

Implementering av Göteborgs Stads näringslivsstrategiska program

En processuppföljning av arbetet med att utforma och genomföra programmets två första handlingsplaner under perioden 2018 - 2022

Jessica Algehed

Göteborg, januari 2023

Sammanfattning

Den här processuppföljningen handlar om implementeringen av Göteborgs Stads näringslivsstrategiska program. Fokus för uppföljningen är programmets två första handlingsplaner. Uppföljningen är kvalitativ och bygger på en webenkät och djupintervjuer med representanter för de bolag och förvaltningar som har deltagit i arbetet med handlingsplanerna.

Uppföljningen visar att programarbetet har påverkat hur Göteborgs Stads förvaltningar och bolag arbetar med näringslivsutveckling på flera sätt. Programmet och dess strukturerade process är en uppskattad arena för dialog om hur näringslivets behov kan mötas och ökar uppmärksamheten på näringslivsfrågor. Programarbetet synliggör, skyndar på och förstärker det samlade arbetet och möjliggör samordning och samsyn mellan förvaltningar och bolag. Det finns också viss kritik mot programmets process och många förslag på hur arbetet skulle kunna förbättras ytterligare.

Uppföljningen lämnar rekommendationer till BRG, de förvaltningar och bolag inom Göteborgs stad som medverkar i programarbetet och stadsledningskontoret.

Rekommendationer till BRG:

- *Hitta sätt att stödja en mer samstämmig berättelse om programmet*
- *Fortsätt att utveckla BRGs roll i staden*
- *Stärk programmets processledare*

Rekommendation till medverkande förvaltningar och bolag:

- *Skapa utrymme för att arbeta med det näringslivsstrategiska programmet på ett ändamålsenligt sätt*

Rekommendation till stadsledningskontoret:

- *Hitta sätt att stödja förvaltningar och bolag att utforma, genomföra och utvärdera stadens program genom ett gemensamt lärande*

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	4
Kort om det näringslivsstrategiska programmet.....	4
Uppföljningens syfte och frågeställningar.....	5
Så här har uppföljningen genomförts	5
några viktiga begränsningar.....	6
2. WEBENKÄT GER EN FÖRSTA GROV BILD AV PROGRAMMETS IMPLEMENTERING	7
Vem har svarat?.....	7
Programmets påverkan på Göteborgs Stads förmåga att bidra till företagande.....	8
BRGS roll som programledare	8
3. VAD SÄGER DELTAGARNA I DJUPINTERVJUERNA	10
Ris och ros	10
Svårt att avgöra ”vad som beror på vad”	10
Arbetet med Handlingsplanerna har utvecklats över tid.....	10
Programmet har flera funktioner	11
inverkan på arbetet med näringslivsutveckling på flera sätt.....	11
Begränsade resurser och samordningsutmaningar försvårar arbetet.....	12
Arbetsgrupperna har fungerat på olika sätt.....	13
Perspektiv som krockar och målträngsel	13
Intressekonflikter	14
Förbättringsförslag riktade till förvaltningar och bolag.....	14
Förbättringsförslag riktade till BRG	15
Referensorganisationernas perspektiv	16
4. SAMMANFATTANDE ANALYS	18
Programmet har stärkt Göteborgs Stads förmåga att bidra till företagande.....	18
Flera berättelser om varför programmet finns och vilken funktion det fyller	19
Vag effektlogik.....	19
De sex strategiska områdena är olika – ställer krav på anpassade arbetsätt och avancerad processledning	20
Genom arbetet med det näringslivsstrategiska programmet har BRG utvecklat Göteborgs Stads verktygslåda för programstyrning	20
5. REKOMMENDATIONER TILL MEDVERKANDE AKTÖRER INFÖR DET FORTSATTNA PROGRAMARBETET	22
Rekommendationer till BRG	22
Rekommendation till medverkande förvaltningar och bolag.....	23
Rekommendation till stadsledningskontoret.....	23

BILAGOR

Bilaga 1: Programmets implementering

Bilaga 2: Informanter och grundfrågeställningar, semistrukturerade djupintervjuer

Bilaga 3: Webenkätens frågor och svarsalternativ

Bilaga 4: Webenkätens fritextsvar

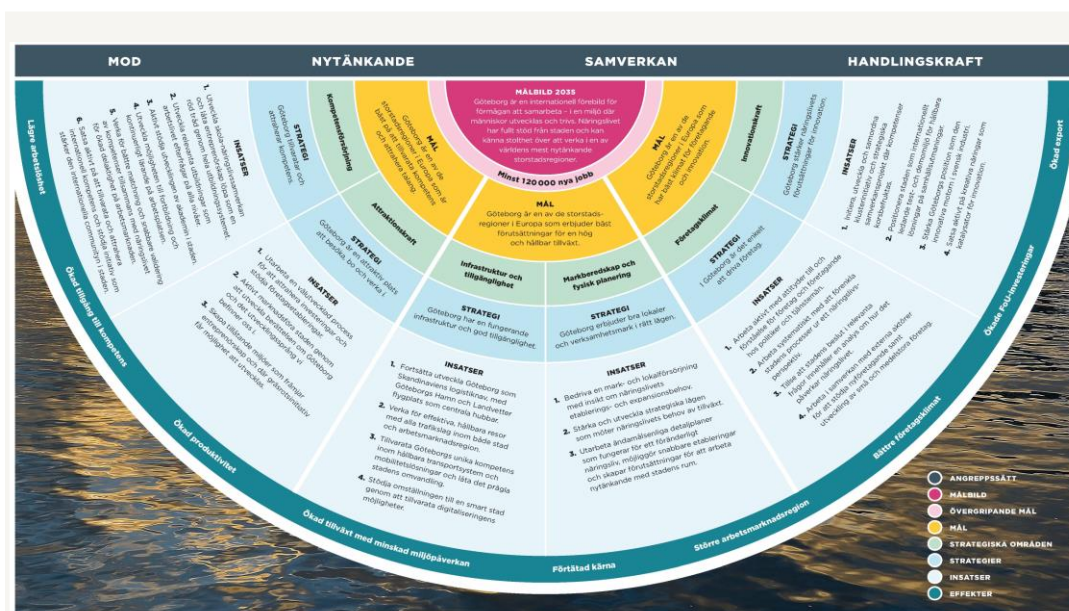
1. Inledning

KORT OM DET NÄRINGSLIVSSTRATEGISKA PROGRAMMET

Göteborgs Stads näringslivsstrategiska program är framtaget i bred samverkan med Göteborgs näringsliv, akademien och Göteborgsregionens tretton medlemskommuner. Programmets målbild uttrycker Göteborgs Stads viljeriktning för vad som ska uppnås genom det samlade arbetet med näringslivsutveckling. En grundläggande tanke med programmet är att det ska stärka Göteborgs Stads gemensamma kapacitet att skapa bättre förutsättningar för företagande. Programmets andra mening lyder därför: ”Syftet med programmet är att tydliggöra och stärka Göteborgs Stads samlade arbete gentemot näringslivet för att skapa goda förutsättningar för företagande.” (Se sid 4 i Göteborgs Stads Näringslivsstrategiska program 2018 – 2035).

Som stöd för arbetet innehåller programmet sex strategiska områden, se figur 1 nedan. De beskriver hur Göteborgs Stad ska arbeta för att bidra till programmets övergripande mål om 120 000 nya arbetstillfällen till 2035.

Figur 1 Programmets insatser är indelade i sex strategiska områden: kompetensutveckling, attraktionskraft, infrastruktur och tillgänglighet, markberedskap och fysisk planering, företagsklimat och innovasjonskraft.



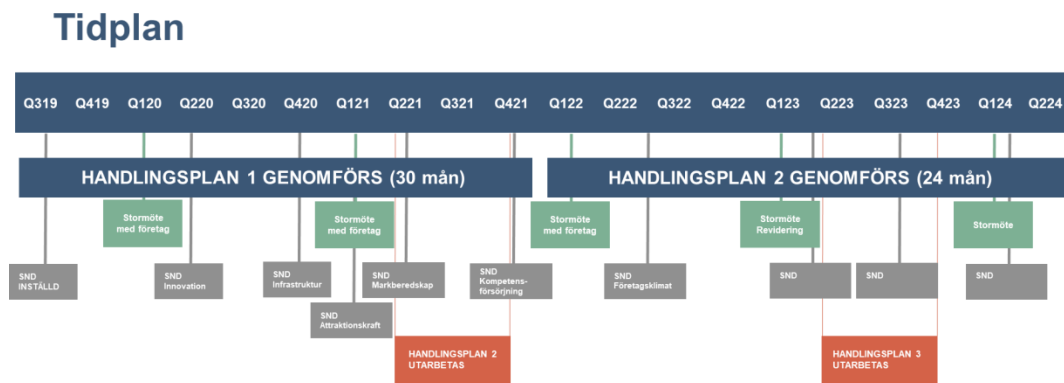
Sedan programmet antogs har två handlingsplaner beslutats, en för 2019-2021¹ och en för 2022-2023². I dessa bryts de sex strategiska områdena ner i konkreta aktiviteter. Handlingsplanerna arbetas fram av arbetsgrupper med deltagare från utsedda förvaltningar och bolag inom Göteborgs Stad under ledning av Business Region Göteborg. De stäms av med representanter för näringslivet vid programmets årliga stormöte och genom de särskilda

¹ För mer information om handlingsplan 1 se: <https://www.businessregiongoteborg.se/om-oss/naringslivsstrategiskt-program/goteborgs-stads-naringslivsstrategiska-programgoteborgs-stads>

² För mer informaton om handlingsplan 2 se: <https://www.businessregiongoteborg.se/om-oss/goteborgs-stads-naringslivsstrategiska-program>

referensorganisationer som finns utsedda, se figur 2. Handlingsplanerna innehåller kortfattade aktivitetsbeskrivningar och förväntat utfall för respektive strategi. Aktiviteterna följs upp och redovisas till BRGs styrelse halvårsvis, framförallt vad gäller genomförandestatus. I arbetet med handlingsplanerna har programledningen beskrivit det som att programmet utgör kartan och att handlingsplanerna framförallt ska fokusera på de aktiviteter som behöver göras tillsammans och inte sker inom ramen för respektive förvaltnings och bolags ordinarie verksamhet. En fördjupad beskrivning av processen för handlingsplanernas framtagande och genomförande finns i bilaga 1.

