

**Tjänsteutlåtande**

2017-09-20

**Diarienummer:** 0016/17**Handläggare:** Björn Wennerström  
Tel: 031-368 55 06  
E-post: bjorn.wennerstrom@gotalejon.goteborg.se**Punkt 27 Göteborgs Stadshus AB – GSAB 2017-06-12 § 15  
Genomförande av Utvecklingsplan 2017 Göteborgs Stadshus AB****Förslag till beslut i styrelsen för Försäkrings AB Göta Lejon**

-att anteckna informationen GSAB 2017-06-12 § 15 Genomförande av Utvecklingsplan 2017 Göteborgs Stadshus AB

**Sammanfattning**

I syfte att stärka och ytterligare förbättra stadens styrning av bolagskoncernen förslås nu ett utvecklingsarbete som tar sin utgångspunkt i bolagsutredningen och de beslut som blev resultatet av den samt de lärdomar som fåtts under bolagets första år.

**Bakgrund**

Det finns behov av att dels klara ut bolagets inre arbete och förhållningssätt, dels kartlägga och forma de processer som stödjer bolagets uppdrag men också hur gränssnitten mot andra organisationsdelar ska överbryggas. Arbetet kan komma att påverka andra organisationsdelars processer, inom både förvaltningar, SLK och bolag.

**Ärendet**

Se bilaga 1.

**Tjänsteutlåtande**

2017-09-20

**Bilagor**

1. Genomförande av Utvecklingsplan 2017 Göteborgs Stadshus AB

Björn Wennerström

Annika Forsgren

Vice VD

VD



Utdrag ur protokoll fört vid styrelsesammanträde Göteborgs Stadshus AB den 12 juni 2017:

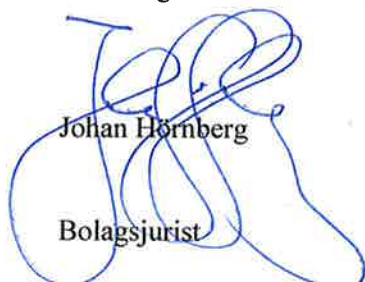
**§ 15 Genomförande av Utvecklingsplan 2017, Göteborgs Stadshus AB (bilaga M)**

Förslag till beslut avseende genomförande av Utvecklingsplan 2017, Göteborgs Stadshus AB ansågs föredragen i enlighet med till kallelsen bifogad handling. Styrelsen förde en diskussion och Stefan Söderlund svarade på frågor med anledning av styrelsens diskussion.

Styrelsen beslutade enligt förslaget:

1. Att uppdra till VD att genomföra utvecklingsarbetet i enlighet med redovisat förslag; samt
2. Att vid styrelsemöten fortlöpande återrapportera arbetets status.

-----  
Göteborgs Stadshus AB dag som ovan

  
Johan Hörnberg  
Bolagsjurist



**Diarenummer:** 0045/17

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

## Genomförande av Utvecklingsplan 2017 för Göteborgs Stadshus AB

### Förslag till beslut i styrelsen för Göteborgs Stadshus AB

Göteborgs Stadshus VD förslår styrelsen:

1. Att uppdra till VD att genomföra utvecklingsarbetet i enlighet med redovisat förslag.
2. Att vid styrelsemöten fortlöpande återrapportera arbetets status.

### Sammanfattning

Göteborgs Stadshus AB bildades i syfte att stärka den politiska styrningen av stadens bolag. Bolaget har funnit operativt sedan januari 2015 och har under den tiden utvecklat metoder och processer för att nå den målsättningen.

I syfte att stärka och ytterligare förbättra stadens styrning av bolagskoncernen förslås nu ett utvecklingsarbete som tar sin utgångspunkt i bolagsutredningen och de beslut som blev resultatet av den samt de lärdomar som fåtts under bolagets första år.

Som underlag för de åtgärder som föreslås i föreliggande ärende har en nulägesanalys genomförts. Analysen visar på behov av ett fördjupat arbete kring ansvarsfrågor, roller och processer och då särskilt med avseende på gränssnitt mot andra organisationsdelar inom Göteborgs Stad så som kommunstyrelsen och klustermödrar.

Arbetet kommer att bedrivas i projektform med målsättningen att vid årsskiftet 2017/2018 presentera åtgärder för Stadshus styrelse. Det är sannolikt att vissa åtgärder kommer att kräva beslut i andra delar av staden så som kommunstyrelse och eventuellt fullmäktige.

Implementeringen av åtgärder kommer därefter att ske under 2018.

Styrgruppen för arbetet kommer att bestå av VD för Göteborgs Stadshus (ordförande), Stadsdirektören samt VD:ar för klustermödrarna i bolagskoncernen.

Avstämning med politiken görs via ordinarie styrelsemöten i Stadshus styrelse.



### **Ekonomiska konsekvenser**

Projektet bedöms kosta 800 000:-. Kostnaderna består i att finansiera en extern projektledare samt omkostnader i projektet. Interna projektmedlemmars deltagande i projektet tas inom ordinarie budget inom respektive organisation.

### **Olika perspektiv**

Att Göteborgs Stadshus utvecklar sin förmåga som moderbolag för koncernen leder till att skapa bättre förutsättningar för verksamheterna att nå de mål som fullmäktige har med verksamheterna. Detta leder i sin tur till att människor och företag i Göteborg får bättre förutsättningar att leva och verka i staden.

Sålunda bidrar projektet till en positiv förflyttning i samtliga perspektiv.

### **Bakgrund**

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

Bolaget har nu fungerat i sin roll i 2 år och har under den tiden utvecklat processer och arbetssätt i linje med fullmäktiges uppdrag.

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

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

Det finns därför behov av att dels klara ut bolagets inre arbete och förhållningssätt, dels kartlägga och forma de processer som stödjer bolagets uppdrag men också hur gränssnitten mot andra organisationsdelar ska överbryggas. Arbetet kan komma att påverka andra organisationsdelars processer, inom både förvaltningar, SLK och bolag.

I bilagt projektdirektiv definieras mål och arbetssätt för det inledande arbetet i den utvecklingsprocess som bolaget kommer att genomföra under 2017. Målsättningen är att förändringsarbetet drivs i öppenhet och stor delaktighet från bolagets samtliga medarbetare, klustermödrar och stadsledningskontoret. Regelbundna avstämningar kommer att ske med Göteborgs Stadshus styrelse.

Arbetet ska efter beslut av Göteborgs Stadshus styrelse i juni 2017 bedrivas under hösten så att implementering av processer, arbetssätt och organisering sker under första halvåret 2018.

Arbetet ska utgå från fattade politiska beslut avseende uppdrag och organisation. I de fall arbetet leder till behov av förändringar av dessa så ska förslag till förändringar stämmas av med politiken



för vidare hantering. De yttre ramarna för processutvecklingen ges av Simons styrmodell med de fyra styrsystemen, värdeskapande-, interaktiva-, diagnostiska- samt begränsande system. Föreliggande arbete har sålunda fokus på strukturfrågor.

Göteborgs Stad har en ambition att utveckla styrningen inom Staden för att organisationen sammantaget på ett effektivt sätt levererar mot de politiska målen. En förutsättning för en god styrning är att struktur och kultur samverkar i att skapa förutsättningar för organisationen att tillsammans leverera resultat.

Styrningen måste baseras på stabila processer och kontinuitet som kan hantera en omvärld som består av både osäkerheter och förändrade förutsättningar.

