



## BUSINESS REGION GÖTEBORG

### **KALLELSE**

Styrelsemöte i Business Region Göteborg AB

**Måndagen den 21 augusti 2017, kl.13.00-16.00**

**Plats: Sahlgrenska rummet, Business Region Göteborg**

### Ärende

1. Sammanträdet öppnas
2. Val av protokolljusterare
3. Föregående mötesprotokoll
4. Fastställande Styrelsens mål- och inriktningsdokument 2018 (*David Ljung, 20 min*)
5. Beslut –Kompetensförsörjningsplan (*Anna-Lena Johansson, 15 min*)
6. Diskussion Näringslivsstrategiskt program (*Pia Areblad, 60 min*)
7. Remiss:  
Beslut: Göteborgs Stads program för en jämlik stad 2018-2026 (*Patrik Andersson, 10 min*)
8. Information- Göteborgs Stads riktlinje för styrande dokument (*Patrik Andersson, 5 min*)
9. Information- Riskhanteringsprocess, riskvärdering (*Annelie Wignell, 30 min*)
10. Diskussion- Strategisk genomlysning inför budgetarbetet 2018 av bidrag till andra organisationer. (*Patrik Andersson, 10 min*)
11. Konsekvensanalys Hamnkonflikt (*John Wedel, 20 min*)
12. Övriga frågor

### Kallade:

Styrelseledamöter:

David Ljung (s)  
Hans Rothenberg (m)  
Stefan Svensson (m)  
Eva Ternegren (mp)  
Axel Josefson (m)  
Marie Östh Karlsson (s)  
Miguel Odhner (s)  
Peter Lindh (s)  
Lennart Olsson (l)

Verkställande direktör Patrik Andersson  
Vice VD Eva-Lena Albihn

Sekreterare Roland Adrell

Välkomna!

Patrik Andersson

**Tid:** Onsdagen den 28 juni 2017, kl. 09.00 – 11.10  
**Plats:** Sahlgrenska rummet, Business Region Göteborg, Norra Hamngatan 14, Göteborg

<b>Närvarande:</b> David Ljung	Ordförande	
Eva Ternegren	1:e vice ordförande	
Axel Josefson	2:e vice ordförande	
Hans Rothenberg	Ledamot	
Marie Östh Karlsson	"	
Miguel Odhner	"	§§ 4 - 9
Peter Lindh	"	per telefon
Lennart Olsson	"	
Eva-Lena Albihn	Vice VD	
Kajsa Dahlsten	BRG	§§ 1 - 4
Lars Ekberg	Stadsledningskontoret	§§ 1 - 4
Anna-Lena Johanson	BRG	§ 5
Roland Adrell	Sekreterare	

### § 1 Sammanträdet öppnas

David Ljung öppnade sammanträdet.

### § 2 Val av protokolljusterare

Att jämte ordföranden justera dagens protokoll utsågs Axel Josefson.

### § 3 Föregående mötesprotokoll

Föregående mötesprotokoll lades med godkännande till handlingarna.



*Handwritten signature: A. D. H.*

#### **§ 4 Näringslivsstrategiskt program**

Kajsa Dahlström och Lars Ekberg föredrog ett tidigare utsänt underlag och lämnade en lägesrapport utifrån ett antal grundantaganden och megatrender.

Härefter redogjordes för programstruktur och målbild 2035 liksom för tre prioriterade mål, samt vägarna för att nå dit.

Styrelsen diskuterade frågan och delgav de föredragande sina synpunkter.

Slutligen redogjordes för den fortsatta processen. Styrelsen kommer att behandla frågan åter vid sitt sammanträde den 21 augusti 2017.

#### **§ 5 Kompetensförsörjningsplan**

Anna-Lena Johansson föredrog ett tidigare utsänt underlag och lämnade en lägesrapport.

Styrelsen diskuterade underlaget och lämnade sina synpunkter.

Styrelsen kommer att fatta beslut i ärendet vid sitt sammanträde den 21 augusti 2017.

#### **§ 6 BRG:s Mål och Inriktningsdokument 2018**

David Ljung lämnade en bakgrund genom att föredra ett underlag.

Styrelsen diskuterade dokumentet. Styrelsen ska fatta beslut i frågan den 21 augusti 2017. Styrelsen kommer att vid två tillfällen, under sommaren, ges möjligheten att lämna synpunkter på dokumentet. Ordföranden ansvarar för att hålla samman styrelsens process inför beslutet.



## § 7 Redovisning Mipim 2017

Eva-Lena Albihn rapporterade från BRGs medverkan på MIPIM och dess betydelse för Göteborgsregionen utifrån ett utsänt underlag.

## § 8 Redovisning Shanghai 22-27 maj 2017

Eva-Lena Albihn rapporterade från BRGs tjänsteresa till Shanghai utifrån ett utsänt underlag.

Hon konstaterade att ett LOI idag underskrivits i Shanghai, vari Geelys nästa investering på Lindholmen säkerställts.

## § 9 Övriga frågor

### 1. Etablering

Ordföranden lämnade en rapport.

### 2. Saltet på Ringön

Eva-Lena Albihn lämnade en rapport.

Styrelsen beslutade att uppdra åt VD att ta fram ett beslutsunderlag avseende fastighetsfrågan.

### 3. Hamnkonflikten

Hans Rothenberg efterfrågade en analys av den pågående konflikten vid nästa sammanträde.

Statistik fördes under sammanträdet men på grund av tekniska problem är dessa siffror ej tillförlitliga. Statistik kommer istället att föras på mötet den 21 augusti 2017.

Ordföranden tackade styrelsen, ledning och anställda för en utmärkt insats under vårterminen och önskade en Glad sommar. Han framhöll särskilt insatserna som föregick avtalet med Geely.



DH AF

Styrelsen firade med tårta och kaffe med anledning av den överenskommelse som gjorts med Geely avseende en ny storsatsning på Lindholmén.

Som ovan



Roland Adrell

Justeras:



David Ljung



Axel Josefsson

# Mål- och inriktningsdokument

## Styrelsens mål- och inriktningsdokument 2018 Business Region Göteborg AB



### Inledning

Detta dokument beskriver hur Business Region Göteborg AB (BRG) ska utveckla sin verksamhet under 2018. Dokumentet är uppbyggt kring de mål och inriktningar för Göteborgs Stads budget för 2018 som antagits av kommunfullmäktige.

Varje nämnd och styrelse ska, vilket klargörs av fullmäktige, bryta ner och anpassa dessa mål och inriktningar till sin verksamhet för att bidra till god måloppfyllelse ur ett hela-staden-perspektiv.

Precis som Göteborgs Stads budget för 2018 är detta dokument förändringsinriktat. Det redogör i första hand för vad som ska förändras i verksamheten. Där inget annat sägs ska nuvarande verksamhet fortsätta att bedrivas och utvecklas som tidigare.

BRG är ett helägt bolag inom Göteborgs Stad med hela Göteborgsregionen som sitt arbetsfält. BRG ska stödja och koordinera näringslivsutvecklingen inom Göteborgsregionens 13 kommuner. Detta dokument har därför ett vidare perspektiv än bara Göteborgs Stad.

### Målarbete utifrån kärnverksamhet

Varje nämnd och styrelse ansvarar, enligt fullmäktiges anvisning, för att uppnå sin del av fullmäktiges mål och för att värdera hur dessa ska styra den egna verksamheten.

En rimlig tolkning av fullmäktiges mål och inriktningar för budgeten för 2018 är att BRG primärt ska fokusera på fem särskilt prioriterade mål – med relaterade analyser, inriktningar och uppdrag:

- Göteborg ska vara en hållbar innovationsstad med ökande jobbtillväxt
- Sysselsättningen för grupper långt ifrån arbetsmarknaden ska öka
- Tillgängligheten till kultur ska öka
- Göteborg ska vara en jämlik stad
- Göteborg ska minska sin miljö- och klimatpåverkan för att bli en hållbar stad med globalt och lokalt rättvisa utsläpp

BRG ska kontinuerligt beakta även de övriga målen i budgeten för 2018. Hur det ska gå till klargörs i korthet i bilagan till detta dokument.

BRG ska väva in detta målrelaterade arbete i den kärnverksamhet som, med utgångspunkt från ägardirektivet, bedrivs inom de huvudsakliga affärsområdena *Företagsutveckling, Etablering och investering* samt *Kluster och innovation*. GR:s *Hållbar tillväxt* och VGR:s *VG 2020*-strategi finns med som integrerade perspektiv.

De specifika åtgärder som BRG vidtar för att nå målen i 2018-budgeten ska inordnas i det tillväxtorienterade arbetssätt som syftar till att skapa långsiktig hållbarhet, positiv näringslivsdynamik samt en attraktivitet som lockar företag och investerare till regionen. En särskilt viktig nyckel till god måloppfyllelse är att aktivt främja entreprenörskap och nyföretagande. Även när det gäller målen kring jämlikhet och miljö har entreprenörerna en avgörande roll att spela.

När ett nytt ägardirektiv antas – vilket väntas ske under hösten – ska verksamheten anpassas till de förändringar av vissa grundförutsättningar som detta eventuellt kan innebära.

När det nya näringslivsprogrammet antas – sannolikt under våren 2018 – ska det omgående reflekteras och implementeras i verksamheten.

## 1. Innovation och jobbtillväxt

BRG ska fortsätta att aktivt utveckla processägarskapet för detta mål.

Kvantitativa indikatorer för att mäta måluppfyllelsen ska tas fram. Dessa ska användas för att systematiskt följa och utvärdera arbetet. Indikatorerna ska kunna ge mätvärden både för Göteborgs Stad och Göteborgsregionen.

**Göteborg ska vara en hållbar innovationsstad med ökande jobbtillväxt**

*Staden ska stärka innovationsklimatet tillsammans med näringsliv, akademi och andra aktörer i syfte att utveckla hållbara och*

### **Innovation**

Beträffande innovationsdelen i detta mål ska BRG se till att de egna aktiviteterna samspelar med det innovationsprogram för Göteborgs Stad som sannolikt antas under hösten. Innovationsarbetet ska koordineras med motsvarande processer i andra kommuner i Göteborgsregionen. Arbetet ska även koordineras med VGR:s verksamhet på området.

BRG har fått två innovationsrelaterade uppdrag. Det första handlar om att bygga upp en struktur för hur Göteborg ska fungera som testarena för nya innovationer.

Det ska byggas upp en tydlig, enhetlig och transparent struktur för hur Göteborg ska fungera som en testarena för nya innovationer.

Det är viktigt att strukturen utformas för att möjliggöra – inte för att begränsa. Strukturen bör inkludera en generell process – konkretiserad i termer av bl a kontaktvägar, ansvarsfördelning, samarbetsformer, rapportering och erfarenhetsspridning – för hur initiativ till nya testbäddar i positiv anda ska tas om hand. Processen ska vara så flexibel att den kan användas för initiativ inom i princip alla innovationsområden. Det är viktigt att uppdraget genomförs med bred förankring i staden och regionen. Strukturen ska delvis baseras på den organisatoriska kapacitet och kompetens som finns på stadens tre science parks: Lindholmen, Johanneberg och Sahlgrenska.

Det ska utredas hur Göteborg, på områden som exempelvis infrastruktur och stadsutveckling, bör följa och särskilt i ett hållbarhetsperspektiv dra nytta av den snabba utveckling inom automatisering.

Det andra uppdraget handlar om att utreda hur Göteborg bör dra nytta av den snabba utveckling inom automatisering, elektrifiering och digitalisering som nu äger rum i transportsektorn.

Eftersom detta är ett område där det redan gjorts en hel del arbete inom staden och regionen är det nödvändigt att etablera nära dialoger med de aktörer som varit och är involverade. BRG har att – precis som i många andra innovationsfrågor – agera som spindeln i nätet och en samlande kraft. Utredningsarbetet ska utmynna i ett antal konkreta rekommendationer kring hur det fortsatta arbetet på området bör se ut.

### **Företagsklimat**

När det gäller företagsklimatet vill kommunfullmäktige i vissa avseenden se en ambitionshöjning.

Det talas om att intensifiera det långsiktiga och systematiska arbetet med att förbättra servicen till och bemötandet av företag. BRG får också ett utredningsuppdrag på detta tema. Timingen för uppdraget är lämplig. Efter några år av systematiska insatser är det nyttigt att utvärdera och ta ny sats.

Det ska utredas hur arbetet med att förbättra Göteborgs Stads service till företag har utvecklats så långt och vad som behöver göras för att åstadkomma

Utredningen bör bli så konkret och operativ som möjligt. Den bör särskilt analysera förutsättningarna för att säkerställa att samtliga aktörer med serviceansvar har servicen som en fast och tydligt prioriterad punkt på sina dagordningar. Utredningen ska även fokusera på hur samarbetet i dessa frågor i Göteborgsregionen, vilket på sistone förstärkts, kan bidra till metod-, och resultatförbättringar.

BRG ska fullfölja den satsning på ny infrastruktur för företagande och jobb i hela staden som pågår sedan ett par år tillbaka. Ett aktivt utvecklingsarbete behöver kontinuerligt präglade *Entreprenörskvarteret*, *Saltet på Ringön* och *Business Centers*. Insatserna för att främja det sociala företagandet behöver utvecklas ytterligare i nära samarbete med relevanta aktörer. Idéburet offentligt partnerskap är ett verktyg som kan prövas.

I ansträngningarna för att förbättra företagsklimatet inte bara fokusera på den kommunala servicen i snäv Minst lika viktigt är det att verka för att attityderna till företagande ska förbättras och för att näringslivsperspektivet genomgående ska finnas med central del i beslutsfattandet i staden.

Den företagslotsfunktion som nu finns på Business Region Göteborg ska utökas i syfte att ge support i samband med de stora byggnationer som under några år kommer att präglade delar av

ska BRG mening.

som en

I hanteringen av uppdraget att utöka företagslotsfunktionen under byggtiden är det viktigt att etablera en löpande samverkan med Göteborg & Co, att om möjligt agera proaktivt innan allvarliga problem dyker upp samt att lägga upp en tydlig strategi för att göra det nya erbjudandet allmänt känt i målgruppen. Det är ett grundläggande problem att ganska många företag som skulle behöva lotshjälp ännu inte vet att stödet finns. Genomförandet av detta uppdrag ska kopplas till den bredare uppgradering av samverkan mellan BRG och Göteborg & Co som nu pågår på initiativ från Stadshus AB.

I arbetet med servicen till företag ska Insikt-mätningarna fortsatt vara det centrala mätverktyget. Därutöver är flera andra informationskällor relevanta. BRG ska, med hänsyn till begränsningarna i analysen, dra de slutsatser som går att dra av Svenskt Näringslivs mätning av det lokala företagsklimatet och ska, på de områden där det är lämpligt, utnyttja dessa slutsatser i arbetet med att skapa ett starkt företagsklimat.

Upphandlingsfrågorna har på flera sätt betydelse för näringslivsutvecklingen. BRG ska, där det är lämpligt och efterfrågas av Upphandlingsnämnden, bidra till att främja innovationsupphandlingar. BRG ska också – exempelvis genom att tillsammans med Upphandlingsnämnden genomföra utbildningar – bidra till att göra det smidigare för små och medelstora företag att delta i upphandlingar och därmed bädda för att upphandlingsvolymerna från dessa företag ska kunna öka.

### **Samverkan**

När det gäller samverkansaspekten i detta budgetmål ska BRG verka för att bredda och intensiviera kontakterna mellan staden, näringslivet, akademien och andra aktörer. BRG ska se till att mötena i den strategiska näringslivsdialogen förbereds grundligt. Därtill ska BRG i andra sammanhang utöka arbetet med att skapa samverkan mellan olika aktörer. BRG:s samverkansinsatser ska, där det är lämpligt, ha ett regionalt perspektiv.

De åtgärder som här redovisats ska – tillsammans bli en del av åtgärderna under punkten "Inkluderande sysselsättning" nedan – fungera som centrala BRG-bidrag till att skapa en utveckling med ökande jobbtillväxt och sysselsättning samt låg arbetslöshet.

## **2. Inkluderande sysselsättning**

Med koppling till detta mål är budgeten fortsatt tydlig med att BRG ska ta en delvis ny roll på arbetsmarknadsområdet – med ett större fokus på arbetsmarknadsfrågor och insatser för förbättrad jobbmatchning.

Sysselsättningen för grupper långt ifrån arbetsmarknaden ska öka

Särskilda insatser ska riktas mot unga, utrikes födda och personer med funktionsnedsättning som är

De åtgärder som vidtas är viktiga inte bara för det här målet, utan bidrar även till uppfyllelsen av målet för innovation och jobbtillväxt.



Det samarbete med Nämnden för arbetsmarknad och vuxenutbildning (NAV) som har inletts ska aktivt utvecklas vidare. I och med att den nya kompetensförsörjningsplanen nu är på plats blir denna en naturlig kärna i den fortsatta samverkan.

BRG ska, tillsammans med NAV, skapa en tidtabell och ett arbets sätt för att så rationellt och effektivt som möjligt omsätta planen i praktisk handling. Arbetet planer ska löpande vävas in i relevanta delar av BRG:s verksamhet. Kompetensförsörjningen är i flera avseenden mycket betydelsefull faktor i den generella näringslivsutvecklingen. Samtidigt ska BRG begränsa de aktiva insatserna till ett fåtal aktiviteter där det går att skapa tydliga mervärden och göra verklig skillnad. Det ska hela göras en noggrann analys av vad som ska prioriteras.

Insatserna kopplade till kompetensförsörjningsstrategin ska genomföras. Ansvar: Nämnden för arbetsmarknad och vuxenutbildning i

med  
en  
mest  
tiden

I budgeten finns ett separat uppdrag som går ut på att alla nämnder och styrelser, inom ramen för fokusområdet *Skapa förutsättningar för arbete* i Jämlikt Göteborg, ska ta fram och genomföra en plan i samverkan med NAV. BRG ska väva in genomförandet av detta uppdrag i det etablerade samarbetet med NAV. Uppdraget bör inte innebära något större merarbete i förhållande till vad som redan görs.

Budgettexten talar om att det ska finnas en sammanhållen funktion för att välkomna och lotsa den utländska arbetskraft som kommer till och finns i Göteborg. För BRG:s del ska leveransen på den punkten primärt realiseras genom samverkansprojektet *Global Talent Gothenburg/West Sweden*.

BRG ska länka kompetensförsörjningsarbetet i Göteborgs Stad till motsvarande arbete inom GR samt till andra relevanta kommunala processer i hela Göteborgsregionen.

### 3. Kulturella och kreativa näringar

BRG arbetar redan aktivt – genom exempelvis *ADA*, *Brewhouse* och *Saltet på Ringön* – för att utveckla de kreativa näringarna. Genom ett nytt uppdrag i budgeten skapas ytterligare möjligheter att stärka det arbetet. BRG tillsammans med Kulturnämnden bygga upp en samverkansplattform inom mode, design, konsthantverk och arkitektur.

En samverkansplattform ska skapas ihop med akademi, de kreativa och kulturella branscherna och ideella aktörer inom mode, design, konsthantverk och arkitektur

ska  
och

På dessa områden har de aktörer som finns i Göteborg länge haft en tendens att mestadels jobba var och en för sig. Helheten framstår som spretig. Det finns en stor positiv potential i att stärka koordineringen och att göra mer tillsammans. De olika aktörerna skulle kunna få mer ut av varandra. Med en tydligare helhetsbild skulle också det externa intresset för Göteborg som en ledande och spännande stad i dessa sammanhang kunna växa markant.

För att samverkansplattformen ska bli en framgång är det viktigt att BRG går in i en tät dialog med Kulturnämnden, ser till att näringslivsperspektivet vävs in på ett naturligt sätt och, där det är motiverat, skapar aktiva kopplingar till det arbete med de kulturella och kreativa näringarna som redan bedrivs.

### 4. Jämlikhet

I grunden kommer flera av BRG:s åtgärder under punkterna "Innovation och jobbtillväxt" och "Inkluderande sysselsättning" att bidra till ett mer jämlikt Göteborg. Att få fler i arbete är en avgörande nyckel i jämlikhetsarbetet.

Göteborg ska vara en jämlik stad

Skilnader i livsvillkor och hälsa ska minska.  
Jämlikhetsarbetet ska utgå

BRG ska fortsätta uppbyggnaden av det samverkansforum med näringslivet för ökad jämlikhet som nu är i en uppstartsfas. Forumet ska guida, samordna och stötta företag som vill ta aktivt socialt ansvar. I den utsträckning det är lämpligt ska arbetet med forumet täcka in hela Göteborgsregionen.

BRG ska, där det finns mervärden, koppla aktiviteterna inom samverkansforumet till genomförandet av kompetensförsörjningsplanen. Det borde gå att skapa givande synergier mellan de båda processerna.

## 5. Miljö- och klimatpåverkan

Även om BRG inte är en helt central aktör i arbetet med målet finns det en viktig roll att ta.

BRG ska verka för att näringslivet i Göteborgs Stad och Göteborgsregionen är ledande i den gröna omställningen. BRG ska bl a bidra till ett bättre utnyttjande av möjligheterna att stärka konkurrenskraften genom att främja ny miljöteknik och nya hållbara affärsmodeller. Det finns en stor positiv potential i delandets ekonomi och den cirkulära ekonomin. BRG ska bygga upp gedigna kunskaper på området och ska stimulera utvecklingen genom aktiva åtgärder.

Göteborg ska minska sin miljö- och klimatpåverkan för att bli en hållbar stad med globalt och lokalt rättvisa utsläpp

2020 ska utsläppen av koldioxid ekvivalenter i Göteborg från ickehandlande sektorn ha minskat med minst 40 procent

Uppbyggnaden av klimatprotokollet ska drivas vidare. Aktiv samverkan med VGR ska prioriteras. Möjligheten att ha protokollet öppet för hela Göteborgsregionen ska övervägas. Inriktningen är att verksamheten under 2018 ska köras igång i skarpt läge.