Figur 2 Tidplanen för arbetet med handlingsplanerna



UPPFÖLJNINGENS SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR

När kunnunfullmäktige fattade beslut om det näringslivsstrategiska programmet 2018, beslutades också att en uppföljning skulle genomföras efter 4 år. Uppföljningen kartlägger Göteborgs Stads bolag och förvaltningars erfarenheter och lärdomar av arbetet med att implementera det näringslivsstrategiska programmet under perioden 2018 – 2022. Syftet med uppföljningen är att belysa hur programmet har bidragit till att tydliggöra och stärka Göteborgs Stads samlade arbete med att förbättra förutsättningarna för företagande. Syftet är också att ge rekommendationer inför det fortsatta arbetet med att implementera programmet.

Följande frågeställningar har varit utgångspunkt för uppföljningen:

- Har programarbetet synliggjort och påverkat Göteborgs Stads samlade arbete gentemot näringslivet, och i sådana fall hur?
- Vad har fungerat bra och vad har varit utmanande med programarbetet och den process genom vilket programmet omsätts i handling?
- Har BRGs roll i staden förändrats genom arbetet med programmet, och i sådana fall hur?
- Vad är viktigt för BRG, Göteborgs Stads förvaltningar och bolag och Göteborgs Stads högsta ledning att tänka på inför kommande handlingsplaner och det fortsatta arbete med programmets implementering?

SÅ HÄR HAR UPPFÖLJNINGEN GENOMFÖRTS

Uppföljningen är i första hand kvalitativ och bygger på personliga bedömningar och berättelser om arbetet med programmet. Material till uppföljningen har samlats in genom en webbenkät och djupintervjuer. Webbenkäten riktade sig till alla som nu medverkar i handlingsplanernas arbetsgrupper (tjänstepersoner inom förvaltningar och bolag i Göteborgs Stad). Den skickades till 46 chefer och utvecklingsledare i Göteborgs Stadsförvaltningar och bolag som är med i

programmets arbetsgrupper just nu, det vill säga som har medverkat under hösten 2022 eller längre. 23 av dessa besvarade enkäten.

För att fördjupa förståelsen gjordes semistrukturerade djupintervjuer med elva deltagare i arbetsgrupperna. De har medverkat i programmet under relativt lång tid och bedöms ha god överblick inom ett eller flera av programmets strategiska områden. Vidare genomfördes tre semistrukturerade djupintervjuer med representanter för programmets referensorganisationer. De är också deltagare med lång medverkan i programarbetet (LO, Svenskt Näringsliv och Företagarna). För en sammanställning av informanterna och de grundfrågeställningar som intervjuerna utgick från, se bilaga 2.

Tidsspannet för uppföljningens är november - december 2022. Uppföljningen har genomförts av Jessica Algehed. Jessica har mångårig erfarenhet av ledning och styrning av lokala utvecklingsfrågor, inte minst inom Göteborgs Stad, och forskar på deltid om styrning och förändringsledning på Kommunforskning i Väst vid Göteborgs Universitet. Pia Areblad, programledare på BRG och Lars Ekberg, programhandläggare på stadsledningskontoret har deltagit aktivt i arbetet med uppföljningen. De har medverkat i utformningen av frågeställningar, urvalet av respondenter och analysen av det insamlade materialet, samt korrekturläst rapporten. Även programmets processledare som ansvarar för handlingsplanernas strategiska områden har medverkat i uppföljningsarbetet. Dels informerades de om frågeställningarna och kom med synpunkter på dessa vid ett möte, dels diskuterades resultatet av webenkäten och intervjuerna med dem på ett möte inför analysarbetet för att få deras syn på det insamlade materialet.

NÅGRA VIKTIGA BEGRÄNSNINGAR

Uppföljningen är avgränsad till hur det näringslivsstrategiska programmet har implementerats på ledningsnivå, det vill säga hur de bolag och förvaltningar som medverkar i programmet har arbetat med programmet på ledningsnivå i sina organisationer. Den specifika implementeringsprocess som studerats är framtagandet och genomförandet av de två handlingsplaner som beslutats inom ramen för programmet. Uppföljningen omfattar inte de specifika aktiviteter som har genomförts inom ramen för handlingsplanerna.

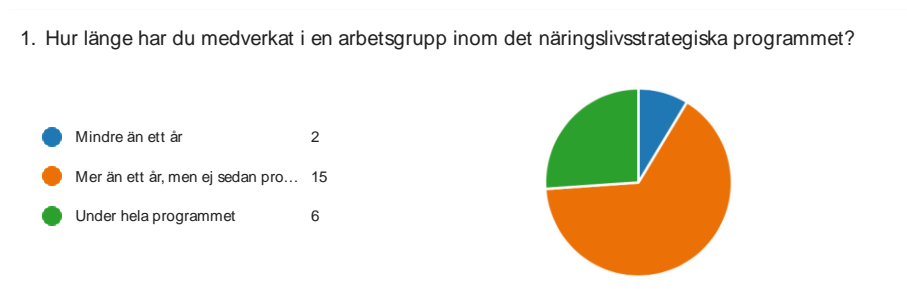
2. Webenkät ger en första grov bild av programmets implementering

Enkätsvaren ger en grov bild av hur deltagarna uppfattar programarbetet och genomfördes som en snabb mätning inför de djupintervjuer som redovisas i nästa kapitel. I enkäten ombads deltagarna att bedöma den egna organisationens insatser inom programmet och programmets effekter på densamma, samt BRGs roll som programansvarig och vad som är viktigt att tänka på i det fortsatta programarbetet. Enkäten innehöll totalt sju frågor, varav två gav bakgrundsdata om de svarandes grad av medverkan i programarbetet och en var en frisvarsfråga med möjlighet att lämna idéer inför det fortsatta programarbetet. För att se enkätens frågor och svarsalternativ i sin helhet se bilaga 3.

VEM HAR SVARAT?

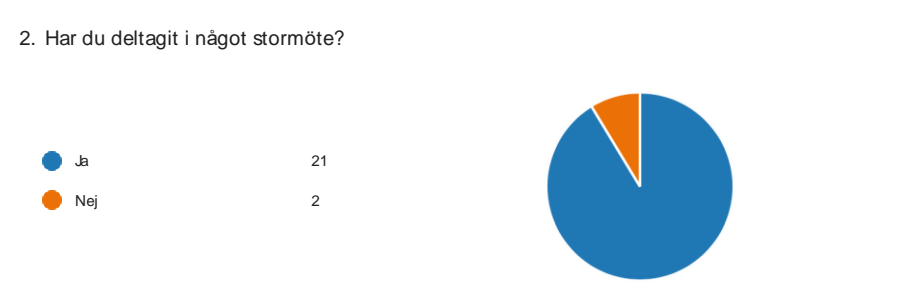
De som svarat på enkäten har medverkat i programarbetet under relativt lång tid. De bör därmed ha relativt god kännedom om programarbetet. 6 av de svarande har medverkat sedan programmet beslutades och arbetsgrupper bildades under våren 2018, 15 mer än ett år men ej hela programperioden och endast två mindre än ett år, se figur 3.

Figur 3 Svar på enkätfråga 1



Alla som svarade att de har medverkat mer än ett år i programarbetet uppger i fråga 2 att de har deltagit på programmets årliga stormöte med näringslivet, se figur 4.

Figur 4 Svar på enkätfråga 2



Vi vet dock inte mer än så om de som svarat och inte alls vilka som avstått från att svara. Det går därför inte att göra en bortfallsanalys. Vilket gör att det är viktigt att använda enkätsvaren med viss försiktighet.

PROGRAMMETS PÅVERKAN PÅ GÖTEBORGS STADS FÖRMÅGA ATT BIDRA TILL FÖRETAGANDE

Enkätsvaren ger en bra första förståelse för hur det näringslivsstrategiska programmet uppfattas. Framförallt ger bredden i svaren en indikation om att det finns många olika berättelser inom Göteborgs Stad om programmet, dess effekter och BRGs roll. Sammantaget kan svaren på fråga 5 och 6 tolkas som att de som deltagit i undersökningen anser att programmet haft en viss effekt på hur deras verksamheter arbetar med att bidra till företagande, om än av olika slag och i varierande grad.

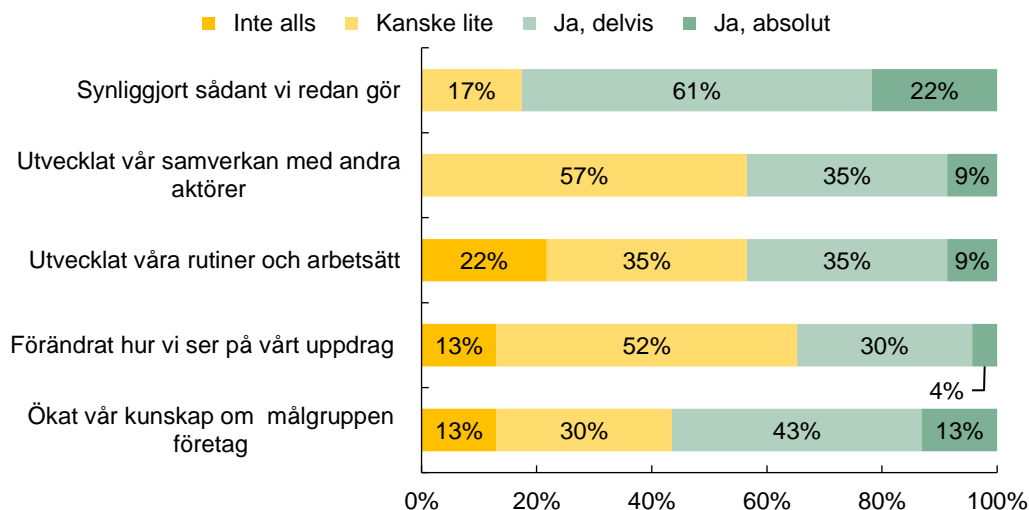
Figur 5 Svar på enkätfråga 3

3. I vilken grad upplever du att det näringslivsstrategiska programmet påverkat din förvaltnings/bolags förmåga att möta företag och bidra till ett konkurrenskraftigt näringsliv?

5,3



Figur 6 svar på enkätfråga 4: Genom att vi medverkat i det näringslivsstrategiska programmet har vi på min förvaltning/bolag



BRGS ROLL SOM PROGRAMLEDARE

Enkätsvaren indikerar också att de flesta som svarat anser att BRG skött sin uppgift som programansvariga på ett tillfredställande sätt. Deltagarnas uppfattning om BRGs bidrag till den egna förvaltningen/bolaget och roll i arbetet med det näringslivsstrategiska programmet är

relativt positiv. Medelbetyget är 6,2 på den tiogradiga skalan, se figur 7 nedan.