Staden har ett väl utvecklat system av riktlinjer och regler för styrning och ansvar i organisationen. Utmaningen består främst i att skapa trygghet i det system som valts särskilt med beaktande av gränssnittfrågor, ansvar och överlämningar mellan gränssnitten.

För Göteborgs Stadshus del innebär detta att bolaget behöver definiera sin roll mer i detalj dels i förhållande till Staden, dvs. kommunstyrelsen och stadsledningskontoret, dels i förhållande till bolagets döttrar. Bolaget har under de inledande åren utvecklat processer för en utvecklad styrning, men samtliga dimensioner i styrningen är ännu inte på plats.

Bilagat direktiv arbetades fram under februari och mars månad genom diskussion på arbetsmöten, via arbetsdagarna den 22 till 23 mars och med stöd av en nulägesanalys där intervjuer med medarbetare inom Göteborgs Stadshus, Göteborgs Stadshus styrelsepresidie samt Stadsdirektören och klusterdöttrarnas VD utgjort en väsentlig del i kunskapsinhämtandet.

### **Verksamhetens övergripande mål och strategier**

Enligt ägardirektiven för Göteborgs Stadshus, vilka är beslutade av fullmäktige, framgår att ändamålet med bolaget är att i dialog med bolagen främja en aktiv ägarstyrning av stadens bolag med utgångspunkt i kommunfullmäktiges ägardirektiv, budget och andra styrande dokument.

Koncernbolaget (Göteborgs Stadshus AB) ska utveckla formerna för stadens bolagsstyrning och genom en aktiv omvärldsbevakning implementera och förädla erfarenheter från andra huvudmän.

Koncernbolaget ska främja öppenhet och transparens inom bolagssektorn och vid behov ta nödvändiga initiativ.

### **Ärendet**

Ärendet behandlar en ansats till utvecklingsarbete i syfte att stödja bolagsutredningens målsättning med att skapa organisation, strukturer och arbetssätt som utvecklar den politiska styrningen av Göteborgs Stads bolag.



Arbetet tar sin utgångspunkt i de lärdomar som fått under de inledande åren som Göteborgs Stadshus funnits.

Även om Staden och bolagskoncernen redan idag utvecklat styrningen på ett positivt sätt behöver processer utvecklas samt ansvar och roller tydliggöras.

Följande effekt och projektmål är satta för arbetet:

### *Effektmål*

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

### *Projektmål*

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



### **Göteborgs Stadshus bedömning**

Som ägarbolag har Göteborgs Stadshus ett ansvar att bolagskoncernen effektivt bidrar till att fullmäktiges mål uppfylls. Detta ska göras genom en tydlig och effektiv ägarstyrning. Definitionen av ägarstyrning samt hur denna omsätts i metoder och processer behöver ständigt bearbetas.

Föreslaget utvecklingsprojekt syftar till att både arbeta med utvecklingsområden men också att klargöra styrningen i hela koncernen och särskilt med beaktande av gränssnitten mellan organisationsdelarna så som exempelvis SLK-Stadshus och Stadshus-Klustermodrar.

### **Bilagor**

1. Projektdirektiv utvecklingsarbetet 2017 GSHAB 1.0
2. Slutrapport nulägesanalys

### **Expedieras**

1. Kommunstyrelsen
2. Styrelser i koncernens dotterbolag



# PROJEKTDIREKTIV

## Utvecklingsarbete 2017 Göteborgs Stadshus AB

Titel:	PROJEKTDIREKTIV Utvecklingsarbete 2017 Göteborgs Stadshus AB		
Projekt:		Idnr:	Siffor
Delprojekt:			
Beställare:	Stefan Söderlund VD Göteborgs Stadshus AB		
Version:	0.5		
Skriven av:	Stefan Söderlund	Datum:	2017-02-09 Rev 2017-03-27, ver 0,5
Godkänd av:	Stefan Söderlund	Datum:	
Projektplats:			

## Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>INLEDNING .....</b>	<b>4</b>
1.1	BAKGRUND .....	4
1.2	VERKSAMHETENS ÖVERGRIPANDE MÅL OCH STRATEGIER .....	5
<b>2</b>	<b>BESTÄLLARE .....</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>MÅL ”UTVECKLINGSARBETE 2017 GÖTEBORGS STADSHUS AB” .....</b>	<b>5</b>
3.1	EFFEKT MÅL .....	5
3.2	PROJEKT MÅL .....	6
<b>4</b>	<b>AVGRÄNSNINGAR.....</b>	<b>7</b>
<b>5</b>	<b>UTGÅNGSPUNKTER .....</b>	<b>7</b>
<b>6</b>	<b>INTRESSETER .....</b>	<b>8</b>
<b>7</b>	<b>BEROENDEN .....</b>	<b>9</b>
<b>8</b>	<b>PÅVERKAN.....</b>	<b>9</b>
<b>9</b>	<b>RISKER .....</b>	<b>9</b>
<b>10</b>	<b>TIDSPLAN .....</b>	<b>9</b>
<b>11</b>	<b>RESURSER.....</b>	<b>10</b>
<b>12</b>	<b>ORGANISATION.....</b>	<b>11</b>
<b>13</b>	<b>KOSTNADS- OCH NYTTOKALKYL.....</b>	<b>11</b>
<b>14</b>	<b>FINANSIERING.....</b>	<b>11</b>
<b>15</b>	<b>KVALITETSSÄKRING .....</b>	<b>12</b>
<b>16</b>	<b>ÖVERTAGANDE OCH ACCEPTANS .....</b>	<b>12</b>
16.1	ACCEPTANSKRITERIER .....	12
16.2	EFFEKTHEMTAGNING .....	12

## Förändringshistorik

<i>Version</i>	<i>Datum</i>	<i>Status och eventuell förändringsorsak</i>	<i>Utfärdare</i>
0.5	2017-03-27	Tredje versionen av projektdirektivet	Stefan Söderlund
1.0	2017-04-06	Fjärde versionen	Stefan Söderlund

## Relaterade dokument

<i>Version</i>	<i>Datum</i>	<i>Benämning</i>	<i>Beslutsinstans</i>
		Bolagsutredningen	

## 1 Inledning

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

Bolaget har nu fungerat i sin roll i 2 år och har under den tiden utvecklat processer och arbetssätt i linje med fullmäktiges uppdrag.

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

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

Det finns därför behov av att dels klara ut bolagets inre arbete och förhållningssätt, dels kartlägga och forma de processer som stödjer bolagets uppdrag men också hur gränssnitten mot andra organisationsdelar skall överbryggas. Arbetet kan komma att påverka andra organisationsdelars processer både inom förvaltningar, SLK och bolag.

Föreliggande direktiv definierar mål och arbetssätt för det inledande arbetet i den utvecklingsprocess som bolaget kommer att genomföra under 2017. Målsättningen är att förändringsarbetet drivs i öppenhet och stor delaktighet från bolagets samtliga medarbetare, klustermödrar och stadsledningskontoret. Regelbundna avstämningar kommer att ske med bolagets styrelse.

Arbetet skall resultera i en utvecklingsplan som beslutas av Stadshus styrelse i juni 2017 och där implementering av processer, arbetssätt och organisering sker i slutet av 2017 och första halvåret 2018.