BRG ska, tillsammans med övriga involverade aktörer, studera möjligheterna att särskilt på exportsidan vidareutveckla arbetet inom *Green Gothenburg*.

BRG ska följa genomförandet av det uppdrag som Fastighetsnämnden, Göteborg Energi och Framtiden fått när det gäller att utreda möjligheten att bygga solparker med diversifierat delägarskap och ska, om det efterfrågas, bidra med näringslivsrelaterad expertis.

## 6. Organisation

BRG har under de senaste åren utvidgat och breddat det externa kommunikationsarbetet. Detta har gett goda resultat. Utvecklingen av kommunikationsarbetet ska därför fortsätta med samma generella inriktning.

BRG ska ta en tydligare roll som moderbolag i näringslivsklustret genom att utveckla styrningen av de minoritetsägda bolagen. Synergier och samordningsvinster ska i högre grad tas tillvara. Den fördjupade dialog om ägarstyrningen som inletts med övriga ägare – inte minst inom de tre Science Parks – ska aktivt drivas vidare.

BRG ska, med hänsyn bl a till det förändringsarbete som pågår i Göteborgs Stad, fortsätta att utveckla sitt EU-arbete och sin verksamhet på det internationella området. BRG ska verka för ett tätare och mer effektivt samarbete i dessa frågor såväl inom staden som i Göteborgsregionen.

## Bilaga. Arbete med övriga mål

Övriga mål (med relaterade analyser, inriktningar och uppdrag) ska BRG, utifrån kärnverksamheten, hantera enligt nedan. Det regionala perspektivet ska hela tiden finnas med. Tabellen är strukturerad efter avsnitten i Göteborgs Stads budget för 2018.

Avsnitt	Mål / inriktning / uppdrag	BRG:s roll
<b>Mänskliga rättigheter</b>	Mål: De mänskliga rättigheterna ska genomsyra alla stadens verksamheter.	Detta ingår i den ordinarie verksamheten.
	Uppdrag: Likabehandlingsplaner ska tas fram utifrån samtliga diskrimineringsgrunder. Arbetet ska gälla ur både invånar- och medarbetarperspektiv.	Uppdraget gavs även i budgeten för 2017 och är redan genomfört.
<b>Jämställdhet</b>	Mål: Den strukturella könsdiskrimineringen ska upphöra.	Detta ingår i den ordinarie verksamheten. Det kontinuerliga arbetet utgår från jämställdhets- och mångfaldsplanen.
<b>Demokrati</b>	Mål: Göteborgarnas möjlighet till delaktighet och inflytande ska öka.	Detta ingår i den ordinarie verksamheten.
<b>Fritid, idrott och förening</b>		Ej relevant.
<b>Funktionsnedsättning</b>	Mål: Livsvillkoren för personer med fysisk, psykisk eller intellektuell funktionsnedsättning ska förbättras.	Detta ingår i den ordinarie verksamheten.
<b>Individ- och familjeomsorg</b>		Ej relevant.
<b>Förskola och skola</b>	Mål: Alla elever ska oavsett bakgrund nå målen inom skolan och kunna utvecklas till sin fulla potential.	BRG ska bl a bidra till att stimulera entreprenörskap bland unga samt till att främja kontakter mellan skolungdomar och näringsliv. Detta kan exempelvis bli aktuellt i arbetet med kompetensförsörjningsplanen. En annan möjlighet är att främja starta företag-aktiviteter som ett alternativt till praktikplatser under sommarloven.
<b>Äldre</b>		Ej relevant.
<b>Stadsutveckling och bostäder</b>	Mål: Bostadsbristen ska byggas bort och bostadsbehoven tillgodoses bättre.	BRG ska verka för att fler bygg- och fastighetsaktörer etablerar sig i Göteborg samt för att kompetensförsörjningen i branschen förbättras. Arbetet med kompetensförsörjningsplanen blir viktigt i det avseendet. BRG ska även verka för att näringslivets behov uppmärksammas och beaktas i stadsplaneringen.
<b>Trafik</b>	Mål: Det hållbara resandet ska öka.	BRG ska bidra genom såväl innovations- som klusterutveckling och ska lyfta fram mobilitetsaspekterna inom <i>Green Gothenburg</i> . Särskilt viktiga i sammanhanget blir uppdragen att skapa en struktur för hur staden ska fungera som testarena och att reda ut hur staden bäst kan utnyttja den

		snabba teknologiska utvecklingen inom transportsektorn.
<b>Turism och evenemang</b>	Mål: Göteborgarnas möjlighet att turista i sin egen stad ska öka.	BRG ska, i linje med uppdraget från Stadshus AB, förstärka samarbetet med Göteborg & Co när det gäller insatserna för att främja besöksnäringen.
<b>Personal</b>	Mål: Osakliga löneskillnader mellan män och kvinnor ska upphöra.	BRG ska även fortsättningsvis verka för att säkra full måluppfyllelse och ska säkerställa att uppdragen genomförs inom ramen för HR-arbetet.
	Uppdrag: Andelen chefer födda utanför Norden ska öka kraftigt och aktivt följas upp (ska genomföras under mandatperioden).	
	Uppdrag: Andelen kvinnliga chefer inom manligt dominerade verksamheter ska överstiga andelen kvinnor inom samma verksamhet (ska genomföras under mandatperioden).	
<b>Upphandling</b>	Mål: Göteborg ska öka andelen hållbara upphandlingar.	BRG ska, i de sammanhang där det är lämpligt, bidra till att främja innovationsupphandlingar och till att underlätta för små och medelstora företag att delta i upphandlingar.
	Inriktning: Göteborgs Stad ska främja små- och medelstora företags möjlighet att delta i upphandlingar genom att exempelvis bryta upp kontrakt i mindre delar. Former ska utvecklas för hur innovationsupphandling kan användas för att utveckla stadens verksamheter i samverkan med forskning, företag och andra offentliga aktörer.	



## BUSINESS REGION GÖTEBORG

Göteborg 2017-08-14

Till  
Styrelsen i  
Business Region Göteborg AB

### **Ärendet:** Beslut Kompetensförsörjningsplan

Business Region Göteborg AB och Nämnden för arbetsmarknad och vuxenutbildning ( NAV) har fått i uppdrag att gemensamt ta fram en kompetensförsörjningsplan som ska bidra till att bättre matcha de arbetsökande mot behovet av arbetskraft bland företagen. Under arbetets gång har löpande avstämningar skett med såväl BRG:s styrelse som NAV.

Beslutsunderlagen är likalydande med det beslutsunderlag som läggs fram till NAV:s sammanträde den 22 augusti.

Styrelsen föreslås besluta att:

- anta föreliggande kompetensförsörjningsplan
- ge VD i uppdrag att återkomma till styrelsen med en lägesrapport på novembersammanträdet 2017

Business Region Göteborg AB

.....  
Patrik Andersson  
VD

### **Bilagor**

1. TU Kompetensförsörjningsplan
2. Kompetensförsörjningsplan
3. Handlingsplan för samverkan mellan Business center och Kompetenscenter
4. Workshopdeltagare i planens huvudsakliga slutsatser, juni 2017

## TU Kompetensförsörjningsplan

### Sammanfattning

Enligt Göteborgs Stads budget för 2017 ska Business Region Göteborg AB (BRG) och Nämnden för arbetsmarknad och vuxenutbildning (NAV) och stärka sin samverkan i syfte att bli förbättra jobbmatchningen och öka sysselsättningen. BRG ska i högre grad än tidigare fokusera på vissa av de arbetsmarknadsfrågor som NAV redan jobbar mycket aktivt med.

Som en centralpunkt i detta närmande ges BRG och NAV i uppdrag att gemensamt ta fram en kompetensförsörjningsplan. Syftet ska bidra till att bättre matcha de arbetssökande med behovet av arbetskraft bland företagen.

Det finns i dessa arbetsmarknadsfrågor ett stort värde i att agera snabbt. Exempelvis är bristande matchning nu ett betydande problem på arbetsmarknaden.

För att kunna genomföra dessa uppdrag har BRG och Arbetsmarknads- och vuxenutbildningsförvaltningen (Arbvux) tillsatt en tjänstemannagrupp som under hösten 2016 och våren 2017 arbetat med frågan.

Uppdraget har två delar

### 1. Framtagande av plan för ökad samverkan

Arbetsgruppen ska ta fram ett förslag till plan för hur BRG och NAV ska stärka sin samverkan i de frågor där det finns gemensamma intressen. Det handlar generellt om jobbmatchning, sysselsättning och andra relevanta områden. Mer specifikt bör planen bli hantera BRG:s involvering i kompetenscentrumen samt NAV:s koppling till Entreprenörskvarter och Business Centers.

Planen ska inkludera en modell för hur ansvars- och arbetsfördelningen mellan BRG och NAV ska se ut. Planen ska också, där det är relevant, precisera hur BRG och NAV, i kontext av sin samverkan, ska förhålla sig till andra aktörer inom och utanför Göteborgs Stad.

### 2. Framtagande av en Kompetensförsörjningsplan

Arbetsgruppen ska även, i en process med tät koppling till arbetet med den sakfrågemässigt bredare samverkansplanen, ta fram ett förslag till kompetensförsörjningsplan.

Planen ska ha ett tydligt fokus på Göteborgs Stad. Utifrån det ska den, i den utsträckning som det är lämpligt och relevant, relatera till arbetsmarknadsläget i Göteborgsregionen.

Planen ska utformas i dialog med universitet och högskolor, arbetstagar- och arbetsgivarorganisationer, näringslivet, Arbetsförmedlingen, GR samt andra relevanta aktörer.



Planen ska:

- baseras på en grundlig analys av kompetensförsörjningssituationen,
- identifiera de centrala problemen i kompetensförsörjningen,
- definiera vilka branscher och arbetstagargrupper som ska prioriteras,
- identifiera de centrala insatser som behöver göras,
- precisera hur ansvars- och arbetsfördelningen mellan NAV och BRG ska se ut,
- precisera hur NAV och BRG ska förhålla sig till övriga involverade aktörer.

## Resultat

### Plan för ökad samverkan Kompetenscenter/Businesscenter

Ett antal planeringsmöten mellan BRG och Arbvux har ägt rum där frågeställningar, indikatorer och vägar till vidare samverkan har diskuterats. Det kan konstateras att den gemensnittliga deltagaren på Kompetenscenter generellt står långt ifrån att bli egen företagare i sin nuvarande livssituation. Däremot finns det många inslag och kompetenser inom det som traditionellt förknippas med entreprenörskap som mycket väl skulle kunna användas i mötet med deltagarna. Exempel skulle kunna vara att träna på planering, skapa aktiviteter och att formulera sig - "ta sig för-sam-het". Planen återfinns i bilaga 2.

### Kompetensförsörjningsplanen

Kompetensförsörjningsplanen har enligt uppdrag tagits fram genom en dialog med en rad intressenter som har koppling till arbetsmarknadsområdet såsom akademi, branschföreträdare, företagare, intresseorganisationer och fackliga organisationer. Möten har genomförts enskilt och planens huvudsakliga slutsatser har kommunicerats i en workshop under juni månad 2017. Inbjudna till denna workshop finns upptagna i bilaga 3. Uppgifter kring utvecklingen i Göteborgs arbetsmarknadsområde har bland annat hämtats från SCB, Arbetsförmedling, GR, Västra Götalandsregionen och staden.

Den övergripande målbilden för planen är hur en fungerande matchning kan komma till stånd mellan tillgänglig arbetskraft och de behov som arbetsgivarna har.

Då kompetensförsörjning är ett stort och komplext område föreslår planen fokus på tre övergripande insatsområden som har definierats som framgångsfaktorer och där handlingsplaner i nästa steg skapas i nära samverkan med identifierade aktörer:

#### Område 1 - Attraktion

När det gäller attraktion föreslår Kompetensförsörjningsplanen att *Göteborgsregionens attraktionskraft* kan öka genom att driva framgångsrika projekt som exempelvis Move to Gothenburg som syftar till att locka topptalanger till Göteborg.



För att öka olika *branschers attraktionskraft* förslås att i samband med den regionala gymnasieutställningen, genomföra Future Skills, en ny arena för branscher att marknadsföra sig mot elever och föräldrar. Branschens utmaningar och möjligheter behöver kommuniceras på ett bättre sätt.

För att öka *företagens attraktionskraft* föreslås att erbjuda konkreta verktyg som ökar deras kunskap och stärker deras förmåga att genomföra sin egen kompetensförsörjning. Exempel kan vara seminarier som stärker företagets förmåga att ta emot praktikanter och skapa mötesplatser som underlättar deras arbete för en bättre mångfald.

För att öka *individens attraktionskraft* föreslås ett arbete som allt mer har en inriktning mot att under tiden man läser svenska för invandrare och se till att få fler att träffa arbetsgivare tidigare i "rustafasen". Vidare föreslås också utvecklade valideringsmetoder och att tillgodose språkundervisning på asylboenden. Till sist lyfts också frågan om att öka den ekonomiska attraktionskraften och säkerställa att anställning eller eget företagande är mer attraktivt än bidragsförsörjning.

## **Område 2 - Samverkan**

Den andra framgångsfaktorn handlar om att öka samverkan mellan olika parter. Kompetensförsörjningsplanen handlar till stor del enligt uppdrag om att öka samverkan mellan BRG och Arbvux.

Kompetensförsörjningsplanen lyfter vikten av en bättre samverkan mellan offentliga aktörer för att korta individens väg till arbete. Det finns många myndigheter inom det offentliga som är till för att hjälpa individer på olika sätt. Beroende på situation och bakgrund träder välfärden in, men detta blir många gånger kontraproduktivt om man inte samarbetar och har ett "kundfokus".

Vill vi öka samverkan mellan skolan och företagen, bland annat genom att Göteborgs Stad undersöker förutsättningarna för att rekrytera sommarjobbare åt företagen och anordnar sommarlovsentreprenörer som en insats inom ramen för feriejobbssatsningen för gymnasieungdomar.

## **Område 3 – Utbildning**

Den tredje framgångsfaktorn handlar om utbildning. Alltför många niondeklassare saknar fullständiga betyg och alltför många fullföljer inte gymnasiet. För att rusta elever för yrkeslivet föreslås ett intensifierat arbete för att antagningskrav, behörigheter med mera är anpassade efter målgrupper och behov, låta arbetslivet bli en naturlig del av elevers undervisning och arbeta för fler entreprenörelle inslag i undervisningen. "Flexication", det vill säga att utifrån behov kunna blanda kurser från gymnasiet, yrkeshögskola, vuxenutbildning och akademi behöver utvecklas vidare.

För att hålla kompetensförsörjningsplanen aktuell, relevant och levande föreslås att i det i nästa steg tas fram handlingsplaner inom varje ovanstående delområde. Handlingsplanerna skapas i nära samverkan med identifierade parter och skall skapa en konkret handling och synliggöra gemensamma åtaganden inom en angiven tidsrymd. Upplägget skapar förutsättningar för att snabbt skapa förändringar och ta nya inriktningar i de fall omvärlden kräver det.





### **Ekonomiska konsekvenser**

Kompetensförsörjningsplanens ingång är att befintligt arbete hos berörda aktörer skall tas tillvara i största möjliga mån men samordnas och tydliggörs på ett bättre sätt där nyttan för individ, företag och samhället lyfts fram. Ett sådant exempel är förslaget om inrättandet av så kallade regionala Kompetensråd som kan komma att ersätta en del av de många möten mellan olika aktörer idag och som kostar tid och resurser. Många av de ingående aktörerna är i grunden resursstarka och bedöms kunna samordna sina insatser på ett bättre sätt.

I kompetensförsörjningsplanen tas även utvecklingsområden upp som kan innebära initiala ökade kostnader och som också berör aktörer som ligger utanför det som BRG och Arbvx ansvarar för. De föreslagna kommande handlingsplanerna inom dessa områden kan i nästa steg visa på behov av eventuella nya resurser som berörda får ta ställning till i separat ordning.

Försörjningsstödet och dess fördelning i utbetalningar över staden lyfts i planen. I takt med en för närvarande god konjunktur i kombination med aktiva insatser genom bland annat Arbvx minskar försörjningsstödet successivt i Göteborg. Det finns fortfarande stora behov som behöver tillgodoses där staden måste skapa förutsättningar att möta nästa lågkonjunktur och möta behoven hos de personer som kom med den stora flyktingströmmen 2015 på ett bra sätt för att undvika att försörjningsstödet ökar igen.

### **Barnperspektivet**

I planen lyfts vikten av en bra skola med hög måluppfyllelse som förbereder barnen för det kommande arbetslivet på ett bra sätt från tidig ålder. En genomförd skola och möjligheter till egenförsörjning är viktiga faktorer för att minska framtida risker för utanförskap och ohälsa. Planen lyfter också vikten av att de vuxna – föräldrarna – finns i egenförsörjning med de skyddsfaktorer för barnens uppväxt som detta innebär.

Inom ramen för Kompetenscenters verksamhet är det också uttalat att barnfamiljers egenförsörjning ska prioriteras.

### **Jämställdhetsperspektivet**

Förutsättningarna för alla grupper att delta på lika villkor på arbetsmarknaden och befinna sig i egenförsörjning är viktiga. I arbetet med Kompetensförsörjningsplanen har det tydligt framkommit att det är viktigt att bryta ner övergripande statistik inom arbetsmarknadsområdet för att synliggöra områden att utveckla tydligare. Exempelvis behöver utlandsfödda kvinnors väsentligt lägre sysselsättningsgrad synliggöras mer i förhållande till utlandsfödda mäns för att på ett bättre sätt kunna undanröja de hinder och fördomar som kan vara förknippade med området.



### **Mångfaldsperspektivet**

Planen lyfter det faktum att vi allt tydligare ser en segregerad arbetsmarknad där faktorer som kort skolbakgrund, född utanför Europa, ålder och funktionshinder både var och en för sig men också ofta i samverkan tydligt försvårar inträdet på arbetsmarknaden. Den bättre matchningen bygger på att medvetenheten och förmågan hos offentliga aktörer finns att skapa insatser som kortar vägen till egenförsörjning. Detta måste ske i samspel med arbetsgivare som behöver kunskap, förståelse och stöd i att kunna ta emot personer utanför arbetsmarknaden på ett bättre sätt idag. Arbetet med det stegvisa jobb och kunskapslyftet utgör en viktig grundbult i detta arbete.

### **Omvärldsperspektivet**

Planen har ett fokus på Göteborgs stad men kan inte bortse från den arbetsmarknadsregion som Göteborgsregionen utgör. Det är tydligt att arbetslösheten är väsentligt högre i Göteborgs stad än i kringliggande kommuner i alla kategorier. Samverkan finns redan idag inom vuxenutbildningsområdet inom regionen men denna behöver utvecklas och kompletteras även med mer gemensamma insatser inom arbetsmarknadsområdet där en bättre samordning kring olika befattningar inom instegsjobb kan vara en viktig faktor. Utvecklingen i Göteborgs stad påverkar ofta direkt och indirekt utvecklingen i kringliggande kommuner. En stor del av den framtida potentiella arbetskraften i ett vidgat arbetsmarknadsområde finns i Göteborgs stad. Hur denna används har en viktig påverkan på framtida skatteunderlag, bosättningsmönster och hur förutsättningarna inom såväl privat som offentlig sektors förutsättningar att hitta rätt kompetens.

Inom ramen för Jämlikt Göteborg utgör fokusområde tre – Skapa förutsättningar för arbete – en viktig del. Kompetensförsörjningsplanen utgör en viktig del i detta arbete och den samverkan som behövs för att uppnå en bättre matchning och ökad grad av egenförsörjning.

Göteborg 2017-08-14

Anna-Lena Johansson

Verksamhetsstrateg, ansvarig kompetensförsörjning



# Kompetens- försörjningsplan

För bättre jobbmatchning och ökad sysselsättning



Göteborgs  
Stad



BUSINESS REGION  
GÖTEBORG

# Innehållsförteckning

	MÅLET: EN BÄTTRE JOBBMATCHNING I EN REGION MED VÄXTVÄRK	5
<b>1.</b>	UPPDRAGET - FÖRBÄTTRA JOBBMATCHNINGEN OCH ÖKA SYSSELSÄTTNINGEN	6
<b>2.</b>	TILLVÄGAGÅNGSSÄTT OCH AVGRÄNSNINGAR	8
<b>3.</b>	BRG OCH ARBVUX - ORGANISATIONERNA BAKOM ARBETET	10
<b>4.</b>	EFTERFRÅGAD KOMPETENS	12
<b>5.</b>	TILLGÄNGLIG ARBETSKRAFT	15
<b>6.</b>	TRE STADSDELAR UTMÄRKER SIG VAD GÄLLER FÖRSÖRJNINGSSTÖD	19
<b>7.</b>	TRENDER SOM PÅVERKAR OSS LOKALT	21
<b>8.</b>	MÅLBILD: EN FUNGERANDE MATCHNING	23
<b>9.</b>	FÖRSTA FRAMGÅNGSFAKTORN: ATTRAKTION	25
<b>10.</b>	ANDRA FRAMGÅNGSFAKTORN: SAMVERKAN	31
<b>11.</b>	TREDJE FRAMGÅNGSFAKTORN: UTBILDNING	36

# Målet: en bättre jobbmatchning i en region med växtvärk

Göteborgsregionen är inne i en stark period av tillväxt och högkonjunktur. Det finns byggplaner för tusen miljarder och sysselsättningen i Västra Götalands län förväntas öka med närmare 30 000 personer bara fram till 2018, där det stora dragloket är Göteborgsregionen. Den positiva utvecklingen innebär fantastiska möjligheter men med den kommer också en växtvärk där efterfrågad kompetens och tillgänglig arbetskraft inte riktigt matchar varandra.