Figur 7 Svar på enkätfråga 5

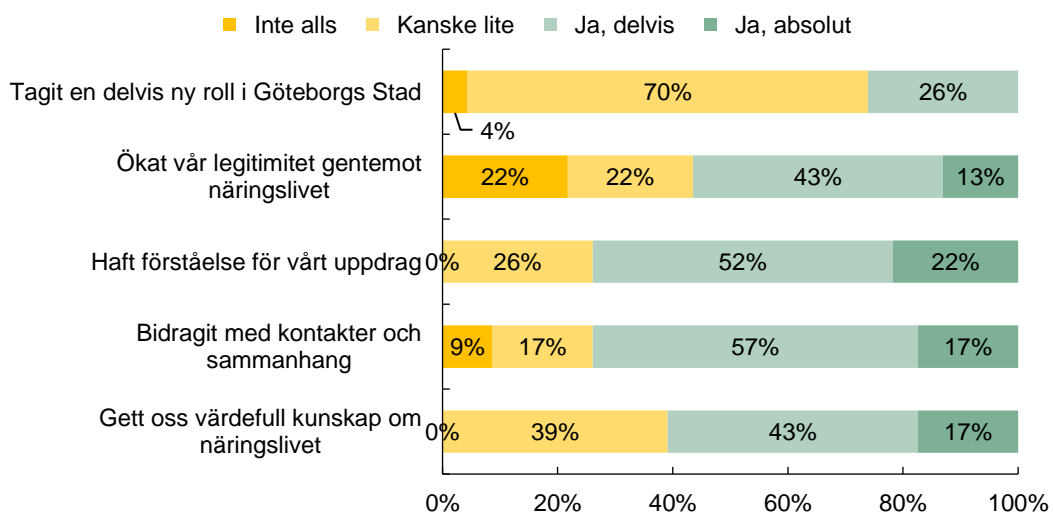
5. I vilken grad upplever du att BRG har fungerat som ett stöd för din förvaltnings/bolags arbete med programmet?

6,2



Enkätfråga 6 mäter hur deltagarna ser på BRGs roll som samordnare och huruvida de upplever att denna har förändrats över tid. Svaren indikerar att BRGs har upplevts stödjande, kunniga och förstående i sin roll, samt att rollen har utvecklats över tid. Men svaren visar också att det finns de som inte har en lika positiv bild av hur BRG har skött uppdraget som samordnare, vilket delvis även intervjuerna bekräftar.

Figur 8 svar på enkätfråga 6: Business Region Göteborg har i sin roll som samordnare



3. Vad säger deltagarna i djupintervjuerna

Intervjumaterialet bekräftar enkätsvaren och i samtalen framträder delvis olika berättelser om programmet och arbetet med handlingsplanerna. Det finns därmed inget tydligt narrativ om det näringslivsstrategiska programmet som delas av alla inom Göteborgs Stad. Det är inte är förvånande, Göteborgs Stad är en stor organisation med många olika verksamheter. De har alla sina specifika uppdrag, målgrupper och historia och förhåller sig till näringslivsrelaterade frågor och programstyrning på olika sätt.

RIS OCH ROS

Det blir tydligt i intervjuerna att deltagande förvaltningar och bolag förstår och använder programarbetet på olika sätt beroende på den egna kontexten. Såväl utfall som utmaningar skiljer sig åt mellan deltagarna, även om det går att se mönster i materialet. Överlag är informanterna nöjda med både programmet som helhet och sin förvaltning eller sitt bolags medverkan i programmet. De är också överlag nöjda med de aktiviteter som genomförts i de två handlingsplanerna.

Ett fåtal har dock en mer kritisk hållning, vilken framförallt beror på att de menar att programmets mål och arbetssätt står i konflikt med andra mål, lagstiftning och processer som är viktiga. En svarande är också negativ till att verksamhets över huvud taget är utpekad att medverka i programmet. Anledningen är att det är svårt att hitta relevanta beröringspunkter mellan verksamhetens uppdrag och programmets mål.

Allt som inte funkar bra ska vi inte lasta BRG för, det ligger på vårt egna ansvar.

Oaktat kritik som framförs har alla svarande ett respektfullt och konstruktivt förhållningsätt till programarbetet. Vanan att arbeta i en komplex styrmiljö gör att deltagarna har lätt att reflektera över sin egen organisations bidrag och begränsningar i processen, vad de förväntar sig av andra och hur programarbetet skulle kunna utvecklas.

SVÅRT ATT AVGÖRA "VAD SOM BEROR PÅ VAD"

Exakt vad det innebär att skapa bättre förutsättningar för företagande är oklart för de flesta. Än mer oklart är huruvida det som Göteborgs stad gör egentligen påverkar programmets mål. Vidare påpekar i princip alla att det är svårt att bedöma vilka förändringar i Göteborgs Stads arbete som beror på programarbetet och vad som kanske hade hänt ändå. Det vill säga det upplevs som svårt att göra någon form av kontrafaktisk analys och urskilja just det näringslivsstrategiska programmets bidrag till att exempelvis ett visst utvecklingsprojekt har blivit till.

Hade det hänt ändå – svårt att säga? Vi fäster vårt projekt i de olika programmen och kan jobba med olika frågor med de olika programmen i ryggen. Vi hade gjort projektet ändå, men kanske två år senare och med ett lite annat fokus.

Förmodligen.

ARBETET MED HANDLINGSPLANERNA HAR UTVECKLATS ÖVER TID

De två handlingsplanerna som genomförts inom ramen för programmet innehåller en mängd aktiviteter av skilda slag. Utredningar och utveckling av nya typer av arbetssätt och rutiner är vanliga, men även aktiviteter som syftar till att förbättra redan etablerade arbetssätt genomförs. De insatser som finns med i handlingsplanerna beskrivs av de flesta som utvecklingsinsatser som är viktiga för den egna förvaltningen eller bolaget, och som förmodligen skulle ha genomförts ändå.

Vi avsätter inte tid i programmet för att göra något särskilt, vi gör sådant som vi ändå ska göra.

Några aktiviteter beskrivs också som ett direkt resultat av diskussioner i programmets arbetsgrupper. Nästan alla informanter har uppfattningen att det var för många aktiviteter och att dessa inte hängde samman på ett bra sätt i den första handlingsplanen. De menar dock att detta till del åtgärdats i den andra handlingsplanen, som upplevs innehålla färre, men mer strategiska aktiviteter.

PROGRAMMET HAR FLERA FUNKTIONER

Deltagarna beskriver programmets funktion eller roll visavi den egna verksamheten på flera sätt. När det gäller mötet med omvärlden ser många programmet som ett slags dialogarbete och skyltfönster gentemot omvärlden generellt och näringslivet specifikt. Genom programmet ges möjlighet att lyssna på företags behov och uppfattningar om Göteborg och Göteborgs Stad, diskutera vad som enligt privata aktörer är lämpliga strategier och handlingsalternativ. Programmet är också ett sätt att återrapportera vilka resultat som förvaltningar och bolag har uppnått inom ramen för olika processer, projekt och samverkansinitiativ.

För mig är programmet en gränsyta mot näringslivet.

Ett delvis annat, och parallellt, synsätt är att betrakta programarbetet som ett internt stöd för programmets genomförande. De talar om programmet som ett sätt att mötas över förvaltningsgränser för att samordna insatser. Några betraktar även programmet som en utvecklingsarena, katalysator eller experimentverkstad, där olika förbättringsförslag som kräver lärande och samverkan utvecklas och testas.

För oss har programmet fungerat som en igångsättare, en katalysator. Det har skapat avgränsning och kraft.

INVERKAN PÅ ARBETET MED NÄRINGSLIVSUTVECKLING PÅ FLERA SÄTT

Det är flera som menar att programarbetet har varit ett sätt att synliggöra insatser som den egna förvaltningen eller bolaget gör för att bidra till målen i det näringslivsstrategiska programmet. Programarbetet har också bidragit till en ökad förståelse för hur näringslivsutvecklingsfrågor hänger samman med andra målområden i staden och den egna förvaltningen eller bolagets uppdrag, men också vilka målkonflikter som finns.

Alla diskussioner har gjort att det hänger ihop bättre för mig nu. Vi har fått en ökad medvetenhet om var våra frågor går ihop i staden.

Nästan alla beskriver också att programarbetet inneburit ytterligare en arena för dialog med näringslivet. Dialogen har gett dem möjlighet att möta fler eller nya företag och har bidragit till bättre kunskap om näringslivets utmaningar och behov. Frågan om näringslivsutveckling upplevs på så sätt ha blivit ”bredare” och ihopkopplad med den egna verksamhetens mål och uppdrag på ett mer motiverande och meningsfullt sätt.

Vi har utökat våra kontakter med sådana som normalt inte är våra målgrupper. Och fått kontaktytor med aktörer som vi borde arbeta med men inte känner.

Det är också flera som beskriver att programarbetet har fungerat som en strålkastare som bidragit till att frågor som rör näringslivsutveckling kommit högre upp på dagordningen och diskuterats oftare. Fokus, uppmärksamhet och engagemang är ord som används i sammanhanget – både vad gäller företag som målgrupp och vikten av att arbeta med näringslivsutveckling.

Vad ger det för mervärde? Det blir mer dialog, man påminns, det blir regelbundet, man tänker "det här ett ju också viktigt". Och det är ju ett område som vi jobbar med hela tiden. Men kanske når vi en högre måluppfyllelse när det trycker på från flera håll.

Vidare menar flera att programarbetet har gjort att den egna förvaltningens arbete med näringslivsrelaterade frågor har blivit bättre. En viktig förstärkning är att programmet har underlättat samverkan med andra förvaltningar och bolag. Det kan handla om att man fått nya kontakter, fått möjlighet att lära av varandra och ökat sin förståelse för varandras roller och uppdrag. Arbetsgruppsträffarna har fungerat som ett tillfälle att stämma av och samordna insatser. Vidare uppskattas särskilt att framtagandet av handlingsplanerna inneburit ett tillfälle för gemensam reflektion och strategiska diskussioner.

Det har gett ringar på vattnet. Det är väl samverkans-effekten. Som att jag fått nya forum och att jag har hittat nya personer.

