationskultur som är fri från tystnadskultur och med ett ledarskap som bygger på respekt, lyhördhet och tillit krävs en organisation där chefen har förutsättningar att vara en närvarande ledare och i sin tur skapa en god arbetsmiljö för sina medarbetare. Högsta ledningens kunskap, agerande och ansvar för chefens organisatoriska förutsättningar är en avgörande faktor för chefers arbetsmiljö och framtida kompetensförsörjning. Insatsen innebär att Chefoskopet ska implementeras som gemensam metod och rekommenderas för stadens förvaltningar och bolag i deras arbete med att stärka chefers organisatoriska förutsättningar. Dessutom ska utbildning av processledare och stöd till dessa att processleda Chefoskopet erbjudas.

Insats 3:3	Stärka chefers organisatoriska förutsättningar genom Chefoskopet
Förväntat resultat	Förbättrade organisatoriska förutsättningar för chefer och ett mer adekvat stöd för medarbetare
Ansvar	Kommunstyrelsen ansvarar för utbildning och stöd till processledare <b>Samtliga nämnder och styrelser ansvarar för att intern processledare utses och verktyget implementeras</b> Särskilt prioriterade är: förskolenämnden, grundskolenämnden, utbildningsnämnden, idrotts- och föreningsnämnden, miljö- och klimatnämnden, socialnämnderna Centrum, Hisingen, Nordost och Sydväst, samt nämnden för funktionsstöd och äldre- samt vård och omsorgsnämnden

## Bilaga 1: Uppföljning och förslag till indikatorer

Kommunstyrelsen ansvarar för samlad uppföljning av planen. Uppföljningen sker årligen till kommunfullmäktige.

Planen består av tre fokusområden med ett antal insatser. För varje insats anger planen ett förväntat resultat. Planens fokusområden ska följas upp utifrån ett antal indikatorer och nyckeltal. Indikatorerna ska styra mot uppfyllelse av mål i Göteborgs Stads trygghetsskapande och brottsförebyggande program samt programmet för Attraktiv arbetsgivare. Nyckeltalen kan säga något om verksamhetens utveckling och arbetssätt.

Arbetet med att utveckla en modell för strukturerad och systematisk uppföljning ska göras tillsammans med förvaltningar och bolag under remissförfarandet. Fler indikatorer och nyckeltal kommer således att tas fram gemensamt. Modellen kommer att inkludera handlingsplanens uppföljning, samt den rapportering om otillåten påverkan som förvaltningar och bolag lämnar varje år till den centrala lägesbilden. Modellen ska även inkludera rutinen för sammanställning av hotbilder som kommunstyrelsen beslutade om 2021-12-01, § 955 och visseblåsarfunktionens redovisning av utredda tips.

Förslag på indikatorer och nyckeltal finns nedan. Fler indikatorer och nyckeltal kommer att tas fram gemensamt med förvaltningar och bolag under remissförfarandet.

Indikatorer	Kommentarer
Andel som utsatts för otillåten påverkan i samband med sin yrkesutövning	Medarbetarenkäten. Ny fråga 2021.
Andel som inte anmält detta som arbetsskada, tillbud eller otillåten påverkan.	Andel som svarar ja på frågan: Har du under det senaste året varit utsatt för otillåten påverkan i samband med din yrkesutövning? (Svarsalternativ: Nej/ Ja, från person utanför organisationen Göteborgs Stad/ Ja, från person inom organisationen Göteborgs Stad /Kan inte besvara frågan
Andel som uppgivit att de har fått något stöd på arbetet i att hantera detta	Följdfrågor om svar ja.
Antal inrapporteringar i IA om otillåten påverkan	Ska öka under planens genomförandetid (på grund av mer medvetet arbete).
Andel verksamheter som arbetar strukturerat med att identifiera risker för otillåten påverkan.	Strukturerat innebär riskidentifiering, handlingsplan med åtgärder samt uppföljning
<b>Exempel på nyckeltal som kan följas:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Antal medarbetare som fått utbildning om otillåten påverkan</li><li>- Andel medarbetare som känner till hur oegentligheter kan förebyggas</li><li>- Andel medarbetare som känner till förfarande vid misstanke om oegentligheter</li><li>- Antalet avslutade ärenden inom visseblåsarfunktionen om tips och allvarliga synpunkter som rör misstänkta verksamhetsproblem och bristande ledarskap med koppling till kriminalitet</li><li>- Antal anmälda brott som rör hot och påverkan mot samhället (BRÅ)</li><li>- Förtroende för stadens verksamheter (SOM-undersökningen)</li><li>- Medarbetarenkät: Frågorna som gäller organisatorisk tillit.</li></ul>	