Aldrig tidigare har så många arbetsgivare upplevt så påtaglig brist inom så många olika arbetsgrupper. Den arbetskraft som står till arbetsmarknadens förfogande är alltså inte riktigt den arbetskraft näringslivet efterfrågar, trots den stora kompetensbristen i många branscher. När sysselsättningen bedöms öka kraftigt för personer med minst gymnasial utbildning bedöms samtidigt arbetslösheten öka för dem som har högst förgymnasial utbildning. Göteborg står med andra ord inför en rad utmaningar och det är därför stadens budget 2017 slår fast att Nämnden för arbetsmarknad och vuxenutbildning (NAV) och Business Region Göteborg (BRG) ska stärka sin samverkan i syfte att bland annat förbättra jobbmatchningen och öka sysselsättningen.

## En kompetensförsörjningsplan för bättre jobbmatchning och ökad sysselsättning

Målsättningen är att utifrån en analys identifiera de centrala problemen med kompetensförsörjning, definiera vilka branscher och arbetstagargrupper som ska prioriteras samt identifiera de centrala insatser som behöver göras. För att lyckas har tre framgångsfaktorer identifierats: attraktion, samverkan och utbildning.

När det gäller den första framgångsfaktorn attraktion, vill vi bland annat öka Göteborgsregionens attraktionskraft genom att driva framgångsrika projekt som exempelvis Move to Gothenburg. För att öka olika branschers attraktionskraft ska vi genomföra Future Skills som är en ny arena för branscher att marknadsföra sig mot elever och föräldrar. Vi vill också bli bättre på att kommunicera branschens utmaningar och möjligheter. För att öka företagets attraktionskraft vill vi erbjuda konkreta verktyg som ökar deras kunskap och stärker deras förmåga att genomföra sin egen kompetensförsörjning. Vi vill anordna seminarier som stärker deras förmåga att ta emot praktikanter och skapa mötesplatser som underlättar deras arbete för en bättre mångfald. För att öka individens attraktionskraft vill vi införa obligatorisk praktik under tiden man läser svenska för invandrare och se till att få fler att träffa arbetsgivare tidigare i "rustafasen". Vi vill också förbättra valideringsmetoderna och tillgodose språkundervisning på asylboenden. Till sist vill vi också se till att öka den ekonomiska attraktionskraften och säkerställa att anställning eller eget företagande är mer attraktivt än bidragsförsörjning.

Den andra framgångsfaktorn handlar om att öka samverkan mellan olika parter. Kompetensförsörjningsplanen handlar till stor del om att öka samverkan mellan BRG och Arbvux. Vi vill också öka samverkan mellan offentliga aktörer och på så sätt förkorta individens resa till arbete. Det finns många myndigheter inom det offentliga som är till för att hjälpa individer på olika sätt. Beroende på situation och bakgrund träder välfärden in, men detta blir många gånger kontraproduktivt om man inte samarbetar och har ett "kundfokus". Många gånger får individer som redan är utsatta av olika skäl vara sin egen projektledare i att navigera bland alla myndighetskontakter. Vi vil, genom bättre samverkan, förkorta ledtiderna genom att kartlägga individens myndighetsresa och se över möjligheterna till en bättre gemensam ärendehantering.

Vill vi öka samverkan mellan skolan och företagen, bland annat genom att Göteborgs Stad erbjuder sig att rekrytera sommarjobbare åt företagen och anordnar "prova på eget företag".

Den tredje framgångsfaktorn handlar om utbildning. Alltför många niondeklassare saknar fullständiga betyg och alltför många fullföljer inte gymnasiet. För att rusta elever för yrkeslivet vill vi arbeta för att antagningskrav, behörigheter med mera är anpassade efter målgrupper och behov, låta arbetslivet bli en naturlig del av elevers undervisning och arbeta för fler entrepreniörelle inslag i undervisningen. Vi ska fortsätta utveckla "flexication", det vill säga att utifrån behov kunna blanda kurser från gymnasiet, yrkeshögskola, vuxenutbildning och akademi.

Insatserna kan heller sällan lösas på egen hand av BRG respektive Arbvux utan förutsätter i de flesta fall samverkan med varandra eller med andra aktörer. Föreslagna insatser är inte heller alltid nya, utan flera är redan påbörjade av andra aktörer. Men om alla inblandade aktörer tillsammans kan göra sin del kan vi tillsammans lindra växtvärken när Göteborg står mitt i en positiv och extrem tillväxtperiod, vilket skulle öka både tillväxten och välfärden.

1.

# Uppdraget – förbättra jobbmatchningen och öka sysselsättningen

Enligt Göteborgs stads budget för 2017 ska Nämnden för arbetsmarknad och vuxenutbildning (NAV) och Business Region Göteborg (BRG) stärka sin samverkan i syfte att bland annat förbättra jobbmatchningen och öka sysselsättningen. BRG ska i högre grad än tidigare fokusera på vissa av de arbetsmarknadsfrågor som NAV redan jobbar mycket aktivt med. Arbetsmarknad och Vuxenutbildningsförvaltningen (Arbvux) som lyder under NAV ansvarar för genomförandet av uppdraget i samverkan med BRG.

## Målsättning med kompetensförsörjningsplanen är

- utifrån en analys identifiera de centrala problemen med kompetensförsörjning
- definiera vilka branscher och arbetstagargrupper som ska prioriteras
- identifiera de centrala insatser som behöver göras
- precisera hur ansvars- och arbetsfördelningen mellan NAV och BRG ska se ut
- precisera hur NAV och BRG ska förhålla sig till övriga involverade aktörer

Förutom denna kompetensförsörjningsplan ska Arbvux och BRG ta fram en plan för ökad samverkan mellan Arbvux Kompetencentra<sup>1)</sup> och BRG:s Business Centers<sup>2)</sup> samt YESBOX.

---

1) Se [goteborg.se](http://goteborg.se)

2) Se [businessregion.se](http://businessregion.se)

2.



## Tillvägagångssätt och avgränsningar

Arbvux och BRG har tillsammans analyserat rapporter och statistik, samt genomfört ett antal samtal med olika aktörer. Det ligger till grund för den här planen.

En arbetsgrupp med representanter från Arbvux och BGR har sammanställt och analyserat rapporter och statistik samt genomfört samtal med olika aktörer<sup>3)</sup> – företagargrupper, fackliga organisationer, akademien och myndigheter. Under arbetets gång har avstämningar gjorts med BRG:s styrelse och NAV. Under hösten 2016 genomfördes en strategisk näringslivsdialog med tema "Kompetensförsörjning" med företagsrepresentanter och Göteborgs Stads ledande politiker. En workshop med berörda aktörer och företagsrepresentanter har genomförts i syfte att skapa engagemang och förankring kring förslagen till insatser och möjlighet att lämna synpunkter och idéer. Kompetensförsörjningsplanen beslutas i augusti 2017 av NAV och BRG:s styrelse.



Bild 1: Hur planen skapats och ska fungera.

Kompetensförsörjningsplanen avser i första hand det geografiska området Göteborgs Stad. Med hänsyn tagen till att människor bor och arbetar på olika ställen omfattar vissa fakta och insatser även Göteborgsregionen, då det är en naturlig arbetsmarknadsregion och BRG:s verksamhetsområde. I huvudsak är det den privata sektorns kompetensförsörjning som omfattas eftersom BRG:s kunder är företag.

Denna plan lyfter i första hand vad BRG och ArbVux kan göra i samverkan med varandra utifrån sina kärnuppdrag men även vad som kan göras i samverkan med andra. Planen omfattar tidsperioden 2017 - 2019. Planen gör inte anspråk på att vara heltäckande. Flera av åtgärderna som föreslås kan ha bäring på fler än ett problem som behöver lösas. Åtgärderna kan heller sällan lösas på egen hand av BRG respektive ArbVux utan förutsätter i de flesta fall samverkan med varandra eller med andra aktörer. Föreslagna insatser är inte alltid nya, flera är redan påbörjade av andra aktörer. Syftet är att visa på att insatserna är av stor vikt och behöver synliggöras, förstärkas och skalas upp.

BRG och ArbVux ansvar är att hitta samverkan med andra aktörer som är mer lämpade att genomföra insatsen.

Eftersom omvärlden ändras snabbt kommer konkreta handlingsplaner tas fram efter hand med berörda parter och fastställas av ArbVux och BRG:s ledningsgrupper. Handlingsplanerna definierar mål, indikatorer, målgrupp, finansiering, ansvar, samarbetspartners, tidplan och uppföljning. De ska vara reviderbara utifrån utvecklingen av efterfrågad och tillgänglig kompetens, konjunkturförändringar, tekniskiften etc.

Ambitionen är att insatserna ska rymmas inom ordinarie budgetram men extraresurser kan behöva tillföras samt eventuell extern finansiering, exempelvis från EU och/eller Vinnova. Uppföljning av planen kommer att ske via Göteborgs Stads sedvanliga rapporteringsrutiner och föredras i respektive nämnd och styrelse.

Planen har beröringspunkter med Göteborgs Stads pågående arbete med "ett Jämlikt Göteborg" fokusområde 2 och 3 (Ge barn fortsatt goda förutsättningar genom skolåren respektive Skapa förutsättningar för arbete) samt det "Näringslivsstrategiska programmet"<sup>4)</sup> där kompetensförsörjning är ett högt prioriterat område.

3) Arbetsförmedlingen, Företagarna, Svenskt Näringsliv och medlemsorganisationer, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, LO, Västsvenska Handelskammaren, Västra Götalandsregionen, Göteborgsregionens kommunalförbund och dess medlemskommuner, enskilda företag, Stadsdelsförvaltningar i Göteborgs Stad.

4) Se [www.businessregion.se](http://www.businessregion.se)

3.

# BRG och Arbvux – organisationerna bakom arbetet

BRG och Arbvux har fått i uppdrag att förstärka sin samverkan. I Arbvux är kompetensförsörjning ett av förvaltningens kärnuppdrag medan den i BRG:s verksamhet är en av flera komponenter för att stödja näringslivsutveckling och bidra till regionens konkurrenskraft.

## Business Region Göteborg

Business Region Göteborg är Göteborgs Stads näringslivskontor och arbetar med näringslivsutvecklingen i Göteborgsregionen. I uppdraget ingår att:

- uppmuntra och stödja näringslivsutveckling, nyinvesteringar och etableringar samt bidra till regionens konkurrenskraft
- bidra till ett bra företagsklimat, branschutveckling samt marknadsföring av Göteborgsregionens som en tillväxtregion med miljöprofil
- aktivt bidra till minskad segregation och ökad sysselsättning genom olika insatser för att underlätta egenföretagande och företagsetableringar och öka mångfalden bland företagen
- ha en hög omvärldskompetens, vara stödjande och ha en samverkande roll i Göteborgsregionens näringslivsutveckling

För att inspirera fler och underlätta start av eget företag driver BRG två Business Centers, (BC), ett i Angered och ett i Västra Hisingen. Här ges rådgivning och anordnas kompetenshöjande seminarier. Ett ytterligare steg i att främja nyföretagandet och göra det enklare att starta och driva företag är jubileumssatsningen YESBOX som startats upp i Gamlestaden. Ett samverkansprojekt mellan ett dussintals aktörer inom vägledning, rådgivning, utbildning riktat till entreprenörer och innovatörer som söker stöd och hjälp i början av sitt företagande. BRG har också ett särskilt uppdrag att på Hisingen och i det nordöstra stadsdelarna i Göteborg förstärka insatserna för fler arbetstillfällen och kompetensförsörjning.

Vidare har BRG fått i uppdrag av kommunfullmäktige att starta ett samverkansforum med näringslivet för ett Jämlikt Göteborg. Forumet ska guida, samordna och stötta företag som vill ta aktivt socialt ansvar.

BRG:s arbete med kompetensförsörjning handlar i hög grad om att fånga företagets behov, bidra med kunskap och kontakter. Till små- och medelstora företag erbjuder BRG bland annat kompetensutveckling till företagsledningarna i form av ett tillväxtprogram Expedition Framåt. Tillsammans med bland annat Västsvenska Handelskammaren, Västra Götalandsregionen och större företag drivs projektet Move to Gothenburg/West Sweden för att underlätta företagets jakt på talanger. De senare åren har BRG haft ett särskilt uppdrag att stärka det sociala företagandet som på olika sätt bidrar till ökad inkludering.

## Arbetsmarknads- och vuxenutbildningsförvaltningen

Arbvux är en fackförvaltning i Göteborgs Stad som arbetar med arbetsmarknadsinsatser och vuxenutbildning.

### I uppdraget ingår att:

- för hela stadens räkning samordna arbetsmarknadspolitiska åtgärder och i övrigt ta de initiativ som behövs för att främja sysselsättningssituationen
- ha ett övergripande ansvar för samordning, strategisk planering samt kvalitetssäkring av vuxenutbildning och alla kommunala arbetsmarknadspolitiska insatser

Arbetsmarknad och vuxenutbildning har på uppdrag av kommunstyrelsen öppnat fyra kompetenscenter, (KC), i Göteborg under 2016–2017. Kompetenscentren är geografiskt placerade i olika delar av staden. Verksamheten arbetar på uppdrag av socialtjänsten och målgruppen är arbetssökande försörjningsstödstagare som behöver extra stöd för att komma i arbete eller börja studera. I verksamheten arbetar coacher, studie- och yrkesvägledare, jobbmäklare samt arbetsförmedlare från Arbetsförmedlingen (AF) med att stötta deltagaren både individuellt och i grupp.

Samverkan med olika myndigheter, privata företag samt tillgång till att kunna skräddarsy insatser inom ramen för vuxenutbildning är viktiga framgångsfaktorer för att nå en hög målpuppfyllelse. En god kännedom om individen i kombination med god kunskap om arbetsmarknadens behov och förutsättningar ger kompetenscenter möjligheter att lyckas få människor att bli självförsörjande.

4.

# Efterfrågad kompetens

Jobbmatchning handlar till stor del om tillgång och efterfrågan. En av de största utmaningarna är att kompetensen och utbildningsbakgrunden hos de arbetslösa inte stämmer överens med efterfrågan – den så kallade mismatchen. I och med den positiva tillväxten i Göteborgsregionen efterfrågas kompetens inom nästan alla branscher. Det för med sig många möjligheter men också utmaningar.

## Framtida bristyrken i Göteborgsregionen

Mot bakgrund av den positiva tillväxten i Göteborgsregionen efterfrågas kompetens inom nästan alla branscher i näringslivet. Den demografiska utvecklingen kommer också bidra till att förstärka kompetensutmaningen som vi står inför.

Enligt Arbetsförmedlingens prognos<sup>5)</sup> har aldrig tidigare så många arbetsgivare upplevt så påtaglig brist inom så många olika yrkesgrupper. Sysselsättningen i Västra Götalands län förväntas öka starkt, med närmare 30 000 personer fram till 2018 och det stora dragloket är Göteborgsregionen som har en mycket stark jobbtillväxt, inte minst inom bygg- och anläggningsbranschen samt fordonsindustrin. Även företag inom information och kommunikation, finansiell verksamhet och företagstjänster samt handel tror på stark sysselsättningsökning. Även den offentliga sektorn, med kommun, landsting och stat, behöver mycket arbetskraft framöver. Sysselsättningen bedöms öka kraftigt för personer med minst gymnasial utbildning och arbetslösheten öka för dem som har högst förgymnasial utbildning.

## De största utmaningarna kommande år enligt arbetsförmedlingen

- ökat antal arbetslösa med kortare utbildning
- etablering av utrikesfödda på arbetsmarknaden
- ökade rekryteringsproblem
- upprätthålla en effektiv matchning – sökande direkt till jobb, och till jobb via utbildning
- hålla tillbaka långtidsarbetslösheten

## 2025 efterfrågar näringslivet de här kompetenserna

Bristen på kompetens har ökat kraftigt det senaste året och man ser inom den privata tjänstesektorn hur efterfrågan på tjänster ökar betydligt mer än inströmningen av ny personal. Speciellt tydligt blir det inom byggbranschen i och med den byggboom som råder i Göteborgsregionen. Det är akut brist på både hantverkare och tjänstemän inom näringen och vissa arbeten färdigställs genom arbetskraftsinvandring från andra europeiska länder.

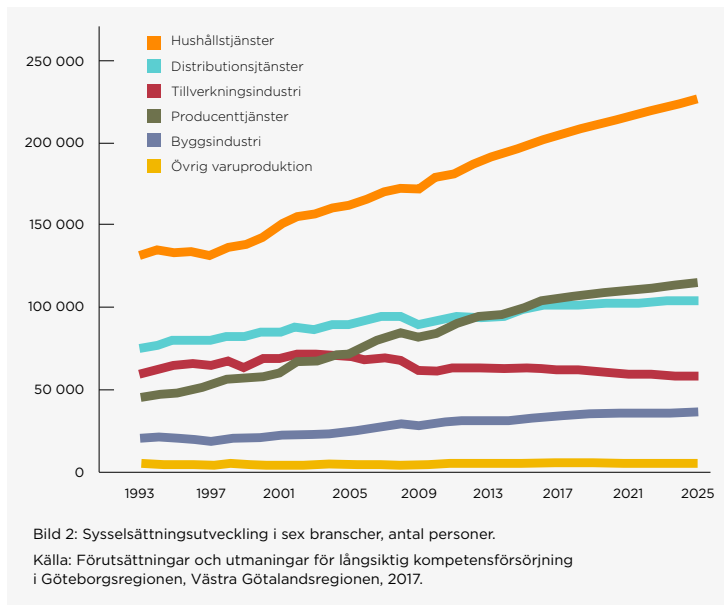
Enligt Västra Götalandsregionens prognos med sikte på 2025 finns det risk för en större brist i Göteborgsregionen på personer med följande utbildningar:

- vård- och omsorgsutbildning, gymnasial nivå
- barn- och fritidsutbildning, gymnasial nivå
- ett flertal läroinriktningar
- specialistsjuksköterskeutbildning
- gymnasieingenjörsutbildning
- industriutbildning, gymnasial nivå
- industri-, CNC- och underhållstekniker
- civil- och byggingenjörer
- maskinförare
- mjukvaru- och programutvecklare
- kock och bartenders

5) Juni 2017.

## Prognos för sysselsättningsutveckling för sex branscher i Göteborgsregionen

I bilden till höger framgår att antalet anställda kommer att öka främst inom producenttjänster<sup>6)</sup> och hushållstjänster<sup>7)</sup>. Minskningen av antalet anställda beror bl.a. av viss utlokalisering till andra länder och en ökad automatisering. Nedgången av antalet anställda inom tillverkningsindustrin beror även till viss del av att tjänsterelaterad verksamhet inom tillverkningsindustrin i större utsträckning flyttar till tjänsteföretag, producenttjänster, som är specialiserade på dessa aktiviteter. Denna outsourcing av tjänsterelaterade verksamheter innebär att den sysselsättning som tillverkningsindustrin genererar är betydligt större än vad den officiella statistiken uppger som antalet sysselsatta inom tillverkningsindustrin. Vissa branscher inom tillverkningsindustrin är dessutom särskilt känsliga för utländsk konkurrens. Motsvarande snabba produktivitetstillväxt har inte skett inom tjänsteproduktion. Skillnader i produktivitetstillväxt mellan tjänste- och varuproduktion är en central förklaring till den ökade sysselsättningsandelen i tjänstesektorn. Produktivitetstillväxten inom hushållstjänster är svag, både historiskt och i det framtidsbaserade scenariot som ligger till grund för prognosen.

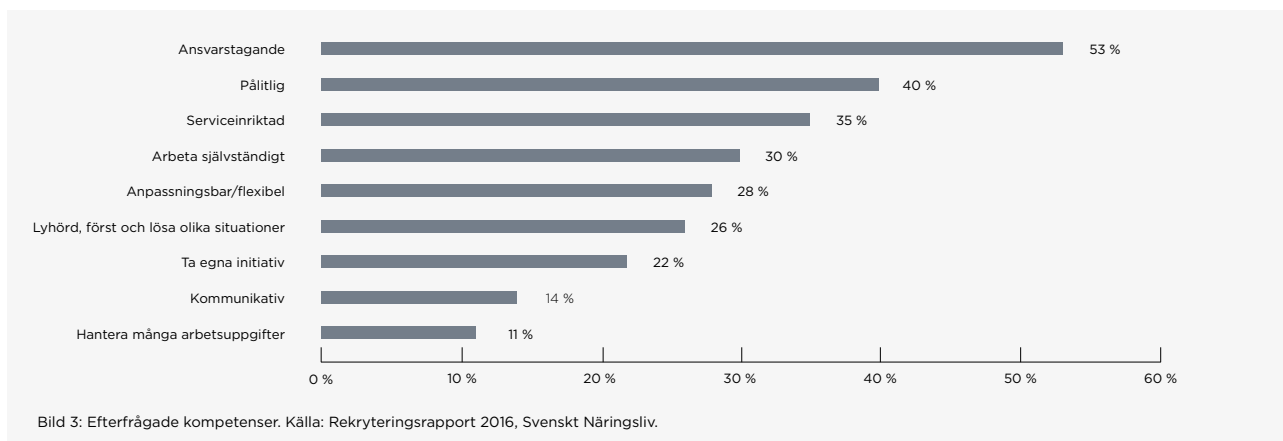


Kompetensbristen är också påtaglig inom IT-branschen som lägger ut delar av sin verksamhet i exempelvis Asien, enbart för att det inte finns rätt kompetens i Sverige. För företag inom vissa sektorer, är den enda möjlighet att hitta rätt kompetens, att rekrytera från en konkurrent då det inte utbildas i den takt marknaden efterfrågar.