BEGRÄNSADE RESURSER OCH SAMORDNINGSUTMANINGAR

FÖRSVÅRAR ARBETET

Att implementera ett integrerat politikområde, som i fallet med det näringslivsstrategiska programmet, i en sektorsindeldad och stor verksamhet som Göteborgs Stad är utmanade och fyllt med dilemman. Flera pekar på att förvaltningar och bolag förväntas hantera en brokig skara program, mål och andra styrande beslut, som inte alltid hänger ihop på ett självklart sätt. Exempelvis talar flera om mer generella utmaningar vad gäller styrningen av Göteborgs Stad och hur programstyrningen i staden förhåller sig till allt från Agenda 2030, budgetprocessen och den årliga verksamhetsplaneringen till arbetet med projektstyrning och portföljhantering, uppföljning och olika typer av ledningssystem för kvalitet och miljö. Svårigheterna att hantera programmen varierar beroende på den egna verksamhetens uppdrag, organisering och kontext. Det som är en möjlighet för en organisation med ett visst program kan upplevas som ett problem i en annan.

Det kommer dubbla och trippla uppdrag som ska rapporteras i budgeten, i program och i vårt ordinarie uppdrag. Vi försöker paketera dem så att de hänger ihop.

Det är intressant att notera att de flesta informanter tar avstamp i den egna verksamhetens bristande kapacitet att bidra till det näringslivsstrategiska programmet när de får frågan om vad som varit begränsande i arbetet med programmet, snarare än i stadens styrning mer generellt. Brist på resurser, i form av tid, kunskap eller personal är något som flera vittnar om. Vidare beskriver fler att omorganisationer har tagit kraft och saktat ner arbetet, men också lett till personalomsättning som ger brister i kontinuitet.

Omorganisationen har påverkat. Dom har bytt ut personer och så har saker fått börja om. Vi har behövt knyta nya kontakter. Man behöver ju känna varandra och sig själv för att kunna samverka med andra.

Några noterar också att de skulle kunna bli bättre på att koppla samman programmet med förvaltningens övriga arbete, inte minst vad gäller projekt. De menar att det finns mycket bra utvecklingsarbete som görs på förvaltningar och bolag med bäring på programmets mål som inte blir en del av handlingsplanerna, vilket gör att programmet inte täcker det som är viktigast.

Kanske hade programmet kunnat ge uppväxling i projektet – men vi har ju inte lagt in det som en del i programmet.

I det här sammanhanget är det flera som menar att programmet är statiskt, genom att såväl strategiska områden som specifika insatsområden redan är beslutade i programmet. Det är också många som ser brister i samordningen internt i den egna verksamheten, exempelvis

genom att de som deltar i olika arbetsgrupper inte känner till varandra, eller kommunicerar internt om programmet.

Nej vi har ingen intern samordning mellan programmets strategiska områden här hos oss. Så jag kan inte uttala sig om de andra delarna som vi på ---- gör.

Även det faktum att det varit många oförutsedda förändringar i omvärlden, som exempelvis pandemin, har gjort att ledningens resurser har behövt prioriteras hårt.

ARBETSGRUPPERNA HAR FUNGERAT PÅ OLIKA SÄTT

När det gäller arbetet i arbetsgrupperna är det flera som påpekar att det inte fungerat optimalt att medverka utan att ha ansvar för en egen aktivitet. De upplever att det delvis har varit ottydligt vad de förväntas göra och att de hade kunnat arbeta mer tillsammans även mellan arbetsgruppsmötena.

Det som varit svårast? Vad ska vi göra där vi har ett delansvar? Det tycker jag har varit oklart. Jag har undrat vad vi skulle kunna serva med, men det har varit tyst länge. Fast det är ju inte programmets fel utan ligger på oss som sitter i grupperna.

Arbetsgruppsmötena verkar för övrigt ha fungerat relativt olika inom de strategiska områdena. Det finns kritik från några som handlar om att träffarna upplevs ha för mycket fokus på rapportering och att de används till att berätta vad som pågår i den egna förvaltningen, istället för att de används för mer strategiska diskussioner, gemensamt arbete och lärande. Flera av informanterna önskar mer fokus på att rapportera innehåll snarare än huruvida olika aktiviteter är genomförda eller ej.

Man hade kunnat höja nivån och kraven på det vi rapporterar in. Känns frustrerande att man kan räkna både ditten och datten. Men när man räknar typ allt som görs så blir det mer fokus på att rapportera än att man faktiskt gör bra eller rätt saker.

Samtidigt är det andra som vittnar om att de haft stor nytta av arbetet i arbetsgrupperna och att de upplever det som att mötena varit ett sätt att analysera läget och utveckla förslag på lösningar tillsammans, samt att det är rimligt att man som deltagare rapporterar till programledningen.

Vi har haft bra samarbete i arbetsgruppen och hittat aktiviteter som vi kan göra tillsammans.

PERSPEKTIV SOM KROCKAR OCH MÅLTRÄNGSEL

Alla informanterna menar att målen i det näringslivsstrategiska programmet är angelägna och att det är viktigt att Göteborg har en stabil arbetsmarknad och ett välmående näringsliv. Samtidigt finns det förvaltningar där programmets breda ansats och höga ambitioner delvis står i motsats till andra mål som Göteborgs Stad också vill leva upp till. Det gör att några deltagare efterfrågar en större medvetenhet hos programledningen och BRG vad gäller dilemman och målkonflikter som uppstår när olika perspektiv krockar.

Agenda 2030 kanske kan lösa upp en del av det här åt oss. För genom att hantera flera program tvingas man reflektera över målkonflikter och synergier. Då inser man att det är problematiskt att göra handlingsplaner utifrån ett perspektiv.

Exempelvis är attraktiv mark en begränsad resurs som behövs för allt från bostäder och kommunal service till industrier och kontorsbyggnader och det är därför inte självklart att det går att möta näringslivets alla behov. På samma sätt är 120 000 nya jobb självfallet viktiga men helst inte till priset av ett mer ojämnt samhälle eller försämringar för de som arbetar om vi ska

uppnå en socialt hållbar utveckling. Vidare anses vissa företag viktigare för en hållbar framtid än andra sett ur ett miljöperspektiv. På motsvarande sätt är små lokala företag angelägna att stödja, men ibland svåra att för en stor organisation som Göteborgs Stad att handla upp.

INTRESSEKONFLIKTER

Inom frågor som rör samhällsplanering och markanvändning upplever några också själva processen som byggts upp för det näringslivsstrategiska arbetet som problematisk. De ifrågasätter nyttan med att ha ett särskilt program för en specifik målgrupp när det redan finns andra lagstadgade processer för stadsplanering.

Det är resurskrävande – man har byggt en organisation som bara hanterar ett perspektiv. Men det finns ju redan processer som pågår.

Kritiken handlar till del om att BRG upplevs ställa sig på företagets sida snarare än kommunens och att BRG därmed uppfattas som lobbyister istället för lagkamrater. Istället efterfrågas ett arbetssätt där BRG i större utsträckning respekterar förvaltningarnas roller som myndighetsutövande aktörer och samspelar med och stödjer redan etablerade processer. Exempelvis genom att medverka i tidiga skeden i planeringsarbetet för att tillföra kunskap om näringslivets behov och perspektiv. BRG föreslås också kommunicera med näringslivet på ett delvis annat sätt och att synliggöra komplexiteten i samhällsplaneringsfrågor. Det, menar man, kan skapa rimliga förväntningar hos företag om vad som är möjligt för kommunen att åstadkomma, givet de begränsningar i form av politiska mål och lagar som finns.

Programmet är den yttersta symbolen för vårt näringslivsstrategiska arbete. Men jag tycker inte att kommunikationen speglar de avvägningar vi behöver göra som myndighet. Vi behöver var mer transparenta och öppna gentemot företagen om vilka begränsningarna faktiskt är.

I några sammanhang lyfts också formuleringar om att vara bäst som omöjliga att leva upp till och snarare späda på näringslivets orimliga förväntningar. Det handlar inte om bristande vilja utan bristande förmåga att målen inte nås menar man. Om kommunen är långt under godkänt när det gäller grundläggande uppdrag och sådant som styrs av lagar och regler blir det konstigt att ha vad som anses vara frivilliga mål och ”vilja spetsa allt”.

Vi måste sända samma budskap. Det gör vi inte när vi säger att vi ska vara bäst. Hur kan vi ens försöka vara bäst när det är så många områden där vi inte ens når den lagstadgade nivån? När det är så många hål att fylla igen?

Samtidigt är det viktigt att poängtera att i princip alla, och särskilt de som framfört tydlig kritik mot arbetet, samtidigt menar att programarbetet succesivt har blivit tydligare och mer integrerat i förvaltningars och bolags ordinarie ledningsprocesser. Det tar tid att ta till sig de delvis nya ambitioner som programmet bär med sig. Genom lyhördhet och ömsesidig anpassning har processer sakta blivit mer samspelade menar man. Programarbetet upplevs genom denna anpassningsförmåga också blivit mindre konfliktfyllt och präglad av en större perspektivmedvetenhet. Det finns också en medvetenhet om att BRG, precis som den egna förvaltningen, inte alltid talar med en gemensam röst.

FÖRBÄTTRINGSFÖRSLAG RIKTADE TILL FÖRVALTNINGAR OCH BOLAG

Förbättringsförslagen som framkommer i intervjuerna speglar ovanstående beskrivning av det som upplevs ha fungerat bra respektive varit problematiskt, och ger till del även fördjupad förståelse för de förbättringsförslag som enkätsvaren ger uttryck för, se bilaga 4. Viljan att komma med förslag på vad som skulle kunna göras annorlunda och bidra till processens fortsatta utveckling är också stor. Förslagen rör både vad den egna förvaltningen eller bolaget kan göra och vad som möjligt att åstadkomma tillsammans.

”Vi skulle fundera mer på vilka insatser vi kan göra som skapar strukturer för att bli bättre på att jobba ihop. Och vad som faktiskt skulle göra att vi blir bättre på att möta näringslivet tillsammans. Varje förvaltning kan ju jobba på för sig, men de frågorna som vi bara kan lösa tillsammans - de borde komma in i handlingsplanerna.”

De flesta menar att den inslagna vägen att fokusera på gemensamma utvecklingsinsatser bör fortsätta, men att arbetet kan och bör bli än mer spetsigt och strategiskt. Samtidigt tar förändring tid enligt flera. Det är enligt dem därför viktigt med uthållighet i det som beslutats om i handlingsplanerna och att inte göra allt för omvälvande justeringar mellan varje handlingsplan. Det återstår fortfarande mycket arbete bara med att förklara och diskutera varför näringslivsutveckling är en viktig fråga för Göteborgs Stad.