Arbetet skall utgå från fattade politiska beslut avseende uppdrag och organisation. I de fall arbetet leder till behov av förändringar av dessa så skall förslag till förändringar stämmas av med politiken för vidare hantering. De yttre ramarna för processutvecklingen ges av Simons styrmodell med de fyra styrsystemen, värdeskapande-, interaktiva-, diagnostiska- samt begränsande system. Föreliggande arbete har sålunda fokus på strukturfrågor. Förhoppningen är dock att arbetssättet skall bidra till en utveckling av i första hand kulturen och samarbetet inom Stadshus AB.

### 1.1 Bakgrund

Göteborgs Stad har en ambition att utveckla styrningen inom Staden för att organisationen sammantaget på ett effektivt sätt levererar mot de politiska målen. En förutsättning för en god styrning är att struktur och kultur samverkar i att skapa förutsättningar för organisationen att tillsammans leverera resultat.

Styrningen måste baseras på stabila processer och kontinuitet som kan hantera en omvärld som består av både osäkerheter och förändrade förutsättningar.

Staden har ett väl utvecklat system av riktlinjer och regler för styrning och ansvar i

organisationen. Utmaningen består främst i att skapa trygghet i det system som valts särskilt med beaktande av gränssnittfrågor, ansvar och överlämningar mellan gränssnitten.

För Stadshus del innebär detta att bolaget behöver definiera sin roll mer i detalj dels i förhållande till Staden, dvs kommunstyrelsen och stadsledningskontoret, dels i förhållande till bolagets döttrar. Bolaget har under de inledande åren utvecklat processer för en utvecklad styrning, men samtliga dimensioner i styrningen är ännu inte på plats.

Föreliggande direktiv arbetas fram under februari och mars månad genom diskussion på arbetsmöten och med arbetet på arbetsdagarna den 22 till 23 mars och med stöd av en nulägesanalys där intervjuer med medarbetare inom Stadshus, Stadshus styrelsespresidie samt Stadsdirektören och klusterdöttrarnas VD utgjort en väsentlig del.

## 1.2 Verksamhetens övergripande mål och strategier

Enligt ägardirektiven för Stadshus AB, vilka är beslutade av fullmäktige, framgår att ändamålet med bolaget är att i dialog med bolagen främja en aktiv ägarstyrning av stadens bolag med utgångspunkt i kommunfullmäktiges ägardirektiv, budget och andra styrande dokument.

Koncernbolaget (Göteborgs Stadshus AB) ska utveckla formerna för stadens bolagsstyrning och genom en aktiv omvärldsbevakning implementera och förädla erfarenheter från andra huvudmän.

Koncernbolaget ska främja öppenhet och transparens inom bolagssektorn och vid behov ta nödvändiga initiativ.

## 2 Beställare

Stefan Söderlund VD Göteborgs Stadshus AB.

## 3 Mål "Utvecklingsarbete 2017 Göteborgs Stadshus AB"

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

### 3.1 Effektmål

Följande effektmål skall utvecklingsarbetet leda till:

1. Tydliga utvecklade processer för bolaget i dess helhet med fokus på bolagets roll som ägare av Göteborgs Stads bolag, ägarstyrning. (förtydliga ägarrollen)
2. Tydlighet i gränssnitten mellan koncernens olika delar så som bolagets styrelse, kommunstyrelsen/SLK samt dotterbolag vad avser ansvar och befogenheter samt hur

processerna hanterar gränssnitten.

3. Stadshus roll och arbetssätt skall vara kommunicerade, förstådda och accepterade i hela kommunorganisationen.
4. En god bolagskultur i Göteborgs Stadshus AB som präglas av samarbete, öppenhet och tillit.
5. Stadshus ska kommunicera gentemot strategiska partners, företag och medborgare i Göteborg och i omvärlden med syftet att öka kännedomen och därigenom transparens och förståelse för bolagen i Göteborgs stad.

### 3.2 Projekt mål

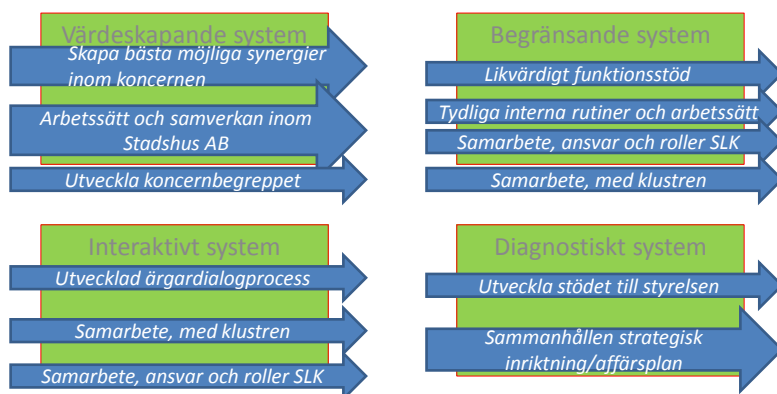
För att uppnå ovanstående effektmål skall projektet leverera följande projekt mål.

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

\*Områden som identifierats på workshop 22-23 mars och som skall prioriteras:

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

## Simons styrmodell med processer identifierade på arbetsdagar 23-23 mars



*Bild 1. Prioriterade utvecklingsområden framtagna på arbetsdagarna 22-23 mars 2017 sorterade i Simons styrmodell som processer. Samma utvecklingsområde kan behöva utveckla processer inom fler än ett styrsystem.*

### 4 Avgränsningar

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

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

### 5 Utgångspunkter

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

Följande utgångspunkter skall särskilt beaktas:

- Hållbar Stad Öppen för världen
- Stadens förhållningssätt
- Det ska vara lätt att göra rätt (tillräckligt bra är rätt nog)
- Processerna skall utformas med ”kunden” som utgångspunkt.
- Processerna ska anpassas efter behov hos individ, bolag och berörda organisationsdelar.

- Utvecklingen ska stärka samverkan och kultur inom koncernen.
- Utvecklingen ska stärka Stadens prioriterade områden och leda till ökad affärsmässig samhällsekonomisk nytta.
- Stadsledningskontoret, klustermödrar och dotterbolag skall ha stor delaktighet i utvecklingsresan.
- Göteborgs Stadshus AB skall äga och ta ansvar för sitt uppdrag och sina processer.

## 6 Intressenter

<b>Intressent</b>	<b>Behov?</b>	<b>Förankrat?</b>
Göteborgs Stadshus AB:s styrelse	Effektivisera den politiska styrningen genom stabila processer som leder till att styrelsen kan uppfylla sin roll som styrelse med det ansvar som det innebär.	
Kommunstyrelsen och nämnder	Uppföljning av leverens gentemot KF:s uppdrag och stöd i uppsiktsplikten. Vissa nämnder har ansvar för processer som sträcker sig över hela stadens organisation	
Stadsledningskontoret	Stöd i att uppfylla stadsledningskontorets ansvar med samordning och ledning av hela kommunkoncernen, med utgångspunkt i KF uppdrag till Stadshuskoncernen. Stödja SLK i uppsiktsplikten.	
Klustermödrar	Effektiv närvarande ägarstyrning med fokus på verksamhetsnytta, nytta för Göteborg och uppfyllelse av KF:s mål	
Dotterbolag övrigt	Effektiv närvarande ägarstyrning med fokus på verksamhetsnytta, nytta för Göteborg och uppfyllelse av KF:s mål	
Medarbetare	God arbetsmiljö, tydlighet i uppdrag, möjlighet till utveckling	
Medborgare/kund	Effektiva prisvärda tjänster, god tillgänglighet, bemötande. ”Lätt att vara Göteborgare”	
Företag och organisationer	Effektiva prisvärda tjänster, god tillgänglighet, bemötande. ”Lätt att vara företagare i Göteborg”	



## 7 Beroenden

Projektet har flera beroenden varav följande har identifierats som väsentligast:

1. Resultatet av bolagsutredningen
2. Samordning gentemot Stadsledningskontorets processer
3. Kommunens budgetprocess
4. Bolagens planerings och uppföljningsprocesser
5. Formella dokument så som riktlinjer och direktiv för stadens bolag, bolagsordningar och ägardirektiv samt nämndernas reglementen.