Påfyllnaden av ny arbetskraft från utbildningsväsendet tillgodoser inte på långa vägar det behov som finns framöver. Dels för att det inte är så stora årskullar, dels för att alldeles för få väljer yrkesutbildningar. Detta medför att det kommer krävas stora satsningar inom vuxenutbildning och på de som står utan arbete, framförallt utlandsfödda.

## Efterfrågade egenskaper

Det påstås att små och medelstora företag misslyckas med var femte rekryteringsförsök. Att det råder hård konkurrens om arbetskraften är självklart en del i detta. En annan del som kanske kräver ytterligare uppmärksamhet och fördjupning är att arbetsgivare värderar egenskaper och förmågor mycket högt. Att ha den reella yrkeskompetensen för att kunna klara ett jobb är självklart viktigt, men den måste kombineras med vissa personliga egenskaper och förmågor som behöver vägas in. I en undersökning gjord av Svenskt Näringsliv väger tillfrågade företag bland annat ansvarstagande, pålitlig och serviceinriktad som de tre viktigaste egenskaperna hos arbetskraften de behöver<sup>8)</sup>. En liknande undersökning från Företagarna visar att de viktigaste egenskaperna och som också är svårast att finna är *ansvarstagande, rätt attityd och självgående*<sup>9)</sup>.



6) Exempel på branscher inom gruppen producenttjänster är konsulter, bemanningsföretag samt resebyråer och bevakningsfirmor.

7) Exempel på branscher inom gruppen hushållstjänster är skolor, hälso- och sjukvård, civila myndigheter samt hotell och restauranger.

8) Svenskt näringsliv, Rekryteringsenkäten 2016.

9) Företagarna, Det är attityden dumbom, 2016.

5.

# Tillgänglig arbetskraft

Trots en relativt låg arbetslöshet har vi idag ett stort antal människor som står utanför eller långt ifrån arbetsmarknaden.

Nedanstående "sysselsättningsträd" visar hur många i befolkningen, mellan 15-74 år, i Göteborgs Stad som var tillgängliga för arbete eller inte under första kvartalet 2017 i jämförelse med föregående år. Av tillgänglig arbetskraft (321000) räknas drygt 90 % vara sysselsatta. Bland dem är knappt 90 % i arbete, resten frånvarande. Ser man till hela befolkningen 15-74 är 6 av 10 i arbete. Pensionärer, i första hand ålderspensionärer 65-74 år, men också personer som valt att gå i förtid utgör en tredjedel av de som inte ingår i arbetskraften. Många av dem skulle troligtvis vara intresserade av att bidra mer än de ges möjlighet till. I gruppen studerande ryms göteborgare som deltar i olika skolformer som gymnasium, folkhögskola, yrkeshögskola och högskola.

## Sysselsättningen i Göteborg stad av befolkning 15-74 år, kvartal 1, 2017

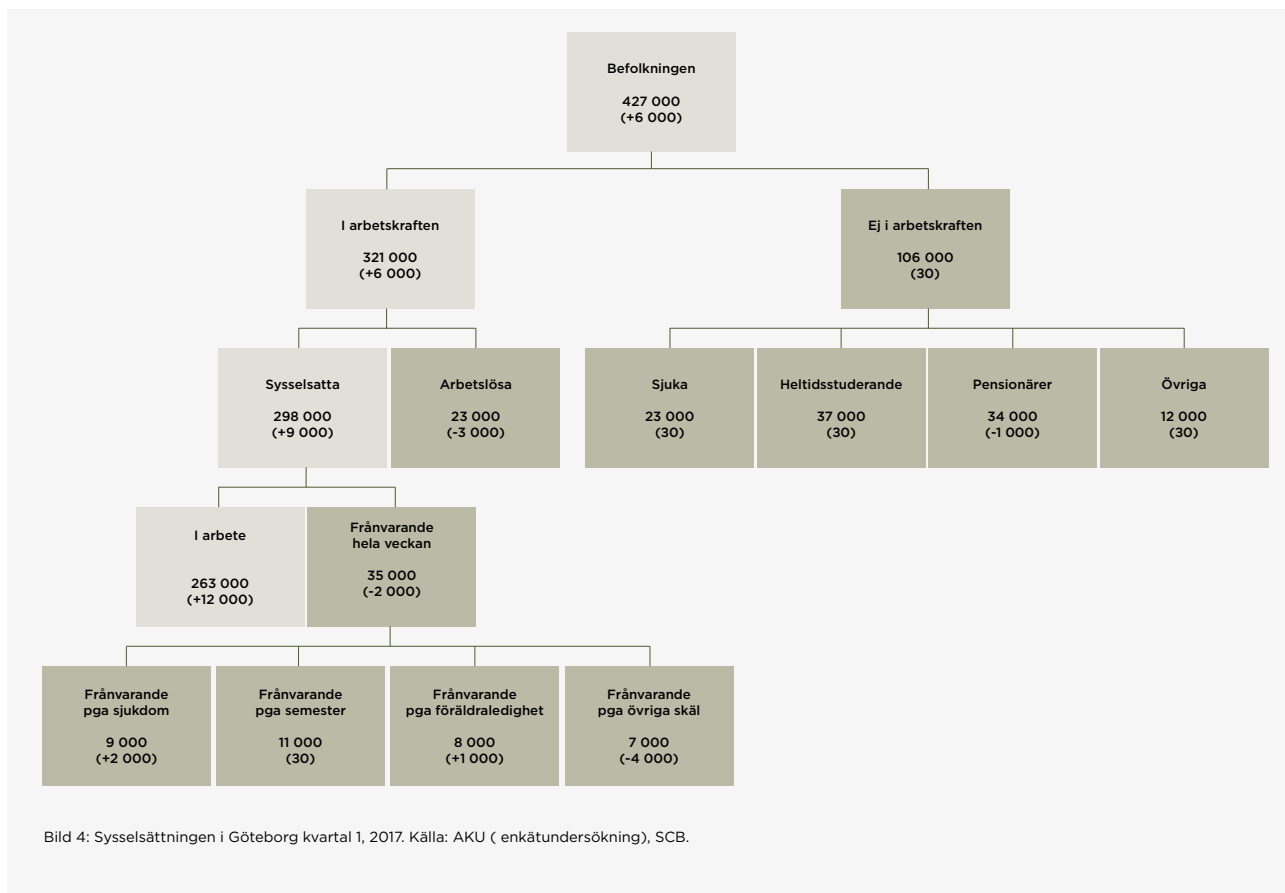


Bild 4: Sysselsättningen i Göteborg kvartal 1, 2017. Källa: AKU (enkätundersökning), SCB.



## Arbetslösa i Göteborgs Stad, 16-64 år, kvartal 1, 2017

När man jämför Göteborgs Stads siffror med de 13 samverkande kommunerna som bildar Göteborgsregionen, ser man tydligt att arbetslösheten är ett storstadsproblem och att flera andra GR- kommuner, med all sannolikhet, har en låg arbetslöshet. En slutsats av den jämförelsen är att man skulle tjäna mycket på att främja den lediga arbetskraftens rörelse inom regionen.

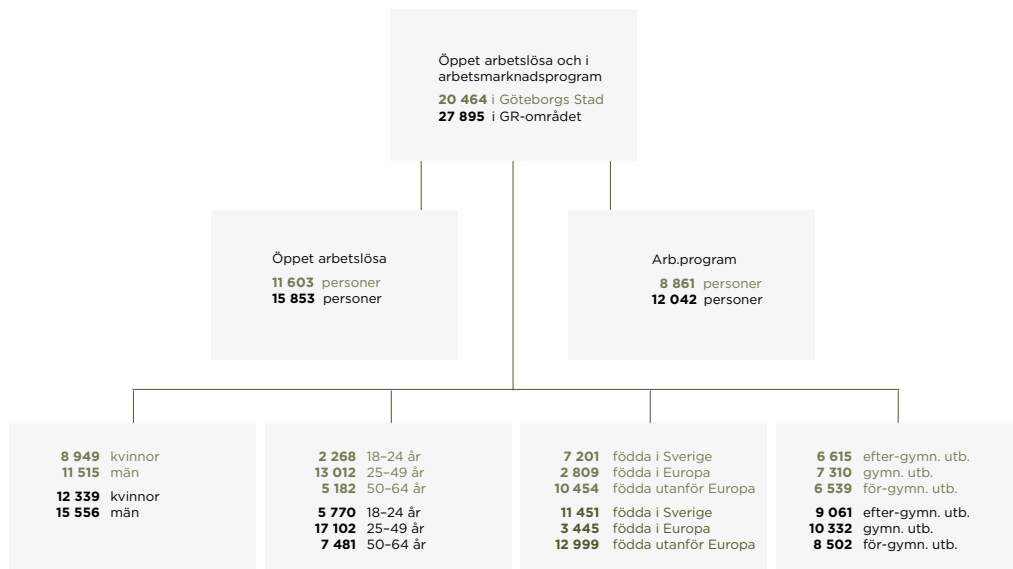


Bild 5: Jämförelse arbetslösa i Göteborgs Stad och Göteborgsregionen kvartal 1, 2017. Källa: Arbetsförmedlingen.

Konjunktursvängningar återspeglas i sysselsättningen, där utrikesfödda har det tuffare i lågkonjunkturer än inrikesfödda. Inom vissa målgrupper är arbetslösheten fortfarande hög och den arbetskraft som står till arbetsmarknadens föfogande är inte riktigt den arbetskraft näringslivet efterfrågar, trots den stora kompetensbristen i många branscher. Förvärvsfrekvensen varierar också kraftigt mellan olika stadsdelar och områden i staden<sup>10)</sup>. Andelen långtidsarbetslösa<sup>11)</sup> mellan 25-64 år, är högst i östra Bergsjön och i södra Angered<sup>12)</sup>. Göteborg står inför en tydlig matchningsproblematik där många arbetssökande inte uppfyller efterfrågade kompetens- eller profilkrav. Det gäller främst arbetslösa med utsatt ställning, dvs. födda utanför Europa, personer under 24 år och över 50 år, funktionshindrade, samt de med endast förgymnasial utbildning. I nedanstående bild illustreras tydligt denna tudelning över tid.

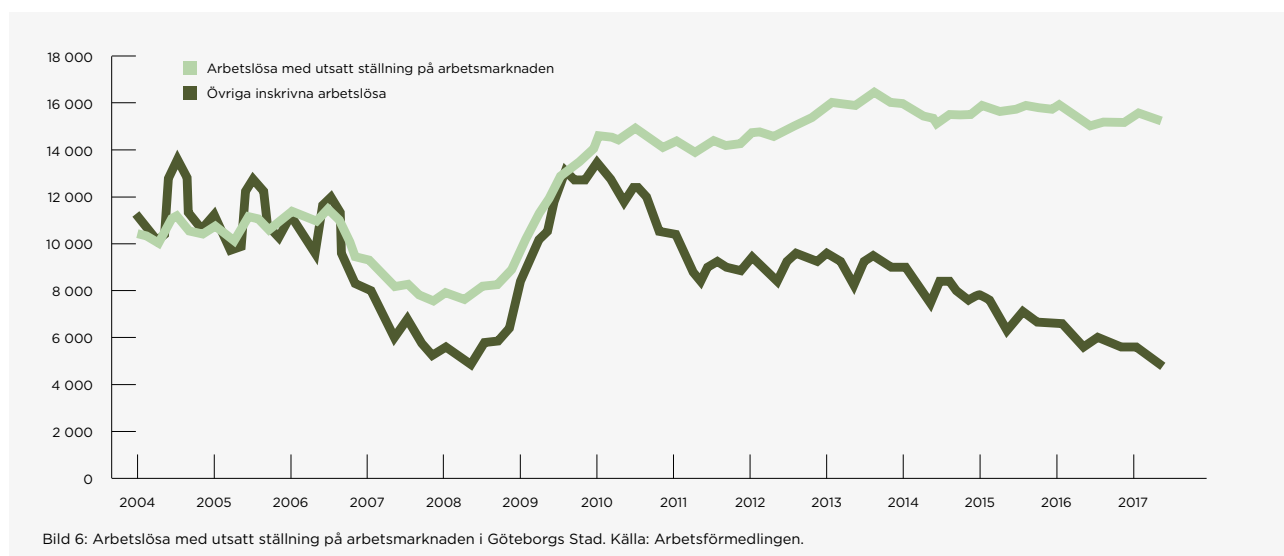


Bild 6: Arbetslösa med utsatt ställning på arbetsmarknaden i Göteborgs Stad. Källa: Arbetsförmedlingen.

10) Jämlikt Göteborg, Rapport 2014: Skillnader i livsvillkor och hälsa i Göteborg.

11) Enligt Arbetsförmedlingens definition är en person långtidsarbetslös efter en sammanhängande 6-månadersperiod av öppen arbetslöshet eller mer om man är 25 år eller äldre.

12) Skillnader i livsvillkor och hälsa i Göteborg, 2014.

6.

## Tre stadsdelar utmärker sig vad gäller försörjningsstöd

Skillnaderna mellan olika grupper har ökat vad gäller hälsa och livsvillkor. Tre stadsdelar utmärker sig speciellt.

Att kunna försörja sig, genom anställning eller eget företag, är ett grundfundament för att nå målet om ett jämlikt Göteborg men också för att individen ska få möjlighet till ett tryggare och friare liv. Det är inte bara avgörande för den enskilde utan även för familjens tillvaro och för hela samhället<sup>13)</sup>. Det genomsnittliga hälsoläget och livsvillkoren har generellt blivit bättre i staden, vilket är en positiv utveckling. Samtidigt har skillnaderna mellan olika grupper ökat vad gäller hälsa och livsvillkor – vilket tar sig uttryck ibland annat i påtagliga skillnader i medellivslängd. För kvinnor skiljer det sig 7,5 år och för män 9,1 år när olika områden jämförs med varandra<sup>14)</sup>.

I Göteborgs Stad utmärker sig tre stadsdelar när det gäller antalet hushåll med försörjningsstöd: Angered, Östra Göteborg och Västra Hisingen. Tillsammans står dessa för drygt hälften av kommunens hushåll som erhåller försörjningsstöd<sup>15)</sup>. Göteborgs totala kostnad för försörjningsstöd uppgår till cirka en miljard kronor per år, men har sedan 2014 minskat, både för de som har stöd i kortare som längre perioder.

### Försörjningsstöd i Göteborgs stadsdelar 2004–2016

Antal bidragshushåll			
Stadsdel	2010	2013	2016
Angered	4 636	4 360	3 885
Östra Göteborg	3 978	4 038	3 506
Örgryte-Härlanda	1 199	1 084	975
Centrum	1 137	1 050	749
Majorna-Linné	1 689	1 646	1 454
Askim-Frölunda-Högsbo	1 718	1 496	1 188
Västra Göteborg	1 155	1 073	934
Västra Hisingen	2 519	2 557	2 217
Lundby	1 768	1 312	927
Norra Hisingen	1 524	1 309	1 195
<b>Göteborg totalt</b>	<b>21 418</b>	<b>20 864</b>	<b>18 837</b>

Bild 7: Försörjningsstöd Göteborgs Stad 2016, statistikdatabasen [www.goteborg.se](http://www.goteborg.se)

### Det stegvisa jobb- och kunskapslyftet

Arbvux har beslutat att använda sig av en ny arbetsmetod, Det stegvisa jobb- och kunskapslyftet, som är ett försök att lösa matchningsproblematiken genom att förenkla vägen in på arbetsmarknaden och samtidigt skapa motivation och möjligheter att gå vidare i en stegvis kompetensutveckling mot jobb och yrkeskunnande.

Metoden bygger på en övertygelse om att omvärldsförändringar inte kan mötas enbart med tidigare beprövade metoder. Det stegvisa jobb- och kunskapslyftet syftar till att sänka de strukturella trösklarna på arbetsmarknaden samtidigt som rörligheten ökar via kontinuerlig tillgång till kompetens- och karriärsutveckling. I dialog med branschföreträdare inom branscher med brist på arbetskraft, identifieras möjliga förstajobb och arbeten möjliga att gå vidare till. Kort skraddarsydd utbildning och kompetensutveckling sätts samman för de specifika arbetsuppgifter som de aktuella jobben kräver. Utbildningarna sker stegvis och det första steget har extra fokus på motivation och framtidstro.

En förutsättning för alla steg är strikt koppling till anställningsbarhet och viktiga riktiga jobb, att arbetsmarknadens parter är överens om arbetsuppgifter och lönenivåer samt att det finns möjligheter för deltagaren att gå vidare med kompetensutveckling mot jobb och yrkeskunnande. Med ett viktigt riktigt jobb menas:

- en planerad anställning på minst två månader
- minst 50 % arbetstid
- att lönen betalas av arbetsgivaren men kan bestå av lönesubventioner

13) Kommunfullmäktiges budget 2017.

14) Jämlikt Göteborg, Rapport 2014: Skillnader i livsvillkor och hälsa i Göteborg.

15) Statistikdatabas för Göteborgs stad.

Dialog förs inom ett antal branscher och 2018 öppnar stegvisa utbildningar inom bland annat industri, hotell- och restaurang samt äldreomsorg för sökande. Utvecklingsarbete sker inom byggbranschen och handelsområdet.

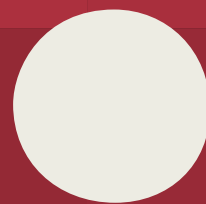
I nedanstående bild ges ett exempel på den nya arbetsmetoden.

## Exempel: Industri



Inom ramen för de branschvisa stegen finns möjlighet att ta nya kliv på karriärstegen med hjälp av kompetensutveckling och stegvis vägledning från förvaltningens Vägledningsavdelning. Det handlar om etappvis utveckling för människor, där varje utbildningssteg ska vara strikt kopplat till anställningsbarhet. Grundtanken är att först identifiera möjliga vägar in på arbetsmarknaden och därifrån arbeta vidare.

7



## Trender som påverkar oss lokalt

Megatrender som globalisering, urbanisering och digitalisering är exempel som påverkar det framtida kompetensbehovet. Samtidigt förändras kommande generationers krav på arbete och karriär, där de präglas mer av värderingar än tidigare.

### Begrepp som påverkar arbetslivet framöver är exempelvis:

- Spelifiering - där arbetet och lärandet bygger på mer lustbetonade upplevelser och behov av äkta engagemang än tidigare
- Tribalisering - innebär att man vill vara unik men ändå ha samma yttre och inre attribut som andra i gruppen och i och med den konstanta uppkopplingen så har man koll på sin "stam"
- Karmakapitalism - man väljer arbetsplatser utifrån värderingar mer än traditionella kriterier, man vill både tjäna pengar och bidra till en bättre värld<sup>16)</sup>

Digitalisering- och automatiseringstempot går mycket snabbt. Utvecklingen påverkar alla samhällsområden med väldig kraft. Teknikens inverkan på sysselsättning och matchning är en allt mer relevant fråga att diskutera. Konsekvenserna av automatiseringen kommer sannolikt att vara olika geografiskt framöver. Storstäderna och de större universitetsorterna har högst andelar av arbetsmarknaden i de yrken som är svårast att automatisera.

Digitaliseringen och automatiseringens effekter kan troligen både bli positiva, genom att bidra till att oattraktiva och slitsamma arbetsmoment utförs med hjälp av teknik, men också negativa genom en omställning som riskerar att medföra att vissa yrkesgrupper rationaliseras bort. Hur många det rör sig om är svårt att förutse. Det beror först och främst på den teknologiska utvecklingen.

Yrken som kräver fingerfärdighet, originalitet, konstnärlighet, social förmåga, förhandling, förmåga att övertala och omtanke om andra människor har lägst sannolikhet att ersättas. Skogsmästare, präst och speciallärare hör till de grupper som löper minst risk, medan kassapersonal, försäljare och maskinoperatörer tillhör de som löper störst risk.<sup>17)</sup>

En mycket stor del av arbetskraften kommer att beröras av digitalisering och automatisering eller sagt med andra ord, ett högt omvandlingstryck. Termen omvandlingstryck betonar att automatiseringen för många yrken snarare handlar mer om förändring av innehållet och yrkesrollen, än huruvida yrket som sådant kommer finnas kvar i framtiden.

Det är därför mera relevant att fokusera på automatiseringens konsekvenser i termer av omformulering av kompetenskrav, än hur många jobb som kan komma att förstöras.

Speciellt intressant är de yrken där man väntar en stor efterfrågeökning, men där samtidigt automationstakten skapar ett högt omvandlingstryck. Regionala och nationella aktörer ställs här inför dubbla utmaningar, dels att möta en stor efterfrågan på personal, dels att omvandlingstrycket ställer krav på att utveckla nya kompetensprofiler som kompletterar den nya tekniken. Sådana aspekter måste tas med i planeringen för framtidens utbildnings- och arbetsmarknadsstrategier.

Hur bör vårt utbildningsystem anpassas till ny teknik för att matcha efterfrågan på kompetens som motsvarar kommande krav?

En förutsättning för att lyckas är att samverka och avsätta resurser i näringslivet, akademien och den offentliga sektorn. En särskild utmaning i denna utveckling har de mindre företagen som sällan har avsatta medel eller kompetens för forskning och utveckling.

16) Spelifiering, Tribalisering och Karmakapitalism, [www.foretagande.se](http://www.foretagande.se), 2017.

17) Vartannat jobb automatiseras, Stiftelsen för strategisk forskning, 2014.

8.

## Målbild: En fungerande matchning

En av de största utmaningarna på den svenska arbetsmarknaden är matchningsproblematiken, det vill säga tillgång och efterfrågan matchar inte varandra. Problematiken löses inte lättare av att matchning tolkas på olika sätt beroende på vad som åsyftas. Olika tolkningar kan sammanfattas i tre framgångsfaktorer: Attraktion – Samverkan – Utbildning.