Vi skulle verkligen behöva göra en förflyttning förståelsemässigt i Göteborg att näringslivet är en grund för vår välfärd. Att vi ska gynna näringslivet för stadens skull. Inte för näringslivets skull. Den typen av förståelse. Då behöver vi träffas, ha goda samtal, föreläsningar. På olika nivåer. Det handlar om förtroende.

En stor del av förbättringspotentialen finns enligt de tillfrågade inom de egna förvaltningarna och bolagen. I sammanfattning är de flesta överens om att nästa handlingsplanprocess i än högre utsträckning bör kunna integreras med det egna utvecklingsarbetet. Det handlar om bli ännu bättre på att förstå sambandet mellan det som görs i den egna verksamheten och programmets mål, men också att samordna arbetet internt i större utsträckning.

Det är inga chefer här som har frågat ”hur går det med det näringslivsstrategiska programmet?” Vi hade säkert kunnat göra det här mer levande.

Vidare lyfter flera fram att de skulle kunna bli bättre på att delta i arbetsgrupperna på ett än mer aktivt sätt och att det finns mycket att lära av andra förvaltningar och bolag om hur de organiserar sitt programarbete. Det är också flera som lyfter fram att de nog borde ta ansvar för en egen aktivitet i den tredje handlingsplanen, för att på så sätt ge programmet en tydligare förankring och status visavi det egna utvecklingsarbetet.

Jag skulle vilja att vi själva tar ansvar för en aktivitet. Men också att vi samarbetar mer med andra under tiden när vi har en gemensam aktivitet. Vad är det vi jobbar med, varför då? Genom mer samtal skulle vi kunna öka vår kompetens om varandras arbete.

Flera pekar på vikten av att dra nytta av den nya organisationen av de stadsutvecklande förvaltningarna innebär för att hitta sätt att driva programarbetet på ett bättre och mer effektivt sätt. Det kan handla om att omfördela ansvaret för programarbetet internt och att öka samverkan med BRG, exempelvis vad gäller analyser av näringslivets framtida utveckling och behov.

Det är ett bra läge att revidera en del saker nu när det blir NOS. Det kommer bli rörigt nu i början och svårt att fokusera på måluppfyllelse i programmen, men vi skulle kunna bygga upp nya kapaciteter tillsammans med BRG när det gäller företag och näringslivsutveckling på ett helt nytt sätt nu när vi är en förvaltning.

FÖRBÄTTRINGSFÖRSLAG RIKTADE TILL BRG

När det gäller det gemensamma arbetet och BRGs roll som programledare är alla tydliga med att de förväntar sig att nästa handlingsplan blir ännu mer strategisk och har fokus på att göra det mest viktiga. Allt som tänktes från början kanske inte är rätt längre, och därför är det viktigt att våga ompröva löpande enligt flera.

I nästa handlingsplan måste vi bil ännu vassare och hitta några få saker att fokusera på. Då orkar vi! Det ska vara ännu färre än nu och sådant som verkligen

gynnar programmets mål. Kanske behöver vi prioritera ännu hårdare bland insatserna och rent av ta bort något helt och hållet.

En utmaning, enligt de flesta, är att det är svårt att veta hur effektsambanden egentligen ser ut och vad som är viktigast att göra för att nå målen. Deltagarna önskar sig därför än mer djuplodande diskussioner, gärna med stöd av bra analyser och extern kunskap, både vid framtagandet av den tredje handlingsplanen, men även medan arbetet med att genomföra handlingsplanen pågår. Två delar upplevs i detta sammanhang viktiga att förstå bättre tillsammans: omvärldens snabba utveckling och Göteborgs Stads egna kapacitet att arbeta med näringslivsfrågor.

Vi har många duktiga analytiker både på BRG och hos oss. Men vi behöver göra analyserna synliga för fler, använda dom mer i vårt arbete.

När det gäller omvärlden pekar flera på att det är viktigt att analysera de snabba förändringar som ses i omvärlden gällande säkerhet, ekonomi och klimatfrågan. Turbulensen i omvärlden gör att några strategiska områden eller vissa insatser kanske behöver särskild prioritet? Eller så behöver vissa insatser rent av tas bort och bytas ut mot något annat? Flera påpekar därför att det är viktigt att det även framåt är högt i tak i processen, så att det finns utrymme även för sådant som är svårt och skaver.

Är det helt riskfritt i det nya säkerhetspolitiska läget att verka för att företag från Kina kommer hit? Hur pratar vi ens om sådana frågor? Det gör vi inte, men vi borde nog.

Vad gäller den egna kapacitet att bidra menar flera att det fortfarande är oklart vilka förändringar i den egna sätten att arbeta som är mest angelägna att utveckla. Det är också oklart hur en sådan kapacitetsökning bäst kan mätas. Flera menar ~~flera~~ att det är ett väl stort fokus på att mäta aktiviteter och framdrift i handlingsplanerarbetet. De ser gärna se att indikatorer som mäter resultat tas fram.

Det är väldigt svulstiga mål. Hur sätter vi mål som vi känner att vi når? Företagsklimatet påverkas ju faktiskt ganska lite av vad Göteborgs Stad gör, det vore intressant att se var vi har störst effekt. Göra någon form av effektanalys.

Flera pekar också på att de skulle vilja att programmet än mer lägger fokus på experimenterande och i högre grad fungerar som en utvecklingsarena. Här går dock meningarna isär något. Flera tycker också att det är viktigt att programmet stödjer redan pågående processer och speglar sådant som ändå görs. Det är angeläget att inte skapa dubbelarbete och parallella processer. Möjligheterna för att bedriva utvecklingsarbetet beskrivs som begränsade och eftersom programmet inte tillför nya resurser kan det inte leda till några extra insatser utöver det som ingår i förvaltningens eller bolagets plan.

Några talar slutligen om att BRG är viktiga i mötet med näringslivet och är duktiga på att kommunicera, men att en delvis justerad kommunikation är nödvändig för att lösa de intressekonflikter som programarbetet har inneburit. De efterfrågar framförallt en mer realistisk dialog. En sådan skapar rimliga förväntningar både internt och externt och förklarar hur programmet hänger samman med Göteborgs Stad samlade insatser och de avvägningar som kommunen behöver göra. Kommunen och företag har bitvis motstridiga behov och det är därför viktigt att BRG blir ännu bättre på att representera kommunen som helhet, genom att fortsätta sätta sig in i förvaltningars och bolags uppdrag, behov och realitet.

REFERENSORGANISATIONERNAS PERSPEKTIV

Intervjuerna med de tre referensorganisationerna ger en delvis annan bild av programarbetet än intervjuerna med Göteborgs Stads bolag och förvaltningar. De är nöjda med att programmet har blivit till och beskriver dialogen som unik i en svensk kontext och menar att det är angeläget att

arbetet fortsätter som planerat. Att få sitta ner i grupper och tala om utmaningar och få föra fram sina åsikter upplevs som viktigt. Samtidigt är det svårt för referensorganisationerna att ha synpunkter på Göteborgs Stads handlingsplaner, eftersom de menar att de saknar detaljerad kunskap om arbetet och att de inte har någon annan uppfattning än att programmet löper enligt plan. Än mindre upplever att de sig kunna säga något om huruvida handlingsplanerna har haft någon märkbar effekt för företagen i Göteborg. Orsakssambanden är även enligt referensorganisationerna komplexa och tidsperspektivet för kort. Intressant att notera är att programmet i första hand ses som ett sätt för näringslivet att ha synpunkter på eller påverka Göteborgs Stads arbete, snarare än som ett sammanhang för att tillsammans lösa frågor som är angelägna för Göteborg.

4. Sammanfattande analys

Det här sammanfattande avslutningskapitlet innehåller iakttagelser eller reflektioner om vad det insamlade materialet berättar om programarbetets effekter på Göteborgs Stads samlade förmåga att bidra till ett konkurrenskraftigt och hållbart näringsliv. BRG har använt flera olika styrmekanismer, eller verktyg, i sitt arbete med att leda det näringslivsstrategiska programmet. Dessa utgörs i första hand av själva programdokumentet i sig, med mål, strategier och indikatorer, programprocessen med stormöten och arbetsgruppträffar med mera och de aktiviteter som genomförts av bolag och förvaltningar inom ramen för programmets handlingsplaner. Men även kommunikation, analys och uppföljning är viktiga verktyg i arbetet. Tillsammans utgör ovanstående styrmekanismer det som i den här rapporten har kallats för ”programarbetet”.

PROGRAMMET HAR STÄRKT GÖTEBORGS STADS FÖRMÅGA ATT BIDRA TILL FÖRETAGANDE

Både enkäten och intervjuerna visar att det samlade arbetet med det näringslivsstrategiska programmet har påverkat hur chefer och ledare i Göteborgs stads förvaltningar och bolag förhåller sig till frågor som rör näringslivsutveckling. Programmets stormöten är en i flera avseenden uppskattad arena för att möta näringslivet och föra dialog med företag och det lokala näringslivets representanter om deras behov och syn på Göteborgs utveckling och Göteborgs Stad. Programmets målbild upplevs som tydlig och strategierna som rimliga. Handlingsplanprocessen är i sin tur ett sätt att synliggöra och samordna och stärka sådant arbete som redan görs. Den är också ett sätt att diskutera gemensamma utmaningar, experimentera kring nya lösningar och lära av andras erfarenheter.

I sammanfattning har programmet stärkt förvaltningar och bolags kapacitet att arbeta med näringslivsutveckling på följande sätt:

1. *Bättre självkänedom och ökad motivation*
Programmet visar på målet och används för att legitimera arbetet med näringslivsutveckling. Det har tydliggjort bra insatser som redan görs på förvaltningar och bolag, gett en ökad förståelse för den egna verksamhetens roll när det gäller näringslivsutveckling och ökat viljan att genomföra åtgärder.
2. *Mer kontakt med och kunskap om målgruppen företag*
Genom stormöten och andra sammankomster har deltagande förvaltningar och bolag lärt om företagens behov.
3. *Snabbare takt*
Programmet har ökat takten i både det egna och det gemensamma arbetet och bidragit till att olika uppgifter prioriteras. Det har skett genom att programarbetet har uppmärksammat och satt fokus på frågor som rör näringslivsutveckling.
4. *Högre kvalitet genom samverkan med andra*
För många har programmet fungerat som en katalysator och förstärkt och förbättrat sådant som redan görs. Det har skett genom samordning med andra förvaltningar, men också genom att lära av varandra.
5. *Ökad kapacitet att utveckla helt nya initiativ*
För några har programmet också fungerat som en experimentverkstad. Programarbetet har lett till nya idéer, som har omsatts i utvecklingsprojekt och testverksamhet.