## 8 Påverkan

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

## 9 Risker

Risker som kan förhindra måluppfyllelse är:

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

## 10 Tidsplan

Projektet kommer att bedrivas i tre huvudfaser:

1. Nulägesanalys
2. Framtagande av utvecklingsplan
3. Detaljerad processutformning och implementeringsplan

Tidplan

Aktivitet	Start	Slut
Upphandling konsulter	2017-01-26	2017-02-10
Framtagande av utvecklingsplan etapp 1 (steg 1 i nulägesanalysen interna perspektivet)	2017-02-13	2017-02-28
Nulägesanalys steg 2 det externa perspektivet	2017-02-28	2017-03-31
Dialog och förankring med politiken via styrelse- och	Löpande	Löpande

presidiemöten		
Förankring kluster VD och Stadsdirektören, vid VD möten samt avstämningsmöten SLK	VD möte 26/4 SLK löpande avstämningar med Stadsdirektören	VD möte 21/6 SLK löpande avstämningar med Stadsdirektören
Framtagande av projektdirektiv	2017-03-24	2017-04-15
Framtagande av underlag för styrelsebeslut	2017-04-15	2017-05-31
Styrelsebeslut	2017-06-12	2017-06-12
Detaljerad processutformning och implementeringsplan	2017-06-12	Etapp 1 2018-01-01 Etapp 2 2018-03-31

Tabell: Översiktlig tidsplan huvudmoment.

## 11 Resurser

I nedanstående tabell redovisas en bruttolista på de delprojekt som kan komma i fråga. Hur projektorganisationen slutligen formuleras bestäms inom ramen för arbetet med projektplanen. Anledningen till detta är att en djupare förståelse över alternativa sätt att bedriva utvecklingsarbetet krävs innan den slutgiltiga projektorganisationen läggs fast.

Resurs/kompetens	Arbetstid	Säkrad	Övrigt
Projektledare			Extern projektledare
Kommunikatör			Intern resurs
Delprojektledare HR			Intern resurs
Delprojektledare ekonomi			Intern resurs
Delprojektledare kommunikation			Intern resurs
Delprojektledare Hållbarhet			Intern resurs
Delprojektledare IT			Intern resurs
Delprojektledare Adm			Intern resurs
Delprojektledare bolagsansvarig			Intern resurs
Delprojektledare värdeskapande system			Intern resurs
Delprojektledare interaktiva system			Intern resurs
Delprojektledare gränsskapande system			Intern resurs
Delprojektledare diagnostiska system			Intern resurs

Utöver dessa så tillkommer deltagare inom respektive delprojektområde från berörda

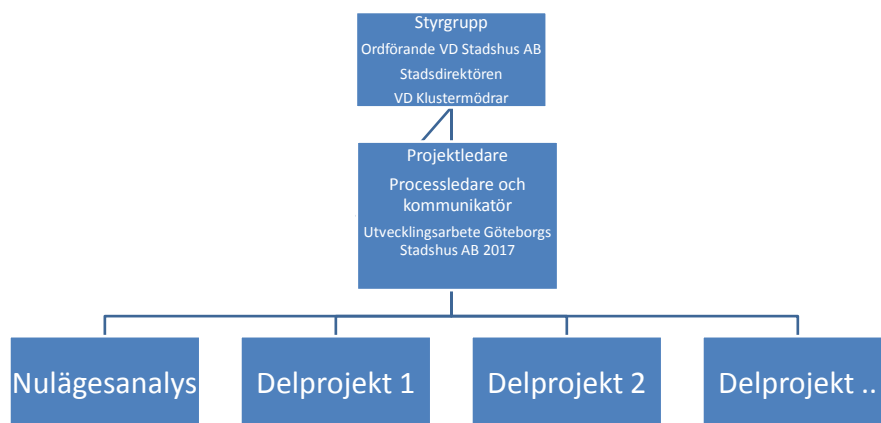
organisationsdelar. Företrädesvis så samordnas resurserna så att exempelvis en klustermoder representerar flera bolag.

## 12 Organisation

Arbetet leds av en styrgrupp bestående av VD Stadshus AB, Stadsdirektören samt VD för klustermoderarna. Politisk referensgrupp utgörs av Stadshus AB:s styrelse. Rapportering sker vid ordinarie styrelsemöten.

Projektledaren rapporterar till styrgruppen och ansvarar för att projektet levererar mot uppställda mål och inom tillgängliga resurser.

Styrgruppen skall stödja projektledaren i sin roll och säkerställa att givna resurser finns tillgängliga. Styrgruppen skall besluta i frågor som avviker från beslutad projektplan i övriga frågor som rymms inom projektdirektiv och plan beslutar projektledaren.



*Bild: Princip för projektets organisation och roller. Detaljutformning av projektorganisationen sker i samband med framtagande av projektplanen.*

## 13 Kostnads- och nyttokalkyl

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

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

## 14 Finansiering

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

## **15 Kvalitetssäkring**

Kvalitetssäkring görs fortlöpande av projektledning med avrapportering till styrgruppen.

## **16 Övertagande och acceptans**

Beställaren, VD i Göteborgs Stadshus AB, är projekttagare. Överlämnandet sker efter att projektets leverabler redovisats och godkänts av styrgruppen.

Överlämnande av slutredovisning sker också till kommunstyrelsen samt samtliga bolagsstyrelser. Därutöver sker en slutredovisning vid bolagsdagen den 10 november 2017.

### **16.1 Acceptanskriterier**

Styrgruppen ska acceptera leverans då projektet kan redovisa att projektmålen är levererade.

### **16.2 Effekthemtagning**

Beställaren är ansvarig för att de planerade effekterna kan uppnås och utvecklas.

# Göteborgs stadshus AB

## Nulägesanalys inför strategiutveckling

April 2017



För en Hållbar stad – öppen för världen



## Sammanfattning

Denna nulägesanalys har haft som ambition att under en avgränsad tidsperiod (februari – mars 2017) fånga det mest väsentliga inför Göteborgs Stadshus kommande strategiutveckling. Analysen inleddes med dokumentgranskningar, intervjuer internt på Stadshus samt VD:ar för respektive kluster och ett internt bolag. Dessutom intervjuades Stadsdirektören och två representanter för Presidiet. Därefter bearbetades den inhämtade informationen under två dagars workshop med medarbetarna på Stadshus.

Bearbetning av resultatet från de två dagarnas workshop ledde till en rekommendation att driva sju kompletterande utvecklingsprojekt. Projekten syftar till att vidareutveckla: samverkan mellan Stadshus och styrelsen respektive Stadsledningskontoret; samarbetsformer med och mellan klustren; ägardialogsprocessen; samt gruppssamverkan, strukturer och arbetssätt internt på Stadshus. Dessutom syftar ett projekt till att utveckla arbetssätt för och formen på en koncerngemensam affärsplan.