### Attraktion

För att matchning ska kunna ske, måste det finnas en attraktion, i det här fallet mellan individer, region/stad och företag/bransch. Det ställer krav på att:

- individer har kunskap om vad ett yrke eller bransch innebär samt dess utvecklingsmöjligheter
- företag/bransch och region/stad gör sig attraktiv och känd genom marknadsföring m.m.
- individen har efterfrågade förmågor och kompetenser

### Samverkan

Arbetsgivare och arbetstagare kan av olika skäl ha svårt att hitta varandra. Det kan dels bero på att man inte vet om varandra, dels att man inte befinner sig på samma "marknadsplats". Detta gäller även arbetsgivare och framtidens arbetskraft, dvs dagens elever och studenter.

I samtal med olika aktörer framträder tydligt ett behov av ökad koordinering kring åtgärder för att underlätta dessa marknadsplatser. Ett antal aktörer erbjuder olika samverkansplattformar och mötesplatser för detta, likväl tenderar denna matchning inte fungera fullt ut. Här finns det en stor utmaning för den offentliga- och den privata arbetsmarknaden att finna mer resurseffektiva samverkansformer. En lika stor samverkansutmaning finns mellan de offentliga aktörerna som med olika insatser är till för att stötta individen.

### Utbildning

Utvecklingen går snabbt, yrken och färdigheter förändras. Utbildningar och insatser måste motsvara behoven och till och med ibland ligga i framkant. Den kompetens som finns tillgänglig har tyvärr inte alltid den kunskapsnivån eller inriktning som efterfrågas. Det kan gälla både de som är utan arbete och de som redan har en anställning. Då kan utbildningssystemet träda in och komplettera eller ställa om till efterfrågad kompetens. Det förutsätter dock ett nära samarbete mellan utbildningsväsendet och näringslivet. Som det fungerar idag är det självklart att utbildningsväsendet ansvarar för "inför-utbildningar", medan "undertiden-utbildningar" ofta bekostas av företag eller individer.

---



9.

# Första framgångsfaktorn: Attraktion

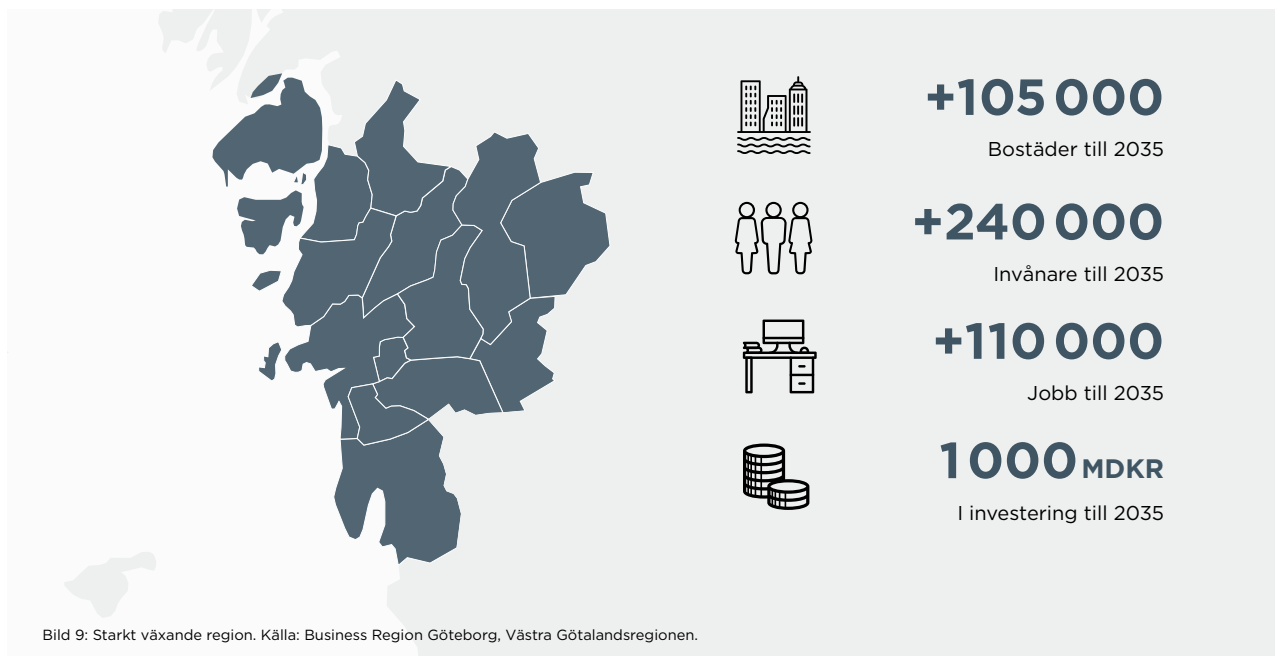
## Göteborgsregionens attraktionskraft – utmaningar när staden växer

Göteborg har alltid varit en sjudande mötesplats för handel, människor och idéer. Nu sjuder det mer än kanske någonsin tidigare och alla är med på resan fast på olika sätt. De senaste åren har Göteborgsbaserade företag med globala varumärken satsat miljarder i forskning och utveckling. Det har gjort regionen världsledande inom nya tjänster och system för människor och varor i rörelse. Nya produkter och lösningar förbättrar människors hälsa och livsvillkor, vilket skapar jobb och utvecklingsmöjligheter för företag i alla storlekar och många branscher. Samtidigt lockar byggplaner för 1000 miljarder kronor till investeringar i en omfattning som Göteborgsregionen aldrig tidigare sett. Göteborg bygger i bästa cityläge och har unika möjligheter att testa nya funktioner. Med fyra år kvar till stadens 400-årsjubileum håller staden, regionen och dess en miljon invånare på att bli något delvis annat. Vi känner igen oss i det mesta men det är också mycket som håller på att förändras. Göteborgsregionen är beroende av att det finns kompetens som vill flytta hit, både från andra länder och från andra delar av landet. Men konkurrensen om arbetskraften är hög och kommer tillta mot bakgrund av den demografiska utvecklingen. Allt fler städer, regioner och länder tar upp kampen om talangerna. Hur ska Göteborgsregionen stå sig i denna konkurrens?

En stor svårighet för Göteborgsregionen att hävda sig är den stora bostadsbristen. En utmaning som är känd och som det arbetas med från olika håll.

Bland annat genomförs en satsning "Move to Gothenburg" där man kraftsamlar och koordinerar de insatser som görs på olika fronter i jakten på efterfrågad spetskompetens/internationell talang. Framförallt ämnar projektet till att facilitera och effektivisera etableringsprocessen för dessa individer och familjer, genom att arbeta strategiskt och operativt med ett antal fokusområden, samt erbjuda mötesplatser och riktade aktiviteter. Man ska känna sig välkommen, trivas och man ska vilja stanna. Projektet ägs av ett antal stora aktörer/företag från näringslivet samt akademi, stad och region. Projektet löper under 2016–2017, därefter blir det en ordinarie verksamhet av någon form. Det är oklart hur det kommer att drivas och organiseras från 2018. Projekt samordnas av Västsvenska Handelskammaren.

I nedanstående bild beskrivs den växande regionen i siffror utifrån olika prognoser där hänsyn tagits till olika konjunkturcykler. De nya invånarna kommer till stor del bestå av arbetsföra familjer med barn samt studerande vilka kommer behövas för att kunna fylla de arbetskraftsbehov som kommer finnas framgent till följd av Göteborgskärnans förtätning och därtill ökade attraktivitet.



## Detta ska vi göra för att öka Göteborgsregionens attraktionskraft

- fortsatt marknadsföring av Göteborgsregionens utvecklingsprång
- fortsätta samarbetsprojektet "Move to Gothenburg" som även bör omfatta bristyrken som inte kräver akademisk utbildning
- öppna ett fysiskt eller digitalt mottagningscenter

## Den ökade attraktionskraften innebär

- företagen får enklare att rekrytera och behålla efterfrågad kompetens
- förenklar administrationen för företagen att anställa medarbetare som vill flytta hit och arbeta
- företagets konkurrenskraft stärks
- ökade skatteintäkter

## Ansvariga för att öka Göteborgsregionens attraktionskraft

BRG: Projektorganisation för "Move to Gothenburg".

## Branschers attraktionskraft

### I en högkonjunktur slåss alla branscher om arbetskraften

Alla går vi mer eller mindre och bär på en uppfattning om olika branscher som vi kommunicerar i våra familjer och nätverk. Vissa branscher och yrken har "högre status" och är mer populära än andra. Exempelvis har under många år branscher som kräver yrkeskunnande inte haft lika hög attraktion som andra. I dagens högkonjunktur när i princip alla branscher slåss om arbetskraften spelar uppfattningen om branschen en ännu större roll. Därför efterfrågar branscherna mer kontakter med elever och deras föräldrar, lärare, studie- och yrkesvägledare för att visa vilka olika arbetsuppgifter, yrken, utvecklingsmöjligheter som finns och vilka kunskaper som krävs.

## Detta ska vi göra för att öka branschers attraktionskraft

- genomföra Future Skills – en ny arena för branscher att marknadsföra sig till elever, föräldrar, skolpersonal m.fl. Future Skills anordnas i samband med gymnasiedagarna 2017 och är ett tydligt arv från ett uppskattat Euroskills som genomfördes i Göteborg i december 2016
- kommunicera branschers möjligheter, peka på utmaningar och visa på förebilder etc.

## Den ökade attraktionskraften innebär

- relevantalet ökar på yrkesinriktade utbildningar i Göteborgsregionen
- framtidens medarbetare ser fler utvecklings- och karriärvägar i olika branscher

## Ansvariga för att öka branschers attraktionskraft

BRG i samarbete med Göteborgsregionens kommunalförbund, arbetsmarknadens parter och näringslivsorganisationer.

## Företags attraktionskraft: Anställda vill känna meningsfullhet

Vilket företag vill inte bli valt? Dagens medarbetare, framförallt de yngre vill gärna arbeta i företag med en kultur som präglas av tydliga värderingar som man kan stå bakom. Ofta är företagets arbete med hållbarhet intressant. Man vill känna meningsfullhet och sammanhang. I regionen har ca 95 % av företagen färre än 20 anställda. Vilken möjlighet har de att arbeta strategiskt och operativt med sin egen kompetensförsörjning? Många företag ser positivt på att kunna erbjuda praktik men de mindre företagen har ofta inte resurser till handledning, de känner inte till vilka regler som gäller och upplever en viss rädsla kring vad som kan hända om det inte funkar.

## Detta ska vi göra för att öka företags attraktionskraft

- erbjuda, framförallt mindre, företag konkreta verktyg som ökar deras kunskap och stärker förmågan att planera och genomföra sin egen kompetensförsörjning för ökad affärsnytta.
- anordna kunskapshöjande seminarier kring vilka möjligheter det finns att ta emot praktikanter samt visa på olika arbetsmetoder och tydliggöra regelverk
- skapa mötesplatser och aktiviteter för att underlätta företagets arbete med mångfald, dvs. inspirera att anställa fler med ex. utländsk bakgrund, äldre och funktionshindrade

## Den ökade attraktionskraften innebär

- träffsäkrare rekryteringar, behåller och utvecklar rätt kompetens i företagen
- fler praktikplatser och ökad mångfald i privat sektor, framförallt i mindre företag
- företagets varumärke och attraktionskraft stärks
- stärkt konkurrenskraft för regionens mindre företag

## Ansvariga för att öka företags attraktionskraft

BRG i samarbete med fackliga organisationer samt näringslivs- och branschorganisationer.

## Individens attraktionskraft: Höga krav på kompetens

Att hålla sig uppdaterad på vad arbetsmarknadens kräver och vilka kompetensbehov, såväl hårda som mjuka, är en utmaning både för den som har och den som inte har arbete. Glappet mellan de som snabbt hittar ett nytt jobb och de som är långtidsarbetslösa ökar. Ju längre tid man är borta från arbetsmarknaden desto svårare är det att få ett jobb. Oavsett orsak eller hur lång tid man varit borta från arbetsmarknaden, är det viktigt att ha flera och regelbundna arbetslivskontakter för att bibehålla motivationen och se möjligheterna till jobb.

En stor del av den tillgängliga arbetskraften är nyanlända, vars kompetens inte är tillräckligt kartlagd och samordnad. Detta leder till att myndigheter sätts på stora prov att samverka och utnyttja befintliga resurser på bästa sätt för att korta tiden innan individer kan komma i arbete. Det blir också utmaningar för företagen och näringslivet att ta emot, ännu ej och till viss del oprövade personer. En möjlighet att få in denna målgrupp är att fler företag lämnar anbud i upphandlingar med social hänsyn där affärsnytta skulle gå i linje med att fler får komma i jobb. Med social hänsyn menas att man vid upphandlingar ställer krav på leverantören, att exempelvis anställa arbetslösa personer. Ytterligare en möjlighet är de arbetsintegrerade sociala företagen, där individer kan få komma in med 100 % av sin förmåga, men där utmaningen många gånger ligger i den ekonomiska hållbarheten.

## Detta ska vi göra för att öka individers attraktionskraft

- verka för att bredda språkpraktiken för personer som läser svenska för invandrare, (SFI)
- förbättra och intensifiera valideringsmetoderna
- träffa arbetsgivare tidigare i "rustafasen"<sup>18)</sup>
- nyanländas kunskande från anställning och företagande kartläggs under de första tre månaderna i Sverige
- språkundervisning på asylboende
- anordna upphandlingsseminarier kring "social hänsyn"

## Den ökade attraktionskraften innebär

- får snabbare ett riktigt jobb
- ökad självkänsla och självförtroende hos den som varit arbetslös
- fler förebilder i de utsatta grupperna
- minskat försörjningsstöd och bidragsberoende

## Ansvariga för att öka individers attraktionskraft

Arbvux tillsammans med samarbetspartners.

### **Ekonomisk attraktionskraft: Det finns inte alltid incitament att ta första jobbet eller anställa**

För de flesta människor är det positivt att jobba för att det lönar sig och för de flesta företag är det positivt att anställa, då kan de växa och utvecklas. Ändå finns det inte alltid ekonomiska incitament för en del individer att arbeta och för företag att anställa.

Många företag, framförallt de mindre, känner en oro för vad en nyanställning innebär i risktagande för deras del när det gäller att ta in en ny och till viss del oprövad person. Ett mindre företag är både mer ekonomiskt sårbart, men också mer känsligt för arbetsgruppens sammansättning m.m.

Det ska aldrig vara någon tvekan om att det ska löna sig för alla individer att gå från ett bidragsberoende till ett arbete.

Den ekonomiska attraktionskraften måste vara tydlig och vi ska arbeta för att en anställning eller eget företagande är mer attraktivt än bidragsförsörjning. Vi ska arbeta för att regelverket kring förflyttningen från bidrag till lön ska vara så enkelt så att inte det blir ett hinder för egenförsörjning. Många gånger är vägen till ett riktigt jobb via deltid och/eller timanställning, och regelverket måste vara anpassat även till detta. Om vi kan arbeta för att färre individer fastnar i bidrag som en försörjning, hindrar vi många andra negativa effekter såsom ohälsa, risk för sämre skolresultat för barnen, framtida sämre pension m.m.

18) Förbereda arbetslösa att bli anställningsbara.

## Detta ska vi göra för att öka den ekonomiska attraktionskraften

- anordna kompetenshöjande seminarier för företag kring arbetsrätt och vilka olika anställningsstöd som finns att få
- påverka myndigheter att förenkla arbetsmarknadsstöden och företagens administration samt förbättra kommunikationen till företag
- arbeta för att anställning eller eget företagande, är mer attraktivt än bidragsförsörjning
- undersöka möjligheterna för samkörning av myndigheternas olika ersättningsystem
- arbeta med attityder hos försörjningstagare, handläggare och företagare genom inspirationsarbete och best practise<sup>19)</sup>

## Den ökade attraktionskraften innebär

- fler företag anställer fler människor som står utanför arbetsmarknaden
- fler människor som är stolta över att de kan försörja sig själva, är förebilder för andra
- minskat försörjningsstöd

## Ansvariga för att öka den ekonomiska attraktionskraften

BRG, insatser som rör företagen. Arbvux, insatser som rör individer.

---

<sup>19)</sup> Best practice är en praxis som är införd, fungerar och används samt bedömd av experter på området som det bäst som finns i bruk för tillfället. En praxis kan vara olika företeelser, t.ex. en process, ett avtal, en rutin, ett förhållningsätt.

10.

## Andra framgångsfaktorn: Samverkan

### BRG och ArbVux: former för ett närmare samarbete

Både BRG och ArbVux har många kontakter företag utifrån näringslivsperspektivet respektive utbildnings- och arbetsmarknadsperspektivet. BRG har viss kontakt med utbildningslandskapet, främst akademien. Verksamheterna har fått i uppdrag att hitta former för ett närmare samarbete i syfte att hitta synergier, utbyta kunskaper och erfarenheter samt öka verkningsgraden i insatta resurser. Ett speciellt utpekade samverkansområde är verksamheterna Kompetenscenter (KC), BRG Business center (BC) och YESBOX, som finns i vissa stadsdelar. Dessa bådars organisationer och anställda ska närma sig varandra för att deltagare och besökare lättare ska kunna använda resurser och stöd på bästa sätt. Entreprenörskap och "ta-sig-församhet" kan vara en väg till egenförsörjning.

### Detta ska vi göra för att öka samverkan mellan BRG och ArbVux

- regelbundna avstämningar på ledningsnivå för planering, genomförande och uppföljning
- kontinuerliga målgruppsanpassade mötesplatser, jobbmässor, studiebesök etc. där arbetsgivare och arbetssökande möts
- mer systematiska arbetsgivarkontakter inom de prioriterade branscherna
- synkronisera BRGs och ArbVux arbete med Jämlikt Göteborg
- effektuera den särskilda handlingsplan som tagits fram mellan KC och BC

### Den ökade samverkan innebär

- ökad kvalitet och kvantitet i konceptet "Det stegvisa jobb- och kunskapslyftet" genom fler företagskontakter inom respektive bransch
- ökad förståelse för varandras förutsättningar i arbetet med arbetsgivare och arbetssökande
- effektivare genomströmning till första jobbet
- fler av kompetenscentras deltagare ser starta företag är en möjlig väg, till följd av samarbetet mellan BRG Business Centers och YESBOX

### Ansvariga för ökat samarbete mellan BRG och ArbVux

BRG och ArbVux.



## Samverkan mellan offentliga aktörer: förkorta individens väg till arbete



Det finns många myndigheter inom det offentliga som är till för att hjälpa individer på olika sätt. Beroende på situation och bakgrund träder välfärden in, men detta blir många gånger kontraproduktivt om man inte samarbetar och har ett "kundfokus". Många gånger får individer som redan är utsatta av olika skäl vara sin egen projektledare i att navigera bland alla myndighetskontakter. Detta kan gälla såväl en nyanländ som en långtidsarbetslös. Här krävs en kartläggning över hur systemen hänger ihop, förbättrad samsyn och resursoptimering hos alla berörda offentliga aktörer. Fokus ska vara att förkorta individens väg till en egen försörjning. Detta gäller alla offentliga myndigheter och organisationer som finns runt utsatta individer, men inte minst också inom Göteborgs Stad. Samarbetet och koordineringen mellan förvaltningar, stadsdelar och kommunala bolag är oerhört viktigt och absolut nödvändigt, både för individen och för hur kommunens resurser använts.

### Detta ska vi göra för att öka samverkan och att förkorta ledtiderna

- kartlägga individens myndighetsresa för att effektivisera och minska dubbelarbete
- verka för att synliggöra ansvarsfördelningen hos samverkande aktörer gentemot den enskilde
- se över möjligheterna till en bättre gemensam ärendehantering

### Den ökade samverkan innebär

- snabbare väg till ett viktigt riktigt jobb
- kvalitativ och effektivare "resa" för individen
- resursoptimering hos myndigheterna och minskat dubbelarbete

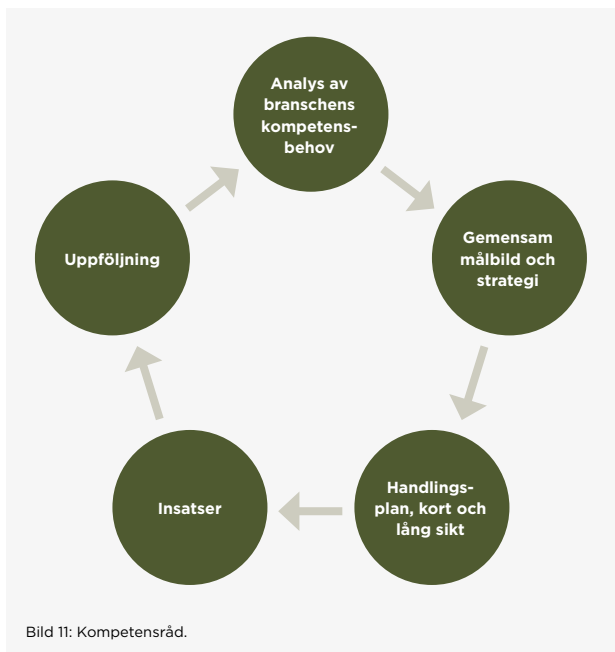
### Ansvariga för att öka individers attraktionskraft

Arbvux, aktörer och myndigheter med individkontakter.

## Offentliga aktörer och företagen: former för ett närmare samarbete

Kompetensförsörjning är på många agendor i rådande högkonjunktur. Bland offentliga aktörer, arbetsmarknadens parter, kommunala och regionala verksamheter, företagarorganisationer och myndigheter pågår det diskussioner och tas olika initiativ. Många bidrar till och genomför betydande insatser för att arbetslösa ska få in en fot på arbetsmarknaden. Att arbeta med social hållbarhet är något som också fått högre prioritet i många företag, framförallt de större.