FLERA BERÄTTELSE OM VARFÖR PROGRAMMET FINNS OCH VILKEN FUNKTION DET FYLLER

Det finns inte en gemensam berättelse om det näringslivsstrategiska programmet inom Göteborgs Stad. Enkätsvaren och intervjuerna spretar åt olika håll. Programmets mål att Göteborg ska ha 120 000 nya arbetstillfällen till 2035 är känt för många. Däremot saknas ett tydligt narrativ om varför näringslivsutveckling är viktigt för Göteborgs Stad, som lyser igenom i intervjuerna. Det gör att tillväxt och nya jobb inte uppfattas som en ”ödesfråga” för Göteborgs Stad som organisation betraktat.



Arena för dialog och
meningsskapande



Skyltfönster



Experimentverkstad

Figur 9 Programmet fyller flera olika funktioner enligt deltagarna.

Det blir också tydligt i intervjuerna att programmets roll och funktion i Göteborgs Stad uppfattas på flera sätt. Ibland ses programmet som ett sätt att möta omvärlden och uppfattas då lite mer som en arena för dialog för att förstå näringslivets behov och syn på olika frågor. Det ses också som ett skyltfönster där sådant som Göteborgs Stad gör kan visas upp. Samtidigt har programmet ambitioner att påverka hur Göteborgs Stad arbetar, och uppfattas därför också som en utvecklingsprocess. Då blir programmet till en experimentverkstad, där nya idéer växer fram och testas. Vissa uppfattar också programmet mer som en meningsskapande arena. En sådan gör det möjligt att diskutera målkonflikter och hitta sätt att förstå och länka samman olika frågeställningar.

VAG EFFEKTLOGIK

I princip alla intervjuer kommer på ett eller annat sätt in på frågan om programmets effektlogik och det faktum att det svårt att uttala sig om vad som egentligen påverkar vad. Till del beror denna frustration på att programmet hanterar målområden där Göteborgs Stads möjlighet att styra utvecklingen är begränsad. Det är många faktorer som påverkar näringslivets konkurrenskraft. De flesta av dessa ligger långt bortom en enenskild aktörs kontroll, så som pandemier, krig, globalisering och konjunktursvängningar.

Likväl kvarstår faktum att få verkar kunna förklara vad programmets ambition att ”*stärka Göteborgs Stads samlade arbete gentemot näringslivet för att skapa goda förutsättningar för företagande.*” egentligen innebär, än mindre hur denna förändring i förmåga kan beskrivas eller mätas. Aktiviteterna i handlingsplanerna beskrivs förvisso av alla som viktiga och i linje med programmet, men ändå efterfrågas någon form av mer strategiskt tänkande av flera. Det är också många som påpekar att det är ett stort fokus på framdrift och huruvida något är genomfört, snarare än vad det är som har åstadkommit och huruvida det gett effekt. En tolkning är att det finns en önskan att tydliggöra vad det innebär att bli bättre att samlat möta näringslivet. En annan tolkning är att det saknas någon form av mer kortsiktiga resultatindikatorer som specifikt mäter Göteborgs Stads prestation i programmet.

DE SEX STRATEGISKA OMRÅDENA ÄR OLIKA – STÄLLER KRAV PÅ ANPASSADE ARBETSSÄTT OCH AVANCERAD PROCESSLEDNING

Att samverka är utmanande både för den som leder processen och för de som medverkar. Framgångsrik samverkan bygger ofta på gradvis anpassning och kompromisser. Det är också ofta lättare att stödja och förbättra redan existerande processer än att försöka etablera helt nya sätt att samverka. Framgångsrik samverkan tar tid och förutsätter att samverkansobjektet, det vill säga det som man samverkar om, är tydligt och angeläget för alla. God samverkan kräver också att de som medverkar har vana av att samverka, har tillit till varandra och är beredda att ompröva sina egna utgångspunkter. Slutligen behövs en tydlig process som stödjer samverkan med god processledning. Typiskt behöver processledare ha god kunskap om det område inom vilken samverkan sker, ha ett stort förtroendekapital hos medverkande organisationer och ha en förmåga att både vara strategisk och taktisk.

De sex strategiska områdena skiljer sig åt på flera sätt. Det är olika slags förvaltningar som deltar, vilka alla förhåller sig till näringslivet på olika sätt. För vissa av Göteborgs Stads verksamheter är företag viktiga samverkansaktörer eller stödbjekt, för andra är företag konkurrenter, leverantörer, någon man utövar tillsyn på eller rent av ett särintresse bland flera. Vidare skiljer sig sättet på vilket olika sektorer arbetar och det finns ofta redan etablerade processer som det näringslivsstrategiska programmet behöver knyta an till. Konkurrerande initiativ påverkar också arbetet inom de strategiska områdena. Inom de stadsutvecklande förvaltningarna har exempelvis en stor omorganisation präglat arbetet under 2021-2022.

Erfarenheterna av att samverka inom området skiljer sig dessutom åt. Inom vissa områden finns redan sedan lång tid goda upparbetade samarbeten mellan BRG och övriga förvaltningar, en gemensam syn på vad som är viktigast att åstadkomma och välfungerande arenor för att möta näringslivet kring en viss frågeställning, medan andra områden präglas mer av tydliga målkonflikter och konkurrerande intressen.

GENOM ARBETET MED DET NÄRINGSLIVSTRATEGISKA PROGRAMMET HAR BRG UTVECKLAT GÖTEBORGS STADS VERKTYGSLÅDA FÖR PROGRAMSTYRNING

Det näringslivsstrategiska programmet är en del av Göteborgs Stads struktur med styrande dokument, och är därigenom ett sätt för staden att upprätthålla ett enhetligt förhållningsätt till viktiga utvecklingsfrågor. Samtidigt är programmen utmanande för förvaltningar och bolag eftersom de genom sitt horisontella angreppssätt gör styrningen av enskilda verksamheter mer komplex. De ställer krav på att målkonflikter hanteras och deras målbilder förutsätter ofta samverkan med andra för att nås.

I intervjuerna berättade deltagarna om flera mer generella utmaningar relaterade till stadens program. Programmen beskrivs som resurskrävande och fyllda med mål som ofta krockar med varandra. Dessutom upplever många att det finns så många mål och styrdokument i staden att det är omöjligt att som enskild förvaltning eller bolag engagera sig i alla. Det leder till tuffa prioriteringar och samordning av insatser, så att en viss aktivitet som redovisas inom ramen för ett program sammanfaller med uppdrag som ges via budgeten och andra program. Kopplingen mellan program och projekt beskrivs också som svag. Även kvalitetsarbetet eller den dagliga driften av verksamheten upplevs till del vara frikopplat från programarbetet.

Trots mängden program och deras status i organisationen, finns det få instruktioner och andra stöd för hur program ska implementeras och bedrivas. De som leder och medverkar i programarbetet behöver därför utveckla egna sätt att arbeta med allt från processen för att ta fram programmet, till sätt att arbeta med och styra programmets genomförande och uppföljning. Här har det näringslivsstrategiska programmet spelat en viktig roll, genom att

utveckla nya arbetssätt. Det gäller inte minst dialogprocessen med näringslivet, programmets yttersta målgrupp. Att detta sätt att arbeta på är nytänkande bekräftas också av omvärlden, genom Göteborgs näringslivsstrategiska program år 2020 vann EUs pris "European Entrepreneurial Region Award 2020".

BRG har också tagit initiativ till samverkan med övriga program inom staden och försökt samordna programarbetet med andra program. Här finns dock mycket kvar att göra, och det är svårt för ett enskilt program att påverka balansen mellan horisontell och vertikal styrning.

5. Rekommendationer till medverkande aktörer inför det fortsatta programarbetet

Nedanstående rekommendationerna riktar sig till tre centrala aktörer i programarbetet: BRG, de förvaltningar och bolag inom Göteborgs stad som medverkar i programmet och stadsledningskontoret. De uppmanar till en egen analys av genomförda kartläggning, och är medvetet del formulerade som frågor, snarare än som instruktioner.

REKOMMENDATIONER TILL BRG

Hitta sätt att stödja en mer samstämmig berättelse om programmet

Analysen visar det inte finns ett tydligt gemensamt narrativ om näringslivsfrågor eller det näringslivsstrategiska programmet bland medverkande förvaltningar och bolag. En gemensam berättelse kommer aldrig att finnas och är heller inte önskvärd. Det är dock möjligt och värdefullt att öka samstämmigheten.

Det näringslivsstrategiska programmet kan förstås som en gemensam förändringsprocess. Vid sådana är det viktigt att de som deltar upplever arbetet som meningsfullt och att det över tid växer fram en samlande berättelse som alla upplever som sin egen och kan luta sig emot. För att skapa mening ställer sig människor frågor som: Varför gör vi det här? Vad vill vi uppnå? Vilken roll spelar jag och min organisation? Svaren skiljer sig mellan deltagare och beror på flera faktorer. Exempelvis vad deras egna organisation har för mål, vad de har för tidigare erfarenheter och om det finns andra frågor som är mer angelägna.

Ett sätt att bidra till en mer sammanhållen berättelse kan vara att arbeta fram några gemensamma meningsskapande budskap och kommunicera dem medvetet. Ett annat sätt kan vara att avsätta mer tid för dialog som skapar mening och förståelse på programnivå och i de olika arbetsgrupperna. I båda fall kan följande frågor vara vägledande:

- Varför är det viktigt att Göteborgs Stad arbetar med att skapa bättre förutsättningar för företagande?
- Vilken funktion fyller det näringslivsstrategiska programmet?
- Vad bidrar Göteborgs Stad med för att nå programmets mål? Vilka resultat och delsegrar vill vi fira? Vilka goda exempel kan vi berätta mer om?

Fortsätt utveckla BRGs roll i staden

BRG får relativt gott omdöme av deltagarna. Processen upplevs som värdefull och angelägen. Samtidigt upplever flera att BRG inte alltid agerar samstämmigt och önskar att BRG än bättre förstår och agerar utifrån medverkande förvaltningar och bolags perspektiv. Några efterfrågar också mer stöd av BRG i arbetet, bland annat vad gäller analyser och kontakten med företag.

Att fortsätta utveckla BRGs roll i staden är således viktig. Ett sätt att göra så kan vara att involvera fler på BRG på ett aktivt sätt i programarbetet. Ett annat är att mer explicit analysera förutsättningarna inom respektive strategiskt område och fundera på om det finns luckor inom de olika områdena där BRG skulle kunna fylla en funktion?