Göteborg, april 2017

Stefan Book och Niclas Järnros

Effort Consulting AB



# Innehåll

Inledning .....	1
Metod .....	1
Externa perspektivet.....	2
Samverkan mellan Stadshus och Stadsledningskontoret .....	2
Samverkan mellan Stadshus och klustren .....	2
Strategisk inriktning .....	3
En sammanhållen koncern .....	3
Interna perspektivet.....	4
Samverkan mellan Stadshus och Stadsledningskontoret .....	4
Samverkan mellan Stadshus och klustren .....	4
Strategisk inriktning .....	4
En sammanhållen koncern .....	5
Ägardialogprocessen .....	5
Intern organisering och gruppssamverkan.....	5
Analys – Utmaningarna och möjligheterna.....	6
Slutsatser kring samverkan .....	6
Slutsatser kring ägardialogprocessen och strategisk inriktning .....	6
Slutsatser kring intern organisering och gruppssamverkan .....	7
Gemensam analys - workshop .....	7
Rekommendationer .....	9
Bilaga 1 Agenda för Workshop 22-23 mars.....	11



## Inledning

Göteborgs Stadshus AB (Stadshus) bildades januari 2014 (operativa i januari 2015) i syfte att utveckla styrning och samordning av Göteborgs stads bolagskoncern. Genom en utvecklad styrning skall leveransen gentemot de politiska målen förbättras. Bolaget har sedan starten haft skiften i ledningen, med styrelse och VD-byten, vilket har påverkat utvecklingen. Stadshus roll är exempelvis inte till fullo kommunicerad och förstådd i koncernen och Stadens alla funktioner.

Enligt förfrågan som gav riktningen på nulägesanalysen har Stadshus ett behov av att: ”dels klara ut bolagets inre arbete och förhållningssätt, dels att kartlägga och vidareutveckla de processer som stödjer bolagets uppdrag”. Som ett första steg upphandlade Stadshus en inledande nulägesanalys för att skapa insikt och en gemensam förankrad bild av:

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

Nulägesanalysen har haft som ambition att under en mycket avgränsad tidsperiod fånga det mest väsentliga inför kommande strategiutveckling. Ett mer omfattande arbete, där flera intressenters perspektiv vägs in, kan komma i nästkommande skede i samband med strategiutvecklingen.

## Metod

Fokus har varit att snabbt nå fram till ett underlag för gemensam bearbetning och analys vid en intern två-dagars-workshop 22-23 mars. Projektet startade 16 februari och målet under de två dagarna var att nå fram till en internt förankrad syn på nuläget och rekommenderade åtgärder. Tidsfaktorn har varit avgörande och målet har varit att nå fram till slutsatser som ger ett tillräckligt bra underlag för beslut inför den fortsatta strategiutvecklingen.

Givet den begränsade tidsrymden så ger inriktningen på en fortsatt läroprocess rimliga förutsättningar för nulägesanalysen. Det centrala har varit att komma igång med ett strategiskt utvecklingsarbete som internt på Stadshus upplevs vara resultatnriktat och behovsanpassat. Detta ger förutsättningar för en mer gedigen och involverande process i det fortsatta arbetet, där andra centrala aktörer kan involveras i specifika insatser. I nuläget har externa parter (relativt Stadshus egna organisation) involverats genom intervjuer av: VD för respektive kluster och ett internt företag, Stadsdirektören och två ur Stadshus Presidium. Internt på Stadshus har alla anställda och den tidigare VD:n intervjuats. Detta ger naturligtvis ett begränsat och avgränsat perspektiv, men i nuläget anses det vara en tillräcklig input till den analys inför strategiutveckling som denna



rapport avhandlar. Innan intervjuerna tillhandahölls relevant dokumentation<sup>1</sup> som underlag för planering av intervjuer och analys.

Arbetet i stort och intervjuerna i synnerhet har följt en så kallad semistrukturerad logik. Detta innebär att vi har planerat arbetet men också varit följsamma och lyhörda inför det som händer i varje situation. Intervjuernas fokus har därmed varit att fånga berättelser och perspektiv från varje individ som kompletterat annan information. Målet har varit att göra en kvalitativ analys, inte en kvantitativ av exempelvis hur många som anser vad och spridningen i perspektiv på olika frågor.

Den inhämtade informationen från intervjuerna har använts som underlag för så kallad släktsskapsanalys. Det innebär en sökning av mönster i informationen för att finna ett antal huvudområden att utgå ifrån. Utifrån dessa områden identifierades frågor att fokusera under den interna workshopen 22–23 mars, med agenda enligt Bilaga 1.

## Externa perspektivet

Det finns en variation i uppfattningarna om Stadshus bland intervjuade. Det generella perspektivet på Stadshus är att det nu finns förutsättningar för en effektiv ägarstyrning för att maximera samhällsnyttan. Det finns en god struktur och goda förhoppningar. Mycket fungerar bra i samarbetet med Stadshus men en vidareutveckling behövs. Det är viktigt att ha hela-staden-perspektivet och att använda de riktlinjer och strukturer som redan finns i staden. Givet denna positiva bild så finns också perspektivet att rollen är otydlig idag och samarbetsformer behöver utvecklas.

## Samverkan mellan Stadshus och Stadsledningskontoret

Idag upplever flera en otydlighet i ansvarsfördelningen mellan Stadsledningskontoret och Stadshus. Vem äger vilken fråga? I vissa fall går ärenden genom Stadshus och i andra fall direkt till Stadsledningskontoret. Vem beslutar om vad? Idag upplevs det som otydligt och tidskrävande att få beslut. Flera upplever sig ha tre chefer, VD för Stadshus, Stadsdirektören och sin styrelseordförande. Nästa fråga är då var resurserna finns rent organisatoriskt. Det finns en risk för dubbla funktioner och ett ineffektivt arbete. Alla verkar vara överens om att samverkan mellan Stadshus och Stadsledningskontoret behöver vidareutvecklas.

Från släktsskapsanalysen identifierades fyra områden som sammanfattar det externa perspektivet.

## Samverkan mellan Stadshus och klustren

Det finns ett antal möjliga behov som Stadshus behöver beakta i den fortsatta utvecklingen. Vilken roll ska Stadshus ta för att tillgodose dessa behov? Möjligheten att ta ett hela-staden-perspektiv är större för Stadshus än för aktörer med en mindre omfattande men mer specialiserad roll. Det innebär att man kan vara en stark

---

<sup>1</sup> Dokumentation från tidigare internt utvecklingsarbete, beskrivning av ägardialogprocess, budget för 2017, mål- och inriktningsdokument, riktlinjer och direktiv för stadens bolag, riskanalys 2017, slutrapport bolagsutredningen, ägardirektiv och verksamhetsplan, chefsenkäten 2015 och 2016.

ägarrepresentant med förutsättningar att öka samverkan mellan bolagen för att nå en större samhällsnytta.

Idag upplevs Stadshus roll som otydlig av flertalet intervjuade. Rollen behöver definieras för att anpassas till klustrens behov och förutsättningar. Exempelvis upplever vissa kluster att man har alla funktioner och inte behöver särskilt mycket stöd, medans andra uttrycker att det hade varit bra med stöd inom vissa områden. Exempelvis tycker vissa att det är svårt att prioritera bland alla program, policies, initiativ med mera och att arbetet bör gå via Stadshus för att få effektivitet.