I samtalen med olika aktörer har det framkommit ett behov av en regional arena för samtal. En samverkansplattform kring kompetensförsörjning, oberoende av konjunktur. En arena där man enas om en gemensam målbild och insatser samt tar ansvar för sina olika delar. I de av Arbvux prioriterade branscherna finns behov av sådana "kompetensråd". I dessa ingår förslagsvis arbetsmarknadens parter, Arbetsförmedlingen, Göteborgs Stad representerade av Utbildningsförvaltningen - Arbvux - BRG, Västra Götalandsregionen, (VGR), samt akademien. I skapandet av "kompetensråd" ska existerande arenor tillvaratas och utvecklas efter behov. Befintliga samverkansplattformar som exempelvis Teknikcollege skulle kunna utgöra ett framtida "kompetensråd" för teknikbranschen.



## Detta ska vi göra för att öka samverkan mellan offentliga aktörer och företagen

- skapa och utveckla regionala "kompetensråd"
- tillvarata kraftsamlingen från EuroSkills 2016 och utveckla det samtalsforum som skapats kring kompetensförsörjning på en mer generell nivå mellan offentliga aktörer och företag från olika branscher, regionalt, nationellt och internationellt

## Den ökade samverkan innebär

- en handlingskraftig arena för diskussion och operation utifrån branschens behov, fakta och analys oavsett konjunkturläge
- bättre matchning mellan företagets efterfrågade kvalitet och kvantitet i utbildningar/arbetsmarknadsinsatser och de offentliga aktörernas leverans
- ökad verkningsgrad genom synergier mellan de olika branscherna och insatserna
- Göteborgsregionen "tar lead" i kompetensförsörjningsfrågan

## Ansvariga för ökat samarbete mellan offentliga aktörer och företagen

BRG i samarbete med Göteborgsregionens kommunalförbund m.fl.

## Skolan och företagen: former för ett närmare samarbete

Hur många yrken känner en 15-åring till? Hur vet hen vilka arbetsuppgifter och utvecklingsmöjligheter det finns på en revisionsbyrå eller på en mekanisk verkstad? Hur ska en studie- och yrkesvägledare kunna hänga med i de omvärldsförändringar som sker och har skolan möjlighet att investera i all modern utrustning som krävs för att hålla kvaliteten i undervisningen? Exempelvis har Regeringen beslutat att stärka den digitala kompetensen i både grund- och gymnasieskolan genom förändrade läro- och kursplaner som träder ikraft under 2018. Hur kommer skolan ha möjlighet att möta denna utmaning?

Skolan måste ha strukturer och verktyg som underlättar mötet mellan skolan och dess personal med arbets- och näringslivet. För att elever ska få utbildning som motsvarar arbetsmarknadens behov och att de blir rustade för den verklighet de ska till efter skolgången, ska transparensen mellan skola och arbetsliv bli större. Skoltiden behöver innehålla mer aktiviteter som överbrygger övergången mellan skola och arbetsliv.

Hur tänker dagens unga om framtiden? Vad är viktigt för dem när de väljer arbetsgivare, eller vill de hellre starta eget? Finns vanan att komma i tid till ett möte eller förstå innebörden att ta ansvar och vara pålitlig i sitt jobb?

Både arbetsplatser och skola inser värdet av en närmare samverkan med varandra. Numera är det hela skolans ansvar att bidra till att eleverna kan göra medvetna underbyggda framtidsval. Troligtvis kommer yrkesprao eller vanlig prao för högstadiet att återkomma som ett krav. Att elever får arbetslivskunskap i sin skolgång krävs för att valen ska bli mer underbyggda och de ska vara mer förberedda för det kommande arbetslivet. Detta sätter också krav på att lärare och medarbetare har kunskap om det aktuella arbets- och näringslivet.

Många branscher och företag uttrycker ett starkt önskemål om att få träffa framtidens medarbetare. Den stora utmaningen är att hitta hållbara samverkansformer som fungerar över tid, både för elever, skolpersonal, små- och stora företag. Göteborgsregionens kommunalförbund (GR) har många verktyg och lång erfarenhet av samverkan skola arbetsliv (SSA) som skulle kunna användas i större skala, inte minst i Göteborgs Stad. Ett framtida arbete bör koordineras med arbetet med ett Jämlikt Göteborg, (Ge barn goda förutsättningar genom skolåren), och BRG:s uppdrag att starta ett samverkansforum med näringslivet för ett jämlikt Göteborg. Ett avstamp för en ökad samverkan skulle kunna göras under 2019, "Kunskapens År", i Göteborgs 400 års jubileum.

Extra- och feriejobb bygger ofta på privat nätverk vilket exkluderar vissa ungdomar, likaså har mindre företag svårt att hitta tiden för att nätverka sig till rätt vikarier och extrapersonal. Här skulle offentligheten kunna träda in och hjälpa till med en effektiv matchning.

## Detta ska vi göra för att öka samverkan mellan skolan och företagen

- Göteborgs Stad ska arbeta för att det ska vara möjligt att kunna erbjuda rekrytering av sommarjobbare åt företagen samt anordna "prova på eget företag" under sommarlovet

## Den ökade samverkan innebär

- företagen får ökad kunskap om framtidens medarbetares behov, värderingar som kan användas i sin kompetensförsörjningsstrategi och planering
- nya och enklare former för samverkan skapas, inte minst för de mindre företagen
- elever och skolpersonal får ökad kunskap om företags och branschers behov, krav, arbetsuppgifter, roller och karriärmöjligheter
- eleverna har bättre kunskap för att göra underbyggda och medvetna framtidsval
- fler elever får genom ökad motivation godkända betyg i grundskolan och gymnasiet
- fler ungdomar får chans till sommar- och extrajobb och arbetsgivare får tillgång till extrapersonal

## Ansvariga för ökat samarbete mellan skolan och företagen

BRG.

**Förslag på ansvarig aktör för genomförande:** Förvaltningarna för grund- resp. gymnasieskolorna i Göteborgs Stad i samarbete med Göteborgsregionens kommunalförbund och näringslivet.

1

1

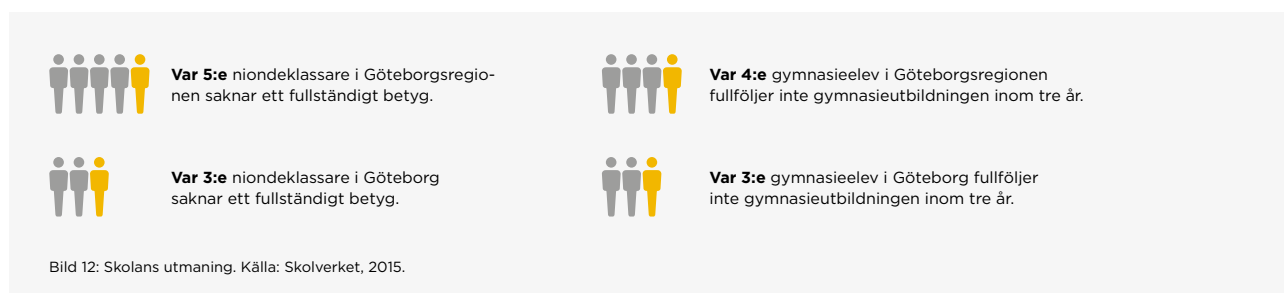


## Tredje framgångsfaktorn: utbildning

Utbildningssystemet handlar mycket om att rusta framtida medarbetare för ett kommande arbetsliv och skapa samhällsmedborgare som verkar för och i ett föränderligt samhälle. Det finns många utbildningsformer och nivåer i Sverige som alla bidrar med olika delar för individer och samhälle.

Förenklat kan man säga att grundskolan är till för att väcka intresse och gymnasiet för aktiva yrkesval, medan Vuxenutbildningen många gånger är en snabbfotad konjunkturregulator. Högre utbildningar som YH och högskolan fördjupar och förfinar yrkeskompetens.

Utbildningssystemet hänger tätt ihop. Det är viktigt att säkerställa kvaliteten och resultat i varje skolnivå. Nedanstående bild visar att en alltför stor andel varken klarar av grundskola eller gymnasium. Siffrorna kan till viss del förklaras av att det kommit många nyanlända ungdomar som behöver mycket språkstöd för att klara den svenska skolan. Om man inte hittar verktyg för att stötta elever så att de kan förbättra sina skolresultat, finns det risk att de hamnar i arbetslöshetsstatistiken framöver.



Vuxenutbildningen träder ofta in då individen inte har tillräcklig kompetens för att skaffa eller behålla ett jobb, alternativt behöver komplettera eller ändra inriktning av olika skäl. Vuxenutbildningens ställs inför stora utmaningar då motivationsgraden hos vuxna personer, som ofta upplever att de har misslyckats på ett eller annat sätt i tidigare lärandesituationer, ofta är låg eller att erfarenheten av utbildning och lärande är begränsad.

Vuxenutbildningen måste vara en del av det samhälle och marknad man utbildar till. Individer som deltar ska veta att den kunskap de tillskansar sig är efterfrågad på arbetsmarknaden. Yrkesutbildningar och kurser behöver hela tiden systematiskt arbeta med omvärldsorientering och kontakt med framtida arbetsgivare. I den kvalitetssäkring som sker av utbildningar bör arbetsgivare och branscher medverka i lika hög grad som de studerande. Näringslivet bör också ge input till dimensioneringen i olika utbildningar, för att minska risken för utbildning till arbetslöshet. Detta kan verka utmanande mot individens fria val.

I nedanstående bild, tydliggörs att de kunskaper som arbetsgivare saknar mest hos blivande anställda är mer av kreativitet, problemlösning, sociala och kommunikativa förmågor. Även färdigheter som samarbetsförmåga, värderingsarbete och interkulturell kommunikation värdesätts högt av många arbetsplatser. De olika färgerna illustrerar "mjuka respektive hårda kompetenser". De mjuka är således de som saknas mest. Det kan därmed konstateras att behovet av att utbilda i dessa är stort.

Det behövs livs- och arbetsmarknadskunskap i alla skolformer. Alltför många elever och studerande lämnar utbildningar utan att ha haft någon koppling till arbetsmarknaden eller till företagande. Därför är samverkan mellan skolan och arbetslivet avgörande, vilket också tidigare framgår av kompetensförsörjningsplanen.

Kompetens i form av kunskaper och färdigheter kommer inte bara ifrån utbildningar, utan även från lärande i arbete. Dessa måste kunna valideras, oavsett var man inhämtat kunskapen ifrån, då vissa kurser kräver att tidigare kunskaper är värderade och ibland till med och betygsgatta. Såväl utbildningssystemet som validering kan vara trubbiga och omständliga som medför att både individer och arbetsgivare kan tappa tempo och motivation på väg till önskat resultat. Tillsammans med arbetsförmedlingens arbetsmarknadsutbildningar, som är omgärdat av ett stort regelverk, tenderar systemet att skapa problem för individen istället för att matcha till egenförsörjning genom arbete eller eget företag så fort så möjligt.

Utbildningssystemet måste öppna upp för att man varvar studier, praktik och jobb på ett mer flexibelt sätt. Man måste också kunna blanda olika skolnivåer i en utbildning då kompetensbehovet inom ett yrke ställer krav utifrån olika svårighetsgrader. Dessa svårighetsgrader överensstämmer inte med uppdelningen av utbildningarna i de olika skolnivåerna.



Lärlings- och flexicationupplägg kan underlätta att man studerar på olika nivåer och arbetar på deltid. Lärlingsupplägg bygger på att arbetsplatsen är klassrummet och yrkesfärdigheten lärs ut av en yrkeskunnig, medan det pedagogiska arbetet, upplägget, bedömningen genomförs och planeras av en pedagog. Här visar många företag intresse av att medverka i den praktiska undervisningen. Denna typ av studiesätt kan också främja de mindre motiverade studerande/elever och skulle på sikt kunna minska avhopp. Ett sk. flexicationupplägg innebär att utbildningen består av moduler som normalt återfinns i olika skolnivåer i vanliga fall, bara för att det ska vara skraddarsytt utifrån kompetensbehovet hos individ och arbetsplats. Exempelvis skulle det innebära att man läser en mattekurs på gymnasial nivå, en kurs i starkströmlära på Yrkehögskolenivå och en kurs i projektledning på akademisk nivå, och dessa studier ska kunna kombineras med ett arbete.

Egenförsörjning sker antingen genom anställning eller eget företagande. Förståelsen för vad som krävs för båda dessa försörjningar behöver förstärkas i alla skolnivåer. Olika upplägg av entreprenöriella och innovativa inslag och metoder behöver finnas, både som tillval och obligatoriska moment för att uppmuntra kreativa och problemlösande arbetssätt, oavsett om man vill vara anställd eller egenföretagare. Även här kan arbetslivet i form av erfarna entreprenörer finnas med och stötta pedagogerna för att få en effektiv och verklighetsförankrad undervisning.

## Detta ska vi göra för att rusta elever för yrkeslivet

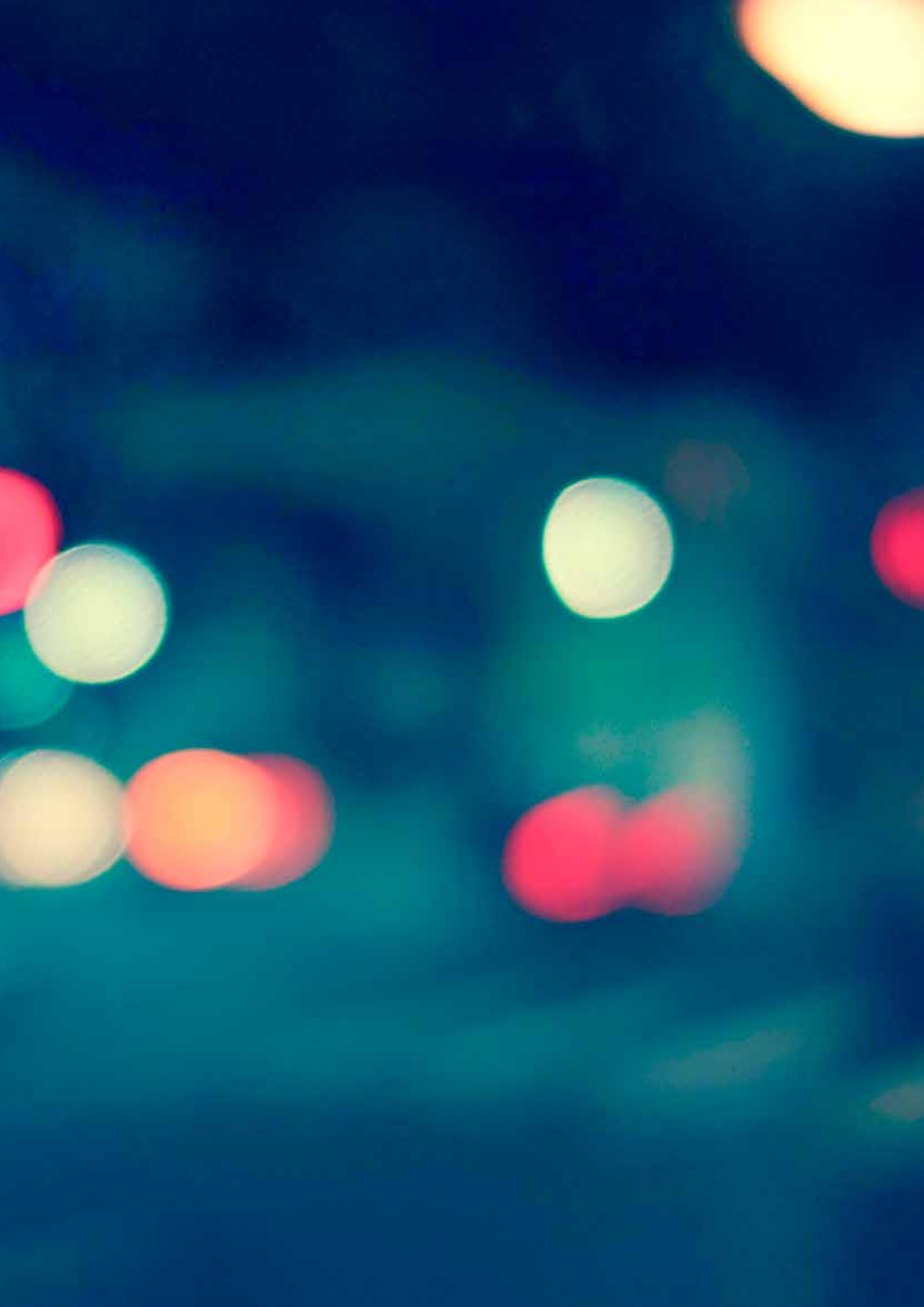
- utveckla "flexication", dvs utifrån behov kunna blanda kurser från gymnasiet, yrkehögskola, vuxenutbildning och akademi
- arbeta för att förstärka studie- och yrkesvägledningen med betoning på yrke, karriärmöjligheter i olika branscher och eget företagande
- arbeta för att antagningskrav, behörigheter mm är anpassade efter målgrupper och behov, både på lokal och nationell nivå
- låta arbetslivet bli en naturlig del av elevers undervisning inom all utbildning
- arbeta för fler entreprenöriella inslag i undervisningen i alla skolnivåer

## Det innebär att

- förkorta tiden mellan studier och arbete
- färre avhopp och fler som klarar sin studietid
- ökad anställningsbarhet hos framtidens medarbetare
- fler företagsamma medarbetare och fler entreprenörer framöver
- fler YH-utbildningar beviljas inom branscher med kompetensbrist i Göteborgsregionen
- utbildningarna inom gymnasiet, och vuxenutbildningen blir mer efterfrågestyrda och leder direkt till arbete

## Ansvariga:

Arbvux, i samarbete med Utbildningsförvaltningen Göteborgs Stad och andra samarbetspartners.



## Bilaga 3

### Handlingsplan

#### BRG Business Center, YESBOX - Kompetenscenter

Uppdrag om ökad samverkan mellan Nämnden för arbetsmarknad- och vuxenutbildning och Business Region Göteborg AB

#### 1 Bakgrund

Enligt Göteborgs Stads budget för 2017 ska Nämnden för arbetsmarknad och vuxenutbildning (NAV) och Business Region Göteborg AB (BRG) stärka sin samverkan i syfte att bl. a förbättra jobbmatchningen och öka sysselsättningen. BRG ska i högre grad än tidigare fokusera på vissa av de arbetsmarknadsfrågor som NAV, genom Arbetsmarknad- och Vuxenutbildningsförvaltningen (ArbVux), redan jobbar mycket aktivt med.

Som en central punkt i detta närmande har ArbVux och BRG fått i uppdrag att gemensamt ta fram en kompetensförsörjningsplan respektive en plan för samverkan mellan BRG Business centers, YESBOX och ArbVux kompetenscentra

Denna handlingsplan avser uppdraget mellan BRG Business centers, YESBOX och ArbVux kompetenscentra.

#### 2 Syfte

- Verksamheterna lär känna varandras arbete och uppdrag
- Underlätta vägen för Kompetenscentras deltagare att hitta möjligheter till egenförsörjning genom ökad "ta sig församhet" till eget företagande

#### 3 Indikatorer – mätetal

Mål	Beskrivning
Resultat	5 nya företag genom samarbetet
Tidpunkt	2018-12-31
Kostnad	Se finansiering
Mål	Beskrivning
Resultat	Samtliga medarbetare på KC har deltagit i kompetenshöjande insatser inom entreprenörskap
Tidpunkt	2018-12-31
Kostnad	Se finansiering





#### 4 Tid, resurser och ansvar

Aktivitet	Startdatum	Bemanning	Övr. resurser	Ansvar	Status
1. Opportunity Day	30 okt		Extern leverantör	BRG	Planering pågår
2. Skapa en arbetsgrupp	Sept/Okt			KC/BRG	Ej startat
2.2 Studiebesök	HT 2017			KC/BRG	Ej startat
2.3 Erfarenhetsutbyte och kompetensutveckling av KC medarbetare i entreprenörskap	Sept/okt (Hisingen har påbörjat)			KC/BRG	Pågår
3. Jobbmässa för fem branschriktningarna inkl nyföretagande, som Arbvux har som prioriterade områden.	HT 2017 - 2018			KC	Ej startat

#### 5 Kontaktpersoner – samarbetspartners

Namn	Organisation	Titel	Roll	Övr.
Elin Jartun	KC, Arbvux	Områdeschef	Ansvarig	
Susanne Robertsson	BRG	Gruppchef	Ansvarig	
Elin Jartun	KC	Områdeschef	Arbetsgrupp	
Dragan Sako	BRG	Företagsrådgivare	Arbetsgrupp	

#### 6 Underlag – Referensmaterial

Uppdrag om ökad samverkan mellan Nämnden för arbetsmarknad- och vuxenutbildning och Business Region Göteborg AB, se bilaga 1 nedan.

#### 7 Finansiering

300 000 SEK är avsatta inom Business Centers budget 2017 för ändamålet.

## 8 Uppföljning

Avstämning kommer att ske i december 2017 mellan ansvariga för Kompetenscenter och Business Center, för att följa upp handlingsplanen och sätta nya aktiviteter för 2018.

//Anna-Lena Johansson

Verksamhetsstrateg, ansvarig kompetensförsörjning

---

Bilaga 1.