Stärk programmets processledare

Programmets sex strategiska områdena är väldigt olika till sin karaktär. Arbetet sker i samverkan med ett stort antal förvaltningar och bolag inom Göteborgs Stad, tvärs organisatoriska gränser, och i dialog med omvärlden. Programmets mål är dessutom vaga och

av sådan karaktär att det är omöjligt att tydligt veta eller mäta hur enskilda aktörers agerande påverkar utvecklingen.

Praktiskt går program- och processledningen ut på att involvera aktörer att tillsammans arbeta för ett visst mål. Samtidigt saknar de som leder programmet och dess delprocesser litet, eller inget, mandat att fatta beslut. Istället handlar ledningsuppgiften om att motivera deltagarna, och på olika sätt stödja och underlätta det gemensamma arbetet. Det ställer stora krav på vad gäller ämneskunskap, strategiskt tänkande, taktiskt förmåga och relationsbyggande.

Frågor som kan ställas för att hitta sätt att stärka och utveckla processledarnas roll och kapacitet:

- Är processledningen inom de sex strategiska områdena organiserad på ett lämpligt sätt? Finns det anledning att arbeta på ett avvikande sätt inom något av de sex områdena?
- Har processledarna de resurser och uppmärksamhet som krävs?
- Behöver processledarnas kompetens stärkas eller kompletteras?

REKOMMENDATION TILL MEDVERKANDE FÖRVALTNINGAR OCH BOLAG

Skapa utrymme för att arbeta med det näringslivsstrategiska programmet på ett ändamålsenligt sätt

Rätt använt är det näringslivsstrategiska programmet en möjlighet för förvaltningar och bolag. Det kan höja kvaliteten i det egna uppdraget och leda till värdeskapande samverkan med andra. Samtidigt visar denna uppföljning att det finns utvecklingsmöjligheter i sättet som förvaltningar och bolag tar sig an programarbetet. Exempelvis lyfter flera av de intervjuade att det saknas intern samordning kring programarbetet. Andra pekar på att programmet inte är prioriterat av den egna förvaltnings- eller bolagsledningen.

Följande frågeställningar kan vara vägledande för att ytterligare förbättra det egna deltagandet i programarbetet:

- Varför är ett starkt näringsliv viktigt för Göteborgs Stad och vår verksamhet?
- Vilken roll spelar vår förvaltning eller bolag för att bidra till att målen i det näringslivsstrategiska programmet nås?
- Vad har vår medverkan i det näringslivsstrategiska programmet resulterat i så här långt?
- Hur är programarbetet integrerat med och stödjer vår övriga verksamhet? Har vi en ändamålsenlig organisering och har de som medverkar i olika aktiviteter de resurser som krävs?
- Hur kan vi ta en mer aktiv del i programarbetet framöver? Bör vi ta ansvar för en egen aktivitet?

REKOMMENDATION TILL STADSLEDNINGSKONTORET

Hitta sätt att stödja förvaltningar och bolag att utforma, implementera och utvärdera stadens program

Programstyrning berör alla förvaltningar och bolag i Göteborgs Stad, och det finns en stor frustration bland såväl de som förväntas implementera programmen, som de som äger och leder dem. Till del är det så här det är att arbeta i en politiskt styrd och såpass stor organisation som

Göteborgs Stad är. De som har medverkat i intervjuerna är som nämnts tidigare också professionella och skickliga på att navigera i systemet.

Samtidigt är det kanske rimligt att tänka att det går att förbättra programstyrningen, och att det finns anledning att lära mer tillsammans om programarbetet? Hur ett sådant stödjande lärande ska organiseras kan så klart diskuteras, men det bör bygga på Göteborgs Stads egna erfarenheter och gärna utgå från goda såväl som dåliga exempel från den egna verksamheten. Det bör vidare pågå över tid och vara kopplat till programarbetet.

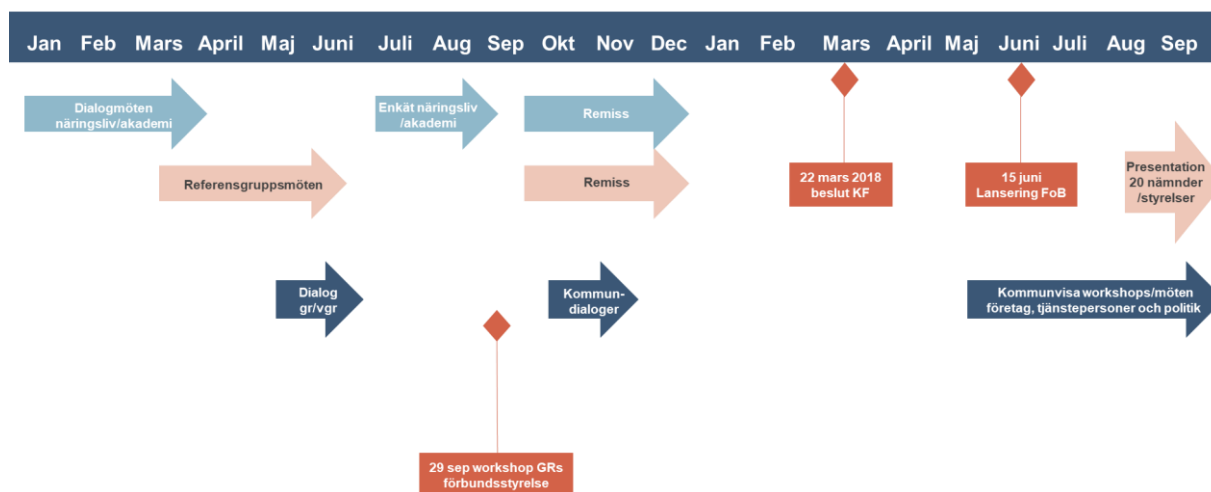
Bilaga 1 Programmets implementering

Följande text beskriver programmet implementeringsprocess. Beskrivningen är hämtad från programledningens beslutsunderlag, Revidering av näringslivsstrategiskt program, vilket lämnades till BRGs styrelse 2022 12 12.

Process programmets implementering sedan 2018

Direkt efter att programmet antogs i kommunfullmäktige mars 2018 lanserades programmet på ett av stadens möten för förvaltningar och bolagschefer. Därefter presenterades programmet i de nämnder och styrelser som getts delansvar att implementera programmet. Parallellt startade arbetet med att se hur alla kommuner i Göteborgsregionen kunde bidra till övergripande mål och engageras i arbetet.

Process framtagning samt lansering av program 2017-2018



Hösten 2018 startade arbetet med att ta fram den första handlingsplanen som skulle löpa 1 juli 2019–2021.

Drygt ett år efter att programmet antogs i kommunfullmäktige var den första 2-åriga handlingsplanen beslutad i de nämnder/styrelser som deltar i arbetet.

Då implementeringen påbörjats skapades en form för kontinuerlig dialog med näringslivet, akademin och arbetsmarknadens organisationer. Basen i det arbetet är en struktur med referensorganisationer.

Följande organisationer är programmets referensorganisationer:

Västsvenska Handelskammaren, Svenskt Näringsliv, Företagarna, LO, Unionen, Studentforum och Göteborgs universitet. Chalmers tillkom 2022.

Rollen som referensorganisation innebär att:

- Vara "bollplank" och löpande diskussionspartner för programmet
- Delta i förberedelser av det årliga stormötet samt rekrytera de företag och studenter som deltar i stormötet

Förväntad effekt:

Ökad kunskap om och informationsspridning av programmet

Upplägg:

Separata möten med respektive organisation årligen, där processledare deltar utifrån önskemål från referensorganisationen.

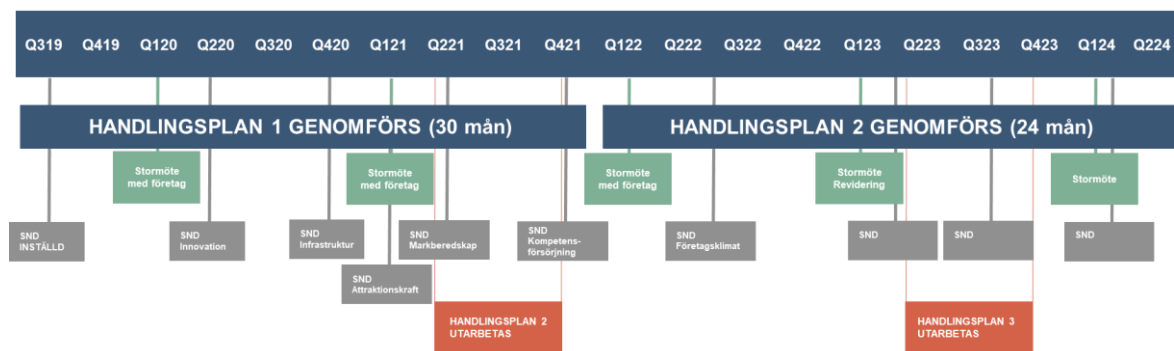
Årligt planeringsmöte där alla referensorganisationer deltar.

Struktur för löpande dialog med näringslivet

En årsstruktur för löpande dialog/avstämningar kring framdriften av programmet har etablerats. En gång per år sker stormöten med näringslivet och 2–3 gånger per år äger strategisk näringslivsdialog rum. Vid varje stormöte medverkar ett 80-tal företag och ett 20-tal studenter. Dessutom deltar representanter för referensorganisationerna. Stormötena innehåller en återkoppling kring vad som hänt i programarbetet sedan förra året följt av ett längre rundabordsamtal. De 24 parallella rundabordsamtalen ledd av en förvaltningsdirektör eller vd i staden. 3 företag, 1 student, 1 representant från en referensorganisation samt två repr från staden har fört samtal runt varje bord. Strategiska näringslivsdialoger (SND) där kommunstyrelsens arbetsutskott möter akademien och 8 vd:ar för att diskutera ett av de strategiska områdena har skett 2-3 ggr per år.

Se femårsplan nedan.

Tidplan



Uppföljning handlingsplan 1

I arbetet med att ta fram Handlingsplan 1 (2019–21) påbörjade förändringsarbetet med att försöka få alla delar av staden engagerade i att skapa bättre förutsättningar för företagande.

Aktiviteter som hade bäring på respektive insats samt relaterade till det övergripande målet 120 000 nya jobb formulerades. Handlingsplanen omfattade 91 aktiviteter och spände över många olika områden. 95 % av aktiviteterna genomfördes och nådde mål

trots pandemin. De som ej genomfördes blev ej genomförda i huvudsak pga pandemin.