Innovations- och utvecklingskraften finns i klustren, men Stadshus kan stimulera och stödja. Gällande innovations- och utvecklingskraft så är en fråga hur stora möjligheterna är att finna synergier genom samordning. Risken är att ambitionen blir goda tankar utan förankring i verkligheten och vad som är möjligt eller rimligt i praktiken. Samtidigt behövs det stimulans för utveckling, eventuellt genom att utmana genom exempelvis att sätta tydliga mål och krav inom ekonomi, effektivitet, kvalitet etc. Det centrala budskapet är att det behövs stimulerande utmaningar att ta sig an i den fortsatta utvecklingen. Idag existerar en känsla av att det är viktigare att inte göra fel än att våga utveckla verksamheter med innovation som drivkraft.

Ärendeprocessen upplevs fungera bra och VD på Stadshus upplevs vara tillgänglig när någon behöver ta kontakt. Det är också viktigt att bolagsansvariga och funktionsansvariga arbetar på liknande sätt, även om varje arbetssätt alltid blir anpassat till de individuella kompetenserna, personligheterna och förutsättningarna. I relationen med klustren är det centralt med konstruktiv och utvecklande kritik som stimulerar utveckling. Frågan är vilken roll medarbetarna på Stadshus tar i sina roller och vilken roll de bör ta i den fortsatta utvecklingen. De upplevda behoven är olika i de olika klustren. Hur anpassar man stödet på bästa möjliga sätt och undviker dubbelrapportering och annat onödigt arbete?

## Strategisk inriktning

Den strategiska riktningen sätts i Stadshus fall av den politiska viljan. Det är en fråga om att omsätta demokratin i praktiken, inom de avgränsade områden som de olika bolagsklustren omfattar. Idag finns uppfattningen att den koncerngemensamma riktningen är otydlig, vilket också är ett av skälen till nulägesanalysen. Det finns också flera olika styrmodeller, inklusive affärsplan och "Balanced Scorecard", som inte alltid är synkroniserade. Det kan vara svårt att prioritera och agera i en gemensam riktning för staden som helhet, i linje med den politiska viljan. Stadens utmaningar behöver omsättas i en tydligare gemensam strategisk riktning, där bolagens syfte är att den politiska viljan blir genomförd. Det centrala är att maximera värdeskapandet och därmed nyttan.

## En sammanhållen koncern

Att dela en gemensam värdegrund, och gemensamma förväntningar, är en förutsättning för ett arbete med en gemensam riktning. Bolagsdagen kan vara en samlingspunkt, men det finns önskemål om att "vässa" denna så att den bidrar med ett större värde för den kommande utvecklingen. Även samarbetet mellan Stadshus och Kluster-VD:ar behöver tydliggöras och vidareutvecklas, syften och mål vid VD-möten inkluderat. Att delta i gemensamma ledarprogram och styrelseutbildningar kan vara ett sätt att forma det gemensamma med en gemensam kultur där "mitt bidrag" ses i ett sammanhang, i en gemenskap. Sammantaget behöver Stadshus profilera sig i staden och visa på nyttan.

## Interna perspektivet

Från intervjuerna med Stadshus medarbetare får vi ett delvis kompletterande perspektiv i jämförelse med det externa, men det interna perspektivet ger nya nyanser i nulägesanalysen. Känslan är att man har tagit många steg framåt sedan starten av Stadshus. Flera har en positiv känsla att vi är på rätt väg, men att det är en resa som precis påbörjats, som kommer ta många år. Stadshus har tagit steg mot att bli en naturlig del i strukturen som ger förutsättningar för en effektiv utveckling av staden.

Upplevelsen är att medarbetarna tillsammans är en samling kompetenta individer som ger en bra kompetenssammansättning. Sammantaget är man organiserade för att klara av sitt uppdrag och det finns en stor vilja att göra något bra för staden. Det finns också mod att prova nya verktyg och angreppssätt.

Från släktskapsanalysen identifierades sex områden som sammanfattar det interna perspektivet, fyra av dessa är desamma som för det externa perspektivet.

## Samverkan mellan Stadshus och Stadsledningskontoret

Ansvarsfördelningen mellan Stadsledningskontoret och Stadshus upplevs vara otydligt, givet de behov som finns i klustren. Känslan är att det är ett positivt och spännande samarbete att vidareutveckla, men idag är det problematiskt. För en effektiv organisation och verksamhet är det viktigt med tydliga ansvarsförhållanden som stämmer med uppdraget. Idag saknas denna tydlighet och det försämrar förutsättningarna för Stadshus, när det gäller att arbeta för en gemensam strategisk inriktning och att nå fram till en väl fungerande intern organisation. Det är viktigt att prioritera detta då det ger förutsättningar för andra delar i den strategiska utvecklingen.

## Samverkan mellan Stadshus och klustren

Rollen bolagsansvarig är idag tydligare än funktionsansvarig, men arbetet är sker inte på ett enhetligt sätt mot de olika klustren. För att förbättra ägarstyrningen och skapa än mer värde behöver funktionsansvaret tydliggöras och även hur funktionsstödet skall fungera. Detta behöver sedan kommuniceras genom en transparent dialog. I detta arbete är det givetvis viktigt att även rollen som bolagsansvarig bearbetas och förtydligas för att få ett mer enhetligt arbetssätt både internt och externt.

Totalt sett ska det finnas ett väl samordnat stöd till klustren där ledningen för klustren är inbjudna till dialog. Centralt i denna samordning är väl fungerande processer som omfattar arbete med och utgående ifrån verksamhetsplaner, affärsplaner, arbetsordning för styrelser, vd-instruktion, vägledning för gott styrelsearbetet, styrelseutvärdering av sitt arbete och VD.

## Strategisk inriktning

Det finns idag, internt på Stadshus, ingen gemensam strategi för Stadshus arbete med respektive kluster. Det saknas omvärldsanalyser, riskanalyser och konsekvensanalyser per kluster och helheten. En del i en gemensam strategi är att definiera funktionerna – Idag HR, ekonomi, hållbarhet, kommunikation och juridik – och funktionsstrategin, vilka frågor driver respektive funktion och hur. Det saknas också avkastningskrav på klustren och det finns en otydlighet i hur arbetet med att finna synergier ska fungera.

## En sammanhållen koncern

Idag finns det få saker som binder ihop koncernen. Några exempel är koncernredovisningen, vd-råd, funktionsnätverk, styrelseutbildning och bolagsdagar. En gemensam investeringsprocess finns dock inte, men en sådan kan behöva utvecklas. I stort är det den ekonomiska plattformen som ger den sammanhållna koncernen idag och den skapar inte tillräcklig sammanhållning.

## Ägardialogprocessen

Ägardialogprocessen drivs idag av bolagsansvariga. Processen fungerar lite olika på grund av personlighet och kluster. Under hösten har en arbetsbeskrivning arbetats fram och behöver testas. Processen behöver utvecklas så att funktionerna involveras på ett naturligt sätt. En del i arbetet är att se över när dialogerna ligger i tiden så att de inte krockar med andra viktiga aktiviteter.

## Intern organisering och gruppsamverkan

Generellt har det funnits störningar i arbetet som en följd av otydliga processer och gränssytor – mellan processer, ansvar, organisatoriska enheter. Idag sker arbetet på olika sätt beroende på vilken person som är ansvarig. Detta behöver inte nödvändigtvis innebära ett problem, men utan en tydlig gemensam grund att stå på ökar risken för problem i den samordnade utvecklingen.