**Göteborgs Stad**  
Arbetsmarknad och vuxenutbildning



BUSINESS REGION  
GÖTEBORG

2016-07-07

## **Uppdrag om ökad samverkan mellan Nämnden för arbetsmarknad- och vuxenutbildning och Business Region Göteborg AB**

Enligt Göteborgs Stads budget för 2017 ska Nämnden för arbetsmarknad och vuxenutbildning (NAV) och Business Region Göteborg AB (BRG) stärka sin samverkan i syfte att bli förbättra jobbmatchningen och öka sysselsättningen. BRG ska i högre grad än tidigare fokusera på vissa av de arbetsmarknadsfrågor som NAV redan jobbar mycket aktivt med.

Som en centralpunkt i detta närmande ges NAV och BRG i uppdrag att gemensamt ta fram en kompetensförsörjningsstrategi. Syftet ska bidra till att bättre matcha de arbetssökande med behovet av arbetskraft bland företagen.

Det finns i dessa arbetsmarknadsfrågor finns ett stort värde i att agera snabbt. Exempelvis är bristande matchning nu ett betydande problem på arbetsmarknaden. Därför är det rimligt att redan under hösten 2016 starta de gemensamma processer som budgeten talar om.

För att genomföra dessa uppdrag ska det på Arbetsmarknad och vuxenutbildning (ARBVUX) och inom BRG tillsättas en gemensam arbetsgrupp med lika många tjänstemän från vardera sida. Denna grupp ska senast den 31 mars 2017 presentera förslag på två punkter.

### **1. Plan för ökad samverkan**



BUSINESS REGION  
GÖTEBORG

Arbetsgruppen ska ta fram ett förslag till plan för hur NAV och BRG ska stärka sin samverkan i de frågor där det finns gemensamma intressen. Det handlar generellt om jobbmatchning, sysselsättning och andra relevanta områden. Mer specifikt bör planen bli att hantera BRG:s involvering i kompetenscentrumen samt NAV:s koppling till Entreprenörskvarter och Business Centers.

Planen ska inkludera en modell för hur ansvars- och arbetsfördelningen mellan NAV och BRG ska se ut. Planen ska också, där det är relevant, precisera hur NAV och BRG, i kontext av sin samverkan, ska förhålla sig till andra aktörer inom och utanför Göteborgs Stad.

## 2. Kompetensförsörjningsstrategi

Arbetsgruppen ska även, i en process med tät koppling till arbetet med den sakfrågemässigt bredare samverkansplanen, ta fram ett förslag till kompetensförsörjningsstrategi.

Strategin ska ha ett tydligt fokus på Göteborgs Stad. Utifrån det ska den, i den utsträckning som det är lämpligt och relevant, relatera till arbetsmarknadsläget i Göteborgsregionen.

Strategin ska utformas i dialog med universitet och högskolor, arbetstagar- och arbetsgivarorganisationer, näringslivet, Arbetsförmedlingen, GR samt andra relevanta aktörer.

Strategin ska:

- baseras på en grundlig analys av kompetensförsörjningssituationen,
- identifiera de centrala problemen i kompetensförsörjningen,
- definiera vilka branscher och arbetstagargrupper som ska prioriteras,
- identifiera de centrala insatser som behöver göras,
- precisera hur ansvars- och arbetsfördelningen mellan NAV och BRG ska se ut,
- precisera hur NAV och BRG ska förhålla sig till övriga involverade aktörer.

I processen med att ta fram strategin bör en viktig hållpunkt vara den strategiska näringslivsdialog som planeras till den 31 oktober. Strategin bör finnas med som en fråga på dagordningen. Arbetsgruppen bör delta i förberedelserna för mötet. Ett idépapper om strategin bör presenteras inför mötet och synpunkterna därifrån bör sedan tas med i det fortsatta arbetet.

Göteborg den xx 2016

BRG

Arbetsmarknad och vuxenutbildning

Patrik Andersson

Jan Elftorp

VD

Förvaltningschef





BUSINESS REGION  
GÖTEBORG

#### Remissvar

Till: Social resursförvaltning

Datum: 2017-07-20

GCO Dnr: 0327/17

BRG Dnr: 0108/17

#### Avdelning Utveckling Nordost

Namn: Susan Runsten

Telefon: 031-367 62 12

E-post: [susan.runsten@businessregion.se](mailto:susan.runsten@businessregion.se)

### Remissvar från Business Region Göteborg AB (BRG) angående – Göteborgs Stads program för en jämlik stad 2018-2026

---

#### Ärendet

BRG har fått möjlighet att inkomma med synpunkter på en remiss från social resursförvaltning avseende Göteborgs Stads program för en jämlik stad 2018-2026.

Programmets övergripande mål är *den jämlika staden – hela staden socialt hållbar*. Ett nytt synsätt på hållbarhetsdimensionerna är utgångspunkten där målet är socialt hållbar utveckling, inom ramen för naturens gränser, med ekonomin som verktyg. Social hållbar utveckling består av två viktiga delar; jämlikhet och social sammanhållning. Skillnader i livsvillkor och hälsa ska minska mellan grupper med olika social status.

För att nå målet om en jämlik stad har fem fokusområden identifierats:

- God start i livet och goda uppväxtvillkor (0-18 år)
- Hälsöfrämjande arbete och lärande (19-64 år)
- Hälsöfrämjande arenor och livsmiljöer
- Delaktighet, inflytande och kontroll över det egna livet
- Hälsöfrämjande levnadsstandard

För att skapa förutsättningar för staden att nå framgång har tre huvudstrategier arbetats fram:

- Effektivt arbete för en jämlik stad
- Stärka grundförutsättningarna för en jämlik stad
- Stärka det tvärssektoriella arbetet för en jämlik stad

BRG:s svar innefattar några övergripande synpunkter på programskrivningen samt synpunkter på två fokusområden och två strategier.

Remissvaret är styrelsebehandlat i BRGs styrelse 2017-08-21, se bifogat protokollsutdrag.

#### Yttrande från BRGs styrelse

BRG tycker det är positivt att Göteborgs stad får ett program för en jämlik stad. Den breda ansatsen där alla nämnder och styrelser skall vara med och bidra är både nödvändig och god. Ur ett näringslivsperspektiv är den sociala hållbarheten avgörande. Det gäller för allt ifrån företagets kompetensförsörjning till stadens



BUSINESS REGION  
GÖTEBORG

#### Remissvar

Till: Social resursförvaltning

Datum: 2017-07-20

GCO Dnr: 0327/17

BRG Dnr: 0108/17

#### Avdelning Utveckling Nordost

Namn: Susan Runsten

Telefon: 031-367 62 12

E-post: [susan.runsten@businessregion.se](mailto:susan.runsten@businessregion.se)

attraktivitet och fortsatta tillväxt. Segregation och utanförskap är inte bra för näringslivsutvecklingen. Samtidigt är det i de små och medelstora företagen och när vi får fler och nya företag till regionen som de flesta arbetstillfällena skapas. Att fler får jobb är en nyckelfaktor för Göteborgs sociala sammanhållning.

### Business Region Göteborgs synpunkter

#### Övergripande

Programmet gäller för perioden 2018 till 2026 med det övergripande målet *den jämlika staden – hela staden socialt hållbar*. Baserat på tidigare erfarenheter och utifrån det givna läget idag kan det vara ett tufft mål att nå på nio år. Detsamma gäller för de målområden som föreslås för respektive fokusområde. Det blir därför viktigt att hitta realistiska måttal för vad som skall uppnås fram till 2026.

Fem fokusområden identifieras i programmet. Utöver området om hälsofrämjande arenor och livsmiljöer (stadsutveckling), är huvudfokus på den enskilda människan, i olika livsfaser och som del av olika grupperingar. Kan man få individperspektivet för stort utrymme i relation till andra samhälleliga och strukturella faktorer som också är viktiga för att skapa en mer jämlik och socialt hållbar stad? Eftersom stadens alla nämnder och styrelser skall jobba med genomförandet av programmet är det bra att också förtydliga bolagens och fackförvaltningarnas roll i genomförandet av programmet. Deras uppdrag är sällan formulerat utifrån ett individperspektiv utan tar sin utgångspunkt i t ex infrastruktur, bostäder, kulturliv, stadsplanering eller, som i BRGs fall, näringslivsutveckling.

Eftersom ojämlikheten i Göteborg också visar sig tydligt mellan olika bostadsområden, borde kanske också ett områdesperspektiv finnas med i programmets mål och strategier. Erfarenheter visar att områdesbaserat utvecklingsarbete lämpar sig väl för tvärssektoriella angreppssätt. Att stärka det tvärssektoriella arbetet är också en av de tre huvudstrategier som föreslås i programmet.

BRG kommer i det följande att lämna synpunkter på två av de fem fokusområdena: hälsofrämjande arbete och lärande samt hälsofrämjande levnadsstandard. Därefter också på två av de tre huvudstrategierna: effektivt arbete för en jämlik stad samt stärka det tvärssektoriella arbetet för en jämlik stad.

#### Fokusområde: Hälsofrämjande arbete och lärande

Göteborgsregionen är inne i en stark period av tillväxt och högkonjunktur. Det finns byggplaner för tusen miljarder och sysselsättningen i Västra Götaland förväntas öka med närmare 30 000 personer bara fram till 2018. I och med den positiva tillväxten i Göteborgsregionen efterfrågas kompetens inom nästan alla branscher. Det för med sig många möjligheter men också utmaningar. En av de största utmaningarna som identifierats är att kompetensen och utbildningsbakgrunden hos de arbetslösa i många fall inte stämmer överens med efterfrågan på arbetsmarknaden. Det råder en mismatch.



BUSINESS REGION  
GÖTEBORG

**Remissvar**

Till: Social resursförvaltning

Datum: 2017-07-20

GCO Dnr: 0327/17

BRG Dnr: 0108/17

**Avdelning Utveckling Nordost**

Namn: Susan Runsten

Telefon: 031-367 62 12

E-post: [susan.runsten@businessregion.se](mailto:susan.runsten@businessregion.se)

Enligt Göteborgs stads budget för 2017 ska nämnden för arbetsmarknad och vuxenutbildning (NAV) och BRG stärka sin samverkan i syfte att förbättra jobbmatchningen och öka sysselsättningen. Det är företagen, särskilt de små och medelstora, som skapar många jobb. BRG ska därför i högre grad än tidigare fokusera på vissa av de arbetsmarknadsfrågor som NAV redan jobbar mycket aktivt med. Som utgångspunkt för detta har ett förslag till kompetensförsörjningsplan tagits fram för beslut i augusti.

I den föreslagna kompetensförsörjningsplanen definieras vilka branscher och arbetstagargrupper som bör prioriteras samt vilka centrala insatser som behöver göras för att öka jobbmatchningen. Utöver satsningar på att rusta individer föreslås också mer samverkan mellan arbetsgivare och potentiella arbetstagare för att öka kunskapen om varandras förutsättningar och behov. Mer samverkan mellan skola och arbetsliv är en annan prioriterad insats som kan skapa möjligheter, särskilt för unga i utanförskap.

När beslut fattats om planen behöver genomförandet synkroniseras med fokusområdet hälsofrämjande arbete och lärande. Här finns också kopplingar till det samverkansforum med näringslivet för ett jämlikt Göteborg som beskrivs närmare under strategin att stärka det tvärsektoriella arbetet.

**Fokusområde: Hälsofrämjande levnadsstandard**

Fokusområdet handlar om att människor har rätt till en levnadsstandard som är tillräcklig för den egna och familjens hälsa och välbefinnande. Det är naturligtvis sant och riktigt. Innehållet och målområdena känns dock något svåruppnåeliga och är samtidigt en slags sammanfattning av föregående fyra fokusområden. Som föreslogs inledningsvis, hade det varit önskvärt med ett fokusområde som istället förtydligade hur de frågor som Göteborgs stads bolag ansvarar för kommer in i arbetet.

**Strategi: Effektivt arbete för en jämlik stad**

Det är bra att det här lyfts fram att vi skall bli bättre på att implementera, sprida och skala upp projekt som visat sig framgångsrika. Det är också bra med förslaget att kombinera olika former av insatser och använda sig av bland annat en universell proportionalism. Då är det inte bara fokus på lika till alla, utan på att göra skillnad där det behövs mest. Resonemanget förs dock bara utifrån grupper av individer. Det skulle kunna appliceras också på geografiska områden i staden.

I juni 2017 presenterade Polisen sin lägesbild om utvecklingen i Sveriges 61 utsatta bostadsområden. Av de 23 områden Polisen bedömer som särskilt utsatta ligger 7 i Göteborg och 5 av dem i nordost.

*Ett utsatt område är ett geografiskt avgränsat område som karaktäriseras av en låg socioekonomisk status där kriminella har en inverkan på lokalsamhället. I dessa områden finns en mängd riskfaktorer som kan leda till bristande framtidstro såsom arbetslöshet, ohälsa och misslyckad skolgång. Riskfaktorerna kan även bestå*



BUSINESS REGION  
GÖTEBORG

**Remissvar**

Till: Social resursförvaltning

Datum: 2017-07-20

GCO Dnr: 0327/17

BRG Dnr: 0108/17

**Avdelning Utveckling Nordost**

Namn: Susan Runsten

Telefon: 031-367 62 12

E-post: [susan.runsten@businessregion.se](mailto:susan.runsten@businessregion.se)

*i strukturella faktorer som bostadsområdets fysiska miljö och en upplevd oro bland etniska grupper då historiska och globalt aktuella konflikter ger lokalt avtryck. (Utsatta områden, juni 2017, Polisen)*

För att skapa en jämlik och socialt hållbar stad behövs också strategier för att vända negativa områdeseffekter genom att stärka och utveckla positiva potentialer i geografin och hos dem som bor och verkar i området. Utveckling Nordost har prövat och utvecklat sådana tvärsektoriella metoder sedan 2011. Just nu pågår satsningarna Stadslandet Göteborg och Lärandets torg i Hammarkullen i brett samarbete.

Lärdomarna från detta och mycket annat som gjorts inom det urbana utvecklingsområdet behöver tas tillvara i genomförandet av programmet för en jämlik stad 2018 - 2026. Ett identifierat framgångskriterium handlar om lokal närvaro och samarbete med lokala aktörer på mötesplatser där brukarna känner sig hemma.

**Strategi: Stärka det tvärsektoriella arbetet för en jämlik stad**

Som framhölls inledningsvis är det positivt att Göteborgs stad får ett program för en jämlik stad. En ytterligare förstärkning hade varit om programmet kunde matchas och samordnas med stadens miljöprogram och det näringslivsstrategiska program som är under framtagande på BRG och skall ut på remiss i höst. På så sätt kan grunden läggas till en hållbar utveckling som inkluderar alla tre dimensioner. Att koordinera dessa tre program skulle kunna ingå som en del i huvudstrategin att stärka det tvärsektoriella arbetet och delstrategin att utveckla ägarskap och samverkan. I de bra och konkreta förslagen om förändringsledning och förändringsarbete som delstrategin innehåller finns också tydliga kopplingar till det innovationsprogram staden tagit fram.

Näringslivet som samverkanspart nämns i skrivningar om kunskapsallianser och arenor för samverkan, men det skulle överlag kunna förstärkas som en del av denna strategi.

BRG har fått i uppdrag av kommunfullmäktige att starta ett samverkansforum med näringslivet för ett jämlikt Göteborg. Forumet ska guida, samordna och stötta företag som vill ta aktivt socialt ansvar. I detta ingår att ta emot och utveckla idéer som kommer från näringslivet i samverkan med idéburen sektor och offentliga organisationer inklusive Göteborgs Stad.

Syftet med samverkansforumet är alltså att skapa handlings- och inte bara kunskapsallianser.

BRG har genomfört en enkätundersökning med CSR Västsveriges medlemsföretag - Sveriges största, sektorsöverskridande nätverk för samhällsansvar och hållbar utveckling. De 60 företag som har svarat är verksamma inom en rad olika branscher och bland respondenterna finns allt från små- och medelstora företag till några av regionens största arbetsgivare.



BUSINESS REGION  
GÖTEBORG

**Remissvar**

Till: Social resursförvaltning

Datum: 2017-07-20

GCO Dnr: 0327/17

BRG Dnr: 0108/17

**Avdelning Utveckling Nordost**

Namn: Susan Runsten

Telefon: 031-367 62 12

E-post: [susan.runsten@businessregion.se](mailto:susan.runsten@businessregion.se)

Samtliga företag arbetar med social hållbarhet idag, engagemanget för frågan är stort och viljan att bli ännu bättre finns hos merparten. Utifrån stadens arbete för ett jämlikt Göteborg är det mest intressant för de tillfrågade företagen att engagera sig i frågor som rör arbete, skola och livsmiljöer. Här finns också redan ett stort engagemang och pågående aktiviteter och initiativ.

Under hösten kommer BRG ta in ytterligare information från näringslivet i Göteborg om deras vilja att samarbeta för social hållbarhet och räknar med att få input från ett par hundra företag till.

Det behöver därför tydliggöras att en utvecklad samverkan med näringslivet är en viktig del i insatserna för att stärka det tvärssektoriella arbetet för en jämlik stad.

Göteborg 2017-08-21

Patrik Andersson

VD

Business Region Göteborg AB





**Begäran om yttrande avseende Förslag till Göteborgs Stads program för jämlik stad 2018-2026**

Social resursförvaltning har tagit fram Göteborgs stads förslag till program för Jämlik stad 2018-2026. Programmet avser Göteborgs Stads första program för en Jämlik stad som på ett övergripande sätt samlar frågor om social hållbarhet och jämlikhet. Här pekas färdriktningen ut mot framtiden. Hur vi tillsammans inom staden och i samverkan med invånarna, näringslivet, regionala och statliga aktörer, civilsamhällets organisationer och akademin kan arbeta för att uppnå ett socialt hållbart och jämlikt Göteborg.

För att få en tydlig riktning i arbetet föreslår förvaltningen i programmet ett mål för arbetet, den jämlik stad – hela staden socialt hållbar med målområden utifrån valda fokusområden. För att skapa förutsättningarna för arbetet har förvaltningen även arbetat fram förslag på strategier som är tänkt vara ett stöd i arbetet på en stadenövergripande nivå.

Social resursnämnd beslutade 2017-04-19 att sända ut planen på remiss. Efter remissomgång sker en fortsatt beredning av Social resursnämnd inför slutgiltig beredning och antagande av kommunfullmäktige.

Remitanterna ombeds att särskilt beakta följande frågeställningar i handläggningen av ärendet:

1. Upplever ni att det saknas några målområden eller strategier som programmet borde beakta eller formulera om?
2. Ger mål, målområdena och strategierna den ledning och stöd som behövs för att nå programmets mål? Om inte vad saknas?

I uppdraget att ta fram ett program ingår att se över befintliga program och planer som skulle kunna ersättas. En översyn har gjorts för tittat på program och planer som har bäring på sociala frågor. Bedömningen är att ett antal mål helt eller delvis kan uppgå i förslag till programmet.

Förslaget utsänds härmed på remiss och svar önskas inkommet senast 30 juni 2017.

Svaret skickas till [socialresurs@socialresurs.goteborg.se](mailto:socialresurs@socialresurs.goteborg.se) med hänvisning till dnr 0327/17.

Social resursförvaltning

Michael Ivarson  
Förvaltningsdirektör



Remissen sänds till:

**Stadsdelsnämnder**

SDN Angered

SDN Askim-Frölunda-Högsbo

SDN Centrum

SDN Lundby

SDN Majorna-Linné

SDN Norra Hisingen

SDN Västra Göteborg

SDN Västra Hisingen

SDN Örgryte-Härlanda

SDN Östra Göteborg

**Facknämnder**

Arbetsmarknad och

vuxenutbildningsnämnden

Fastighetsnämnden

Idrotts- och föreningsnämnden

Intraservice

Konsument och medborgarservice

Kulturnämnden

Miljönämnden

Park- och naturnämnden

Stadsbyggnadsnämnden

Utbildningsnämnden

**Bolagsstyrelser**

Göteborgs stads hus AB

Göteborgs energi

Framtiden AB

Higab

Göteborgs Hamn

Göteborgs spårvägar

Göteborg & Co

BRG

**Råd**

HBTQ-råd

Funktionshinderråd

Pensionärsrådet

Sverigefinska rådet

Romska rådet

Kulturgruppen för resandefolket

Ungdomsfullmäktige

**Externa**

VGR Avdelningen folkhälsa

GR

Länsstyrelsen

Polisen

Västsvenska Handelskammaren

Samordningsförbund Västra Göteborg

Samordningsförbund Göteborg Nordost

Samordningsförbund Delta (Hisingen)

**Civilsamhället**

Samverkansrådet Idékom

**Jämlikt Göteborg**  
– hela staden social hållbar



**Göteborgs  
Stad**

# Göteborgs stads program för en jämlik stad 2018 – 2026



<b>Beslutad av:</b>	<b>Gäller för:</b>	<b>Diarienummer:</b>	<b>Datum och paragraf för beslut:</b>
Kommunfullmäktige	Stadens nämnder och styrelser		År-mån-dag, § XX
<b>Dokumentsort:</b>	<b>Giltighetstid:</b>	<b>Senast reviderad:</b>	<b>Dokumentansvarig:</b>
Program	2018-mån-dag – 2026-mån-dag		

# Göteborgs Stads styrsystem

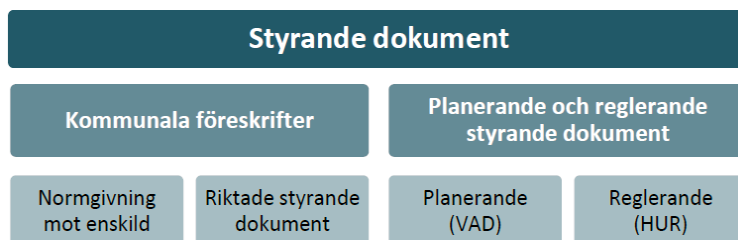
Utgångspunkterna för styrningen av Göteborgs Stad är lagar och författningar, den politiska viljan och stadens invånare, brukare och kunder. För att förverkliga utgångspunkterna behövs förutsättningar av olika slag. Stadens politiker har möjlighet att genom styrande dokument beskriva hur de vill realisera den politiska viljan. Inom Göteborgs Stad gäller de styrande dokument som antas av kommunfullmäktige och kommunstyrelsen. Därutöver fastställer nämnder och bolagsstyrelser egna styrande dokument för sin egen verksamhet. Kommunfullmäktiges budget är det övergripande och överordnade styrande dokumentet för Göteborgs Stads nämnder och bolagsstyrelser.