Handlingsplan 2

Inför handlingsplan 2 försökte vi se hur vi kunde avgränsa och skapa mer skärpa i de aktiviteter vi tog fram. Vi började med att tydliggöra vilken funktion det övergripande programmet har samt vad respektive handlingsplan har för roll i framdriften av arbetet.

Programmets funktion-

- Stadens gemensamma karta för att skapa bättre förutsättningar för företagande
- I programmet ingår det *mesta* (utan trygghetsfrågan och bostadsfrågan)
- **Handlingsplanen (HP) funktion/roll:**
 - Här syns de *aktiviteter som vi gör tillsammans för att flytta fram positionerna och skapa ännu bättre förutsättningar för företagande de kommande två åren.*
 - **Respektive HP kommer inte:**
 - vara **heltäckande**
 - med säkerhet omfatta det **viktigaste** (det sker ibland i en förvaltnings kärnverksamhet)

Under programperioden 2018–2035 kommer åtta handlingsplaner genomföras. Intentionen är att varje handlingsplan ska etablera en starkare samsyn kring vad som behöver göras för att skapa bättre förutsättningar för företagande och därmed lägga grund för kraftsamling.

För att kunna kraftsamla bättre i handlingsplan 2 identifierades de indikatorer vi utifrån omvärldsanalys i första hand vill ha effekt på.

Under mål ett identifierades arbetslöshet, under mål 2; decouplingeffekt, under mål tre företagsklimat och privata kostnader för FoU.

För att begränsa antalet aktiviteter sattes följande begränsningar:

- Fokusera på det som är genomförbarhet på två år (2022–23)
- Säkerställa att aktiviteten ger effekt på övergripande mål
- Säkerställa att aktiviteten är kompatibel med målen i Agenda 2030

Rekommendation var även att:

- sträva mot högst två aktiviteter per insats samt skärpa utfallet

Handlingsplan 2 behandlades (mellan nov 2021 och maj 2022) i alla de 25 nämnder och styrelser som har delansvar för implementeringen av programmet. Handlingsplanen består av 46 aktiviteter.

Uppföljning av implementeringen av programmet

Hösten 2022 görs en extern uppföljning av arbetet med att implementera programmet. Syftet är att samla in, sammanställa och analysera medverkande aktörers erfarenheter

av arbetet så här långt och deras tankar om kommande handlingsplaner. Slutsatserna kommer implementeras i det framtida arbetet. Uppföljningen är klar januari 2023.

Bilaga 2 Informanter och grundfrågeställningar, semistrukturerade djupintervjuer

Informanter, Göteborgs Stads förvaltningar och bolag

Förvaltningen för arbetsmarknad och vuxenutbildning	Andreas Lökhholm
Utbildningsförvaltningen	Ann-Sofie Johansson
Kulturförvaltningen	Åsa Nohlström
Göteborgs Hamn	Fredrik Ternström
Stadsbyggnadskontoret	Anna Noring
Fastighetskontoret	Nina Skoger
Inköp och upphandlingsförvaltningen	Linda Nilsson
Miljöförvaltningen	Carin Ström
Förvaltningen för demokrati- och medborgarservice	Niclas Bengtsson
Trafikkontoret	Maria Ackeröth
Socialförvaltningen centrum	Helene Holmström

Grundfrågeställningar, intervjuer med förvaltningar och bolag:

- Vad har fungerat bra i processen med att ta fram, genomföra och revidera handlingsplanerna så här långt? Varför då?
- Vad har varit svårt? Varför då?
- Vad har ni i Göteborgs Stad lärt av arbetet med de två första handlingsplanerna? Vad behövs för att ni ska kunna arbeta på ett bra sätt framöver?

Informanter Referensorganisationer

Svenskt Näringsliv	Rudolf Antonio
Företagarna	Cathrine Dellborg
LO	Martin Karlsson

Grundfrågeställningar, intervjuer med referensorganisationerna:

- Vad är din bild av arbetet med det näringslivsstrategiska programmet? Vad har fungerat bra och vad har varit svårt?
- Hur har din bild av Göteborgs Stad förändrats under arbetet?
- Ser du några effekter av arbetet med programmet?
- Vad är viktigt att tänka på i det framtida arbetet?

Bilaga 3 Webenkätens frågor och svarsalternativ

Implementering av Göteborgs Stads näringslivsstrategiska program

Den här enkäten följer upp hur Göteborgs Stad har arbetat med att implementera det näringslivsstrategiska programmet. Enkäten riktar sig till dig som medverkar eller har medverkat i en eller flera arbetsgrupper inom programmet under perioden 2018 - 2022. Uppföljningen är kvalitativ och din personliga bedömning är viktig. Tillsammans kan vi bli ännu bättre på att skapa förutsättningar för ett konkurrenskraftigt näringsliv och finansieringen av vår gemensamma välfärd.

Undersökningen tar ungefär 4 minuter att slutföra.

* Obligatoriskt

1. Hur länge har du medverkat i en arbetsgrupp inom det näringslivsstrategiska programmet? *

- Mindre än ett år
- Mer än ett år, men ej sedan programmet startade
- Under hela programmet

2. Har du deltagit i något stormöte? *

- Ja
- Nej

3. I vilken grad upplever du att det näringslivsstrategiska programmet påverkat din förvaltnings/bolags förmåga att möta företag och bidra till ett konkurrenskraftigt näringsliv? *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Inte alls

I stor utsträckning

4. Genom att vi medverkat i det näringslivsstrategiska programmet har vi på min förvaltning/bolag: *

	Inte alls	Kanske lite	Ja, delvis	Ja, absolut
Ökat vår kunskap om målgruppen företag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Förändrat hur vi ser på vårt uppdrag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utvecklat våra rutiner och arbetsätt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utvecklat vår samverkan med andra aktörer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Synliggjort sådant vi redan gör	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. I vilken grad upplever du att BRG har fungerat som ett stöd för din förvaltnings/bolags arbete med programmet? *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Inte alls

I stor utsträckning

6. Business Region Göteborg har i sin roll som samordnare: *

	Inte alls	Kanske lite	Ja, delvis	Ja, absolut
Gett oss värdefull kunskap om näringslivet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bidragit med kontakter och sammanhang	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haft förståelse för vårt uppdrag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ökat vår legitimitet gentemot näringslivet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tagit en delvis ny roll i Göteborgs Stad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Hur ser du på nästa steg i arbetet med det näringslivsstrategiska programmet?

Vad tycker du exempelvis är viktigt att tänka på inför nästa handlingsplan? Är det något särskilt du skulle vilja att Business Region Göteborg gör? *

Ange ditt svar

Bilaga 4 Webenkätens fritextsvar

Fråga 7 i enkäten var formulerade enligt följande:

Hur ser du på nästa steg i arbetet med det näringslivsstrategiska programmet? Vad tycker du exempelvis är viktigt att tänka på inför nästa handlingsplan? Är det något särskilt du skulle vilja att Business Region Göteborg gör?

SVAR:

1. Att fokusera mindre på rapportering av redan pågående initiativ som skulle hänt ändå och mer försöka skapa nya initiativ och engagemang.
2. Upplever att BRG gör allt som kan förväntas, det är mer internt på hemmaplan vi behöver samordna oss inom programmet och aktiviteterna i handlingsplanen
3. Det är mycket resurser som läggs ner från kommunala bolag och förvaltningar. Därför är en utvärdering/förslag på aktiviteter från företagen är viktigt för att hamna rätt med förslag på aktiviteter.
4. Det är bra att fortsätta som idag, det ger en bra överhörning.
5. Att vi fortsätter att tydliggöra det robusta näringslivets roll i utvecklingen av kommunen. Hur viktigt det är att näringslivet vill och kan etablera sig i Göteborg och göteborgsregionen för att vi skall kunna vara en attraktiv kommun.
6. Om handlingsplanen även denna gång är 2 år kan jag tycka att den behöver den vara mer konkret än den förra.
7. Inget särskilt
8. Inte som jag kan komma på just nu.
9. -
10. BRG har en mängd testbäddar och innovationsprojekt som drivs i samverkan med näringslivet. Denna resurs skulle i större utsträckning kunna nyttjas för omställningslabb som involverade invånarna genom delaktighet och engagemang för en hållbar stad. (Det finns redan goda exempel, så tanken är alltså att fortsätta bygga på ett framgångsrikt koncept). Ett antal sådana omställningslabb/tesbäddar skulle kunna användas i tillfällig platsutveckling för en Attraktiv stad.
11. Alltid ha fokus på målgruppen/kunden, dvs det vi gör ska ge utdelning.
12. Svårt att komma på såhär. Vi behöver nog diskutera det tillsammans.
13. -
14. Jag tror det är viktigt att representationen i både styrgrupper och arbetsgrupper behöver uppdateras löpande eftersom ansvar och uppdrag förändras hela tiden. Så att vi får rätt folk på stolarna som har förutsättningar och förankring i sina organisationer för att vi skall få effekt. Ex nu när vi bygger en ny organisation för stadsutveckling är det viktigt att frågan prioriteras av samtliga fyra förvaltningar och att vi som deltar i programarbetet har förutsättningar för att kunna bidra.
15. X
16. Att vi fortsätter jobba tillsammans och minimerar dubbelarbete.
17. Tydliggöra roller och beslutsvägar och ingångar i staden för att underlätta för näringslivet.
18. Jobbar mer med uppföljning av arbetsmötena
19. BRG´s representanter måste ha ett tydligt mandat till genomförande när aktiviteter är beslutade som ska samfinansieras av fler aktörer.
20. Mer fokus på faktiska resultat än processen i sig
21. Nej
22. Viktigt att förstå att t ex stadsutveckling är långåriga processer - viktigare att hålla i och hålla ut genomförandet av det som redan startats än att ta fram massa nya mål och

aktiviteter. NÄSP - precis som alla andra program som staden har behöver förhålla sig till varandra på ett realistiskt sätt. Alla program kan inte uttrycka att målet är att bli världsbäst. Viktigt med trovärdighet och att inte lova mer än vad som kan levereras - handlar inte om vilja utan om förmåga. Viktigt att jobba med förståelse av varandras uppdrag - det som en del av staden ser som genväg kan istället bli senväg och leda till besvikelse för företagen. Göteborgaren har svårt att förstå hur näringslivetableringar kan prioriteras när det fortfarande fattas skolor och förskolor för redan boende.

23. Att BRG kan vara kittet in i den nya NOS organisationen med aktiviteter förslag från grupperna i det näringslivsstrategiska programmet.