För den fortsatta utvecklingen är det viktigt med ett tydligt ledarskap och en gemensam struktur för att arbeta tillsammans. Idag kan det exempelvis vara mycket som behöver diskuteras på arbetsmötena och det kan därför bli långa sittningar. Det är viktigt och bra att man får helhetsbilden men frågan är hur man kan bli mer effektiva. Ett annat exempel är arbetet med verksamhetsplanen, hur följs den upp och bidrar till utvecklingen på ett naturligt sätt. En idé är att bilda team som jobbar med specifika områden, till exempel med riskanalyser.

En fråga är vilka processer som behövs för att kunna leverera inom uppdraget. Exempelvis kan det behövas ytterligare processer som omfattar gemensamma årsstämmor och internkontroll. Rollen som funktionsansvarig är idag otydlig, vilket kan hänga ihop med att processerna behöver tydliggöras och vidareutvecklas. En del i ett sådant arbete kan också vara att utveckla en gemensam projektmodell.

Stadshuset ska bidra till ett Hela staden perspektiv. Ett sätt att bidra till detta är att delta i staden-gemensamma forum och att organisera dessa med avseende på resurser, eller så kan klustren ta ett koncernansvar för vissa forum. För att lyckas med detta och annat behöver man samla sig internt för att lyckas externt. Det är en fråga om att bygga en intern kultur som bygger på öppenhet, tillit, respekt och samverkan. Denna kan ge förutsättningar för att förflytta sig gemensamt, med användandet av varandras olikheter som en styrka. En sådan förflyttning kan också bidra till att jobba bort de 'energitjuvar' som upplevs idag. Arbete med spelregler har lett till något gemensamt fastställt att utgå ifrån, men dessa är i huvudsak en 'pappersprodukt'. I stort upplever man dock inga större problem i samarbetet individer emellan. En upplevelse är att det finns en öppenhet, bra bollande, klokhet och vilja att stötta.

## Analys – Utmaningarna och möjligheterna

Stadshus är en ung organisation med en komplex uppgift. Samtidigt är bolaget en konstruktion som alla intervjuade har uttalat att man tror på. Sannolikt finns det goda förutsättningar för att bidra till långsiktiga positiva effekter för staden. Känslan på Stadshus, och även bland de externa som har intervjuats, är att man har kommit en bit på vägen i den utveckling som behöver få mer fokus framöver. Det finns en kompetens och vilja att ta tag i ett antal frågor som rör den framtida utvecklingen.

### Slutsatser kring samverkan

En slutsats som tidigt kunde dras var att Stadshus roll upplevs som otydlig både internt och externt. Arbetet i fyra centrala gränssytor behöver fungera väl, mellan Stadshus och:

- Stadsledningskontoret,
- Klustermödrarna (moderbolagen)
- Stadshus styrelse
- Klusternetverken.

Samverkan och fördelning av uppgifter mellan Stadsledningskontoret och Stadshus har rimligtvis sin utgångspunkt i ett hela-staden-perspektiv. Med detta perspektiv och med fokus på att utveckla en hållbar stad är en gemensam mobilisering en förutsättning för bästa möjliga värdeskapande och långsiktiga effekter. Med Stadshus finns en god potential, men det gäller att skapa förutsättningar för att lyckas nu och långsiktigt. Det gäller att nå hela vägen fram till strategier och arbetssätt som verkligen fungerar. Idag undermineras effektiviteten av en otydlighet i gränssytan mellan Stadshus och Stadsledningskontoret. Även andra otydligheter underminerar effektiviteten.

Vilken organisering av roller och ansvar, vilken struktur, är den bästa för Göteborgs stads utveckling? Vilken organisation och struktur ger de bästa förutsättningarna för en effektiv bolagsstyrning med Stadshus som strategiskt verktyg? Risken är att goda intentioner leder till en komplex organisation som blir otydlig i styrningen. Energi får då läggas på att hantera denna struktur istället för att fokusera den bästa utvecklingen för staden som helhet. Vem gör vad och var finns de gemensamma resurserna? Idag finns en risk att det blir dubbla funktioner.

En del i grunden att stå på är ett gemensamt perspektiv på behovet av att utveckla tydliga processer med gränssytor mot Klustermödrarna, styrelsen och Stadsledningskontoret. Ett samordnat stöd till Klustren behöver utvecklas, behovet av stöd är olika i olika kluster. Från i princip inget upplevt behov alls till ett större behov. Funktionsansvaret är i särskilt behov av utveckling mot ett tydligare gemensamt förhållningssätt och arbetssätt. Även här är behovsbilden olika beroende på vilken funktion man pratar om.

### Slutsatser kring ägardialogprocessen och strategisk inriktning

En central fråga är hur processen för Ägardialog bör fungera för att få ut bästa möjliga värde och effekter. Processen fungerar lite olika beroende på personlighet och kluster, denna process behöver också utvecklas så att funktionsstödet involveras på ett naturligt sätt. Utvecklingsarbete har skett, men hur når man fram till ett arbetssätt som också blir det naturligt värdeskapande sättet att arbeta. Risken är att man utvecklar dokumenterade arbetssätt som inte omsätts i handling, tänkta processer som inte blir verklighet. Hur kan ägardialogen bli resultat- och effektinriktad med tydligt fokus; en process som verkligen

upplevs som värdefull och ett stort bidrag i den gemensamma utvecklingen för en hållbar stad öppen för världen? En närliggande fråga är om Stadshus i dagsläget driver rätt frågor gentemot de olika klustren. Driver man tillräckligt strategiska frågor?

Vilken är egentligen den övergripande strategiska riktningen och varför? Underlaget till svaren finns bland annat i Göteborgs stads budget, Stadshus budget och affärsplanen, men underlaget behöver omsättas i ett tydligt internt arbete inriktad på tydliga processer. Rätt förutsättningar behöver också finnas för att dessa processer ska fungera i praktiken, så som det är tänkt. Annars är risken att man misslyckas överhängande. Givet de olika förutsättningarna, kulturerna och processerna inom respektive kluster är det centralt att fokusera en strategisk riktning per kluster. Sammantaget, i praktiken, ger också detta totalbilden av Stadshus strategiska riktning i praktiken. Internkontrollen med tillhörande riskanalyser används för att befästa och vidareutveckla arbetet för att nå önskade resultat och effekter.

Styrelsearbetet är självklart också centralt i arbetet med att befästa den strategiska riktningen. Utvecklingen av detta styrelsearbete går framåt tillsammans med relationerna mellan Stadshus och de olika Klustermödrarna. Vid sidan om den formella och regelmässiga styrningen finns också flera nätverk etablerade som i stort fyller sin funktion på ett bra sätt, vissa är mer välutvecklade än andra.

## Slutsatser kring intern organisering och gruppssamverkan

Ett antal frågor finns att beakta. Hur ska man organisera sig på bästa möjliga sätt? Vilken roll ska exempelvis funktionsansvariga ta och hur ska man leda arbetet? Vilka möten behövs och hur ska de fungera? Processerna som tillsammans skapar värde behöver sättas i sitt sammanhang och utvecklas. Det räcker dock inte att utveckla processer. Vilken kultur och känsla vill man ha i Stadshus? Hur driver eller stimulerar man lärande och innovation, internt och externt? Den interna utvecklingen ger förutsättningar för att utveckla en väl fungerande samverkan med olika aktörer i staden. Tvärfunktionella projekt kan ge fördelar.

## Gemensam analys - workshop

För att skapa goda förutsättningar att gemensamt arbeta med de framtagna frågeställningarna var en gemensam förståelse för rollen. Detta gjordes som ett av de inledande stegen i workshopen 22 och 23 mars.

Intervjuerna sammanställdes och analyserades inför workshopen och det resulterade i tio centrala frågeställningar. Frågorna på nästa sida kom vi fram till genom dialog och bearbetning av de föreslagna frågorna i den beredande analysen.

Frågor under workshopen 22 och 23 mars:

- A. Inom vilka områden ska vi eftersträva samordning? (Exempelvis hur får vi funktionsstödet att fungera på bästa möjliga sätt? Vilka stöd för kravhantering ska GSH erbjuda?)
- B. Hur ska vi arbeta för att nå bästa möjliga synergier mellan klustren (vad ska vi inte göra)?
- C. Hur ska vi arbeta för att nå hela vägen fram till en sammanhållen koncern?
- D. Hur ska vi samarbeta med klustren? (Exempelvis roller och relationer mellan GSH och kluster (styrelse, VD, övriga)?)
- E. Vilka beståndsdelar behövs på respektive nivå (GSH, Kluster) för att ha en sammanhållen strategisk inriktning inom koncernen? Gemensam affärsplan?
- F. Vem gör vad, SLK respektive GSH?
- G. Hur vill vi att ägardialogsprocessen ska fungera? (Hur skall funktionsområdena integreras?)
- H. Vilka interna strukturer och arbetssätt behöver vi ha? (Exempelvis innehåll torsdagsmöten, projektprogramstyrning, roller och ansvar m.m.)
- I. Hur vill vi att vår arbetsgrupp ska fungera? (Exempelvis med avseende på värdegrund, förhållningssätt m.m.)
- J. Hur kan vi förbättra styrelsearbetet? (Exempelvis hur kan den löpande dialogen och ärendeberedningen förbättras.)

Dessa frågor analyserades i ett gemensamt grupparbete för att förstå vilka som är viktigast att fokusera i den fortsatta strategiutvecklingen. En gemensam slutsats var att de flesta av frågorna driver en sammanhållen koncern (fråga C), varför frågeställningen inte bearbetades separat.

Under den gemensamma analysen tycks man ha nått en gemensam grund att stå på, i en gemensam syn på vad som behöver få fokus i det fortsatta arbetet. Detta är en påbyggnad på den grund som redan fanns, för det är uppenbart att det fanns en relativt god grund att bygga vidare på. Det var samstämmigt positiva omdömen om de två gemensamma arbetsdagarna som var centrala i nulägesanalysen. Det finns också en öppenhet och respekt för behovet av att i det fortsatta arbetet komplettera med fortsatta analyser parallellt med det strategiska utvecklingsarbetet.

Dokumentationen från arbetet låg till grund för en rapportering med förslag på sju fokuserade delprojekt inom ramen för ett större strategiskt utvecklingsprojekt.





## Rekommendationer

Vi rekommenderar att Stadshus inleder och driver sju internt förankrade delprojekt som är centrala för utvecklingen framgent. Dessa delprojekt är lämpliga att koordinera i en helhet för bästa effekt, samtidigt som respektive delprojekt måste få ha sin drivkraft och rytm. Det är en fråga om att engagera sig i ett gemensamt arbete, där externa intressenter involveras. Områdena nedan är i fokus inom de sju delprojekten.

- Samverkan med Stadshus styrelse – målsättning att bland annat förbättra kvaliteten i ärendebereidningen och att förflytta diskussionerna till en strategisk nivå med rätt fokus.
- Samverkan med Stadsledningskontoret – målsättning att utveckla en tydligare ansvars- och rollfördelning i tydligare processer för samverkan, med goda förutsättningar i en gemensam syn på hur arbetet ska vara strukturerat.
- Samarbetsformer med och mellan klustren – målsättning att utveckla effektivare samarbetsformer baserade på tydligare processer för samverkan, med goda förutsättningar i en gemensam syn på hur arbetet ska vara strukturerat.
- Gruppsamverkan inom Stadshus – målsättning att stärka gruppen i gemensamma förhållningssätt, med ett tydligt ledarskap och en trygghet bland medarbetarna.
- Interna strukturer och arbetssätt på Stadshus – målsättning att utveckla gemensamma arbetssätt, tydliga roller och principer, för att kunna fylla sin funktion på bästa möjliga sätt med en riktigt god arbetsmiljö.
- Ägardialogprocessen – målsättning att säkerställa och förbättra ägarstyrningen mot stadens mål i en samsyn kring processen och hur den är synkroniserad med 'årshjulet'.
- Koncerngemensam affärsplan – målsättning att skapa och etablera ett gemensamt arbetssätt för en att driva en strategisk inriktning för koncernen, där nyttan för staden som helhet är tydlig

Givet historien, med skiften i ledning och styrelse, är det centralt att våga fullfölja ett långsiktigt och prestigelöst arbete med hela stadens utveckling i fokus. Det är en fråga om att stimulera en process för lärande genom beslut och handlingskraft. Riktningen bör vara ett gemensamt och fokuserat värdeskapande. En förutsättning för detta är en riktad mobilisering i projekten och hos de som är mottagare av resultaten från dessa. En viktig del i projekten är att därför att inledningsvis fördjupa insikterna i de resultat och effekter som eftersöks, vilka värden är i fokus under arbetet. Detta innebär en vidare involvering av de intressenter som berörs av projekten.

För en god gemensam innovations- och utvecklingskraft är det viktigt att skapa kreativa spänningar snarare än hämmande som en följd av uppfattningar och perspektiv som krockar. Olikheter och en mångfald av perspektiv kan skapa både kreativa och hämmande spänningar som driver utveckling. Historiskt, i Göteborg, har naturligtvis båda sorters spänningar funnits, men risken är att för mycket hämmande spänningar finns som låser fast snarare än stimulerar utveckling. Detta går i så fall att lära av och använda lärdomarna som en styrka i det kommande gemensamma strategiska arbetet.

I dagsläget finns en gemensam intern syn på vilka områden som bör få fokus i det fortsatta utvecklingsarbetet. Detta var inte fallet när nulägesanalysen inleddes. Med den gemensamma upplevelsen av arbetet hittills finns goda förutsättningar att lyckas i ett fortsatt strategiskt utvecklingsarbete. Centralt i detta är att ha uthålligheten som krävs för att lyckas åstadkomma de effekter som man önskar. En stark intern kultur kan stödja denna uthållighet. Samtidigt är det kritiskt att andra prioriterade intressenter, som behöver vara involverade i arbetet, också involveras och är med och formar vägen framåt. Alla behöver tro på det väsentliga i att driva de föreslagna delprojekten.

## Bilaga 1 Agenda för Workshop 22-23 mars

- Introduktion
- Genomgång av resultaten från intervjuerna
- WS Arbeta igenom Stadshus roll
  - Vad behöver bli tydligare?
  - Tydliggör rollen
  - Vad innebär det i praktiken?
  - Vad skall vi göra och inte göra?
- Gemensam prioritering av frågor/områden att arbeta med
- Grupparbeten med prioriterade frågor/områden
  - Målbild
  - Nuläget
  - Preliminär handlingsplan / underlag projektdirektiv
- Redovisning och diskussion
- Sammanfattning och avslut