## Om Göteborgs Stads styrande dokument

Göteborgs Stads styrande dokument är våra förutsättningar för att vi ska göra rätt saker på rätt sätt. De anger vad nämnder/styrelser och förvaltningar/bolag ska göra, vem som ska göra det och hur det ska göras. Styrande dokument är samlingsbegreppet för dessa dokument.

De styrande dokumenten ska göra det tydligt både för organisationen och för invånare, brukare, kunder, leverantörer, samarbetspartners och andra intressenter vad som förväntas av förvaltningar och bolag. De styrande dokumenten ligger till grund för att utkräva ansvar när vi inte arbetar i enlighet med vad som är beslutat.



# Innehåll

<b>Sammanfattning</b> .....	<b>4</b>
<b>Inledning</b> .....	<b>5</b>
<b>Programmets utgångspunkter</b> .....	<b>6</b>
<b>Ramverk och styrning</b> .....	<b>8</b>
<b>Den jämlika staden – hela staden social hållbar</b> .....	<b>11</b>
<b>Mål</b> .....	<b>11</b>
Fokusområden med målområden .....	11
Uppföljning.....	17
<b>Huvudstrategier för att nå mål och målområden</b> .....	<b>18</b>
Effektivt arbete för en jämlik stad .....	18
Den sociala gradienten ska minskas.....	18
Investera för framtiden .....	19
Kombinera olika former av insatser.....	20
Stärka grundförutsättningarna för en jämlik stad .....	21
Leverera det kommunala grunduppdraget .....	21
Arbeta normmedvetet.....	22
Stärka det tvärssektoriella arbetet för en jämlik stad .....	23
Utveckla ägarskap och samverkan .....	23
Arbeta kunskapsbaserat .....	24
Jämlika delaktighets- och medskapandeprocesser .....	25
<b>Litteraturlista</b> .....	<b>27</b>

Programmet vilar på den kunskapsgrund som presenteras i Göteborgs Stads jämlikhetsrapporter från 2014 och 2017.

Läs mer på [www.goteborg.se/jamlikt](http://www.goteborg.se/jamlikt).

# Sammanfattning

Det här är Göteborgs Stads första program som på ett övergripande sätt samlar frågor om social hållbarhet och jämlikhet. Vårt gemensamma program för perioden 2018 – 2026. Här pekas färdriktningen ut mot framtiden. Hur vi tillsammans inom staden och i samverkan med invånarna, näringslivet, regionala och statliga aktörer, civilsamhällets organisationer och akademien kan arbeta för att uppnå ett socialt hållbart och jämlikt Göteborg.

För att få en tydlig riktning i arbetet har Göteborgs Stad valt att utgå från utgångspunkt där det centrala målet är socialt hållbarhet, inom de gränser som naturen sätter, och där ekonomin är ett verktyg [2]. Social hållbar utveckling består förenklat av två viktiga delar; jämlikhet och social sammanhållning.

Via utgångspunkten kan målet – den jämlika staden med sina fokusområden och målområden på sikt uppnås.

Målet innebär likvärdiga livsvillkor och förutsättningar för hälsa mellan göteborgare. Det omfattar att skillnader i livsvillkor och hälsa ska minska mellan grupper med olika social status. Det omfattar också grupper som är diskriminerade, marginaliserade eller exkluderade. Målet ger en sammanhållen stad där alla lever ett gott liv som de själva värdesätter.

För att nå målet om en jämlik stad har fem fokusområden identifierats. Det är områden som staden ska lägga extra kraft vid för att bli en jämlik stad.

- God start i livet och goda uppväxtvillkor
- Hälsöfrämjande arbete och lärande
- Hälsöfrämjande arenor och livsmiljöer
- Delaktighet, inflytande och kontroll över det egna livet
- Hälsöfrämjande levnadsstandard

Tillsammans bildar de en helhet som spänner över alla livsfaserna. För att skapa förutsättningar för staden att nå framgång har tre huvudstrategier arbetats fram:

- **Effektivt arbete för en jämlik stad**  
Strategin handlar om verkningsfulla och kostnadseffektiva strategier för att minska skillnader i livsvillkor och hälsa.
- **Stärka grundförutsättningarna för en jämlik stad**  
Strategin handlar om att stärka grundförutsättningarna genom att fokusera på det kommunala grunduppdraget och ett normmedvetet arbetssätt.
- **Stärka det tvärssektoriella arbetet för en jämlik stad**  
Strategin handlar om att stärka förmågan att hantera komplexitet och det tvärssektoriella arbetet.

# Inledning

Det du håller i din hand är Göteborgs Stads första program om social hållbarhet och jämlikhet. Vårt gemensamma program. Här pekas färdriktningen ut mot framtiden.

Med ett program kan stadens jämlikhetsarbete knytas ihop och bli mer tydligt. Programmet fokuserar på sådant som vi inom Göteborgs Stad kan helt eller delvis besluta om och genomföra. Det vi har rådighet över. För att det lokala jämlikhetsmålet ska kunna nås måste även andra aktörer bidra, ibland på egen hand och ibland i samverkan med oss i Göteborgs Stad. Samverkan med näringsliv, civilsamhällets organisationer, regionala och statliga aktörer, akademien och invånarna är en förutsättning.

Göteborg är en attraktiv stad i en stark region där det finns möjligheter till utveckling för både invånare, näringsliv och andra organisationer. För de flesta är Göteborg en bra stad att växa upp och leva i. År 2014 gav Göteborgs Stad ut rapporten *Skillnader i livsvillkor och hälsa i Göteborg* som visar att Göteborg står inför utmaningar. Göteborg är en socioekonomisk segregerad stad. Att uppnå social sammanhållning är en utmaning. Det finns påtagliga skillnader i livsvillkor och hälsa mellan olika grupper av göteborgare och olika delar av staden. Generellt har de grupper med längre utbildning och högre inkomster bättre förutsättningar, livsvillkor och hälsa än de som har kort utbildning och lägre inkomster.

Samtidigt finns en stark ambition att skapa en social hållbar och jämlik stad. Programmet för social hållbarhet är en del i ett större arbete med att minska dessa skillnader, och göra Göteborg till en jämlik stad att växa, leva och verka i.





# Programmets utgångspunkter

Det här programmet tar sin utgångspunkt i social hållbarhet som en del i hållbar utveckling. En traditionell syn på hållbarhet är att den består av tre dimensioner. Det vill säga en social, ekologisk och ekonomisk.

Den sociala dimensionen handlar om människor och deras inbördes relationer. I ett socialt hållbart samhälle har människor tillräckligt med makt över sina liv för att kunna påverka samhällsutvecklingen i en önskvärd riktning. Det handlar dels om 1) jämlikhet (*equity*) och dels också om 2) hållbar gemenskap (*sustainability of community*) eller social sammanhållning [1].

1. **Jämlikhet** handlar på så sätt om likvärdiga förutsättningar, tillgång och fördelning samt kvalitet av det offentliga. Det vill säga kvalitet på våra välfärdstjänster (t.ex. skola, vård och omsorg) och välfärdens olika trygghetssystem. Det handlar också om fördelningen av inkomst och tillgången på arbete, bostäder och rekreationsmöjligheter.

Jämlikhet handlar vidare om att minska skillnader i livsvillkor och hälsa mellan breda samhällsgrupper med olika social status (företrädesvis socioekonomisk status). Det gäller även specifika grupper med särskilt utsatta positioner. Det här programmet har därmed ett helhetsperspektiv i jämlikhetsfrågan eftersom fokus både ligger vid den sociala gradienten (se sid. 7) och på diskriminerade och marginaliserade grupper.

2. För ett fungerande samhälle krävs det också någon form av **social sammanhållning**. Det vill säga något som binder samman människor som annars inte har några relationer till varandra. Detta för att människor ska känna att de ingår i en helhet större än de själva och för att människor ska kunna samarbeta för att nå gemensamma mål. Det handlar om känslan av tillhörighet och delad identitet. Social sammanhållning är som ett kitt som håller ihop samhället. Socioekonomisk jämlikhet främjar en social sammanhållning. När det sociala avståndet minskar mellan grupper ökar tilliten och identifikationen mellan dem. Sociala nätverk och föreningsengagemang samt välfungerande institutioner i ett samhälle har också betydelse för den sociala sammanhållningen.

## Nytt synsätt på hållbarhetsdimensionerna

Den tidigare eftersträevade balansen mellan hållbar utvecklings de tre dimensionerna har allt oftare kommit att ersättas med synen: social hållbarhet är målet, inom ramen för de gränser naturen sätter, och där ekonomin är ett verktyg [2]. Det är även ett synsätt som återspeglas i det här programmet (se sid. 11).

En bärkraftig och hög ekonomisk tillväxt är en viktig faktor i att minska en av de mest centrala delarna i ett jämlikt samhälle – den ekonomiska utsattheten. Men är inte ensam tillräcklig. Hänsyn måste också tas till fördelnings-, rättighets- och hållbarhetsmässiga perspektiv. Enligt forskningen har det blivit tydligt att ojämlikhet skapar social och politisk oro vilket i sin tur underminerar förutsättningarna för fortsatt tillväxt. För att tillväxten ska bli hållbar måste vi därför diskutera frågor som fördelning av resurserna, investeringar i humankapitalet i form av utbildning, hur god hälsa ska komma alla till dels. Men också att hänsyn tas till miljön då den också är en förutsättning både för den ekonomiska

utvecklingen som för samhällsutvecklingen i stort. Den ekonomiska utvecklingen blir på så sätt ett verktyg för att uppnå något annat, och inte ett mål i sig [3]. Arbetet med att minska skillnader i livsvillkor och hälsa blir på vis ett sätt att hushålla med samhällets gemensamma resurser.

## Mänskliga rättigheter

Social hållbarhet och jämlika livsvillkor och förutsättningar för hälsa är en del av de mänskliga rättigheterna. De mänskliga rättigheterna rör alla delar av samhället och livets alla skeden. De omfattar medborgerliga, politiska, ekonomiska, sociala och kulturella rättigheter. De mänskliga rättigheterna är baserade på värden som värdighet, rättvisa, jämlikhet, respekt och självständighet [4].

Hur skillnader i livsvillkor och hälsan utvecklas beror till stor del på individens sociala och ekonomiska förutsättningar, kön, etniska tillhörighet, religionstillhörighet, sexuella läggning eller könsöverskridande identitet och uttryck, ålder och om någon funktionsnedsättning föreligger [5]. Olika kombinationer av dessa faktorer påverkar i olika sammanhang hälsan i positiv eller negativ riktning. En person kan också tillhöra flera av grupperna samtidigt. Det kan i sin tur ge en flerfaldig exponering för riskfaktorer, diskriminering och därigenom också högre grad av utsatthet och svårigheter att omvandla sina olika resurser till förmågor. Detta kan i många fall skapa en dubbel eller flerdubbel utsatthet och ökad risk för ohälsa.

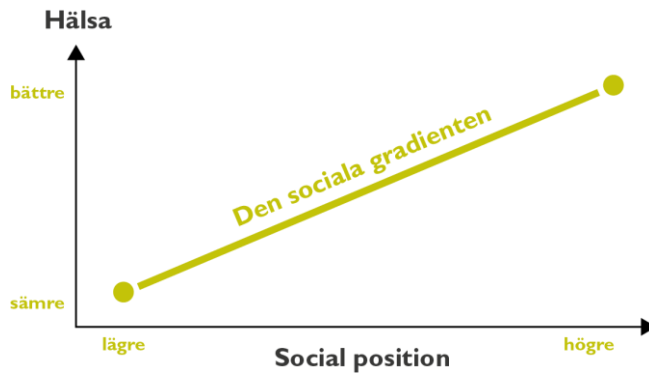
## Hälsa som central utgångspunkt för en jämlik stad

Kopplingen till hälsa är tydlig och central för den nutida diskussionen om hållbarhet. Det eftersom kunskapsläget tydligt pekar på att det inte går att uppnå hållbarhet om hälsan är ojämnt fördelad i ett samhälle [6]. Det är i dag fastslaget att en god hälsa också bidrar till en positiv utveckling av ekonomi, sammanhållning, känsla av trygghet, delaktighet samt segregation [5, 7, 8].

## Social status förklara skillnader i hälsa

Sambandet mellan social position och hälsa och längre liv är tydligt och starkt. Sambandet visar att hälsan gradvis förbättras ju högre den sociala positionen är och tvärt om. Det kallas för att hälsan har en social gradient. Hälsogradienten illustreras på ett förenklat sätt i figur 1 [6, 9, 10, 8, 11, 12].

Med den sociala hälsogradienten menas att det på gruppnivå finns systematiska skillnader i livsvillkor och hälsa mellan grupper med olika yrken, med olika lång utbildning eller med olika stor inkomst [6, 13, 11]. Grupperna har alltså olika förutsättningar utifrån tillgång till resurser som antingen främjar eller hindrar dem i sina liv. Olika grupper utsätts också rent faktiskt i olika grad för problem och hälsorisker [6, 9, 10, 8, 11, 12]. Grupper med en hög position har tillgång till mer inflytande och pengar, bättre boenden, mer statusfyllda arbeten och så vidare. Motsatsen, det vill säga tillgång till färre resurser, ser vi bland grupper med låg social position [6, 13, 11].



Figur 1. Den sociala gradienten – ju högre social status, desto bättre hälsa [6].

### Samspel mellan individ och samhälle

Förutsättningarna för en god hälsa påverkas av både individuella och strukturella faktorer. Arbetet med att främja befolkningens livsvillkor och hälsa syftar till att påverka de faktorer och förhållanden som bidrar till en positiv och jämlik utveckling för befolkningen [7].

Det handlar om att alla individer inom ramen för sitt beslutsutrymme har ett eget ansvar för sin hälsa och sina livsval. Samhället har å andra sidan ett ansvar att skapa likvärdiga förutsättningar så att människor får ett rimligt beslutsutrymme och att kunna ge stöd till enskilda beslut [13].

Utgångspunkten för jämlikhetsarbetet behöver vara att ojämlikhet i livsvillkor och hälsa varken handlar om enbart en fråga för individens ansvar eller enbart en fråga som faller på samhällets ansvar och skyldigheter. Det är snarare samverkande processer som också ömsesidigt förstärker varandra genom hela livet. Det är i detta samspel som ojämlikheten uppkommer. Det är också i detta samspel som det goda livet uppstår. Det är även där människors möjligheter till att leva ett liv de själva har anledning att värdesätta växer fram. Arbetet behöver därför ta sin utgångspunkt i detta samspel.

## Ramverk och styrning

I detta avsnitt beskrivs några av de ramverk och agendasättande dokument som reglerar området social hållbarhet och jämlikhet.

Internationella ramverk och den svenska lagstiftningen ger en tydlig tyngd åt att social hållbarhet, jämlikhet och skapandet av goda och likvärdiga livsvillkor och förutsättningar för hälsan. Frågor om värdighet, rättvisa, jämlikhet och social hållbarhet är både av stor vikt och högt värde. De är också starkt sammankopplade med varandra.

### Konventioner

Det är i de mänskliga rättigheterna som våra basala rättigheter definieras. De handlar ytterst om förhållandet mellan stat och individ. Våra mänskliga rättigheter är ett sätt att formulera vad som får göras **mot** en annan människa och vad som bör göras **för** varje människa [4].

Rättigheterna utgör ett komplext system av normer som har omedelbar betydelse dels för konkreta beslut och åtgärder som direkt rör enskilda individer. De har dels också betydelse

för mer långsiktiga beslut, inriktningar och politiska ställningstaganden. Det kan till exempel handla om utformningen av samhällets institutioner eller fördelning av resurser. Men kan också handla om behov av avgränsningar mellan olika gruppers rättigheter och intressen [14].

De mänskliga rättigheterna utgör i mångt och mycket grunden för den jämlika staden. Rätten till hälsa, arbete och utbildning [15] är bar några av alla rättigheterna som i detta sammanhang blir särskilt centrala. Men även rätten att inte utsättas för diskriminering är given.

Även barnkonventionen är en central utgångspunkt för programmet. Där lyfts barns lika värde och rättigheter samt rätt att oavsett bakgrund behandlas med respekt och få komma till tals. Barnets bästa ska komma i främsta rummet i alla åtgärder som rör barn. Det tar också upp barn sätt till liv, överlevnad och utveckling [16].

## Global policynivå

En global överenskommelse som också är av vikt för det här programmet är FN:s *Agenda 2030*. Den innehåller 17 globala mål för hållbar utveckling och en bättre värld. Målen har en tydlig tyngdpunkt i social hållbar utveckling. Målen handlar i huvudsak om att utrota extrem fattigdom, minska ojämlikheter och orättvisor samt lösa klimatkrisen. Mål 10 handlar om att minska ojämlikheten och fokuserar på skillnader i tillgång, förutsättningar, resurser och förmåga att bidra till och tillvara ta potentiella möjligheter till utveckling för alla på alla nivåer [17]. Ett mål som därmed ligger nära det här programmet.

En oberoende kommission har på uppdrag av Världshälsoorganisationens tagit fram rapporten: *Closing the Gap in a Generation* [6]. Den har kommit att bli en samlande kraft inom området social rättvisa och jämlika livsvillkor i hälsa [6]. Rapporten har gett ett starkt avtryck i det internationella arbetet och policyskapandet. De tre huvudsakliga rekommendationerna är att:

1. Förbättra de dagliga livsvillkoren – det vill säga omständigheterna i där människor föds, växer, lever, arbetar och åldras.
2. Ta itu med den ojämlika fördelningen av makt, pengar och resurser – det vill säga de strukturella drivkrafterna för det dagliga livet på global, nationell och lokal nivå.
3. Mät och förstå problemet, utvärdera åtgärder, och bedöm därefter effekterna av insatserna – det vill säga expandera kunskapsbasen, utveckla en arbetsstyrka som är utbildad i hälsans sociala bestämningsfaktorer, och öka allmänhetens medvetenhet om de sociala bestämningsfaktorerna för hälsa.

## Lagstiftning

På den europeiska nivån har frågor som är förknippade med social hållbarhet en framhållen position. Det framgår tydligt i olika fördrag, stadgar och övergripande mål.

Frågor med bäring på social hållbarhet är också högst framträdande i den svenska grundlagen. I den svenska regeringsformen [18] står det att: ”*Det allmänna skall främja en hållbar utveckling som leder till en god miljö för nuvarande och kommande generationer*”. Det står också att: ”*Den enskildes personliga, ekonomiska och kulturella välfärd ska vara grundläggande mål för den offentliga verksamheten. Särskilt ska det allmänna trygga rätten till arbete, bostad och utbildning samt verka för social omsorg och trygghet och för goda förutsättningar för hälsa*” [18, p. §2].

Den svenska lagstiftningen är i sin tur fulltecknad av skrivningar som ligger i linje med social hållbarhet och jämlikhet. Det inte minst i kommunallagen och speciallagstiftningen.

Det står bland annat i socialtjänstlagens portalparagraf att ”*samhällets socialtjänst ska på demokratins och solidaritetens grund främja människornas ekonomiska och sociala trygghet, jämlikhet i levnadsvillkor och aktiva deltagande i samhällslivet. Socialtjänsten skall under hänsynstagande till människans ansvar för sin och andras sociala situation inriktas på att frigöra och utveckla enskildas och grupperes resurser*” [19, pp. 1 kap, 1§]. Vidare står det i plan- och bygglagens portalparagraf att ”... *främja en samhällsutveckling med jämlika och goda sociala levnadsförhållanden och en god och långsiktigt hållbar livsmiljö för människorna i dagens samhälle och för kommande generationer*” [20, pp. 1 kap, 1§].

Från och med nu kommer grundlagen, kommunallagen och speciallagstiftningen som har koppling till social hållbarhet och jämlikhet benämnas som det kommunala grunduppdraget.

## Reglementen

Den kommunala nivån styrs av nationell lagstiftning, kommunallagen och dels av regler som är antagna av kommunfullmäktige i form av reglementen.

I Göteborgs Stads reglementen ingår skrivningar med bäring på social hållbarhet. I det gemensamma reglementet för kommunstyrelsen och stadens alla nämnder står det bland annat att de ska utföra sina uppdrag utifrån en demokratisk grundsyn, principen om mänskliga rättigheter och motverka diskriminering. Effekten av allt arbete ska bidra till utvecklingen av ett hållbart samhälle som består av de tre dimensionerna (social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet) som samspelar och stödjer varandra.

För bolagen finns det istället riktlinjer och direktiv som utgör grunden för deras respektive verksamheter. Där framgår att syftet med stadens bolag är att de tillsammans med stadens övriga verksamheter ska skapa nytta för staden och för göteborgarna. Bolagen ska också bidra till ett hållbart Göteborgssamhälle.

En kommun styrs också av sin årliga budget som beslutas av kommunfullmäktige och är ett överordnat styrdokument.

## Befintliga program och planer

Härutöver styrs staden genom en rad olika styrande dokument (se sid. 2). Några av dem är i form av program och planer.

I stadens befintliga program och planer är det flera som har en inriktning som kan ses ha direkt eller indirekt koppling till social hållbarhet och jämlikhet. Det vill säga arbetet att minska skillnader i livsvillkor och hälsa.

Vissa av dem kompletterar det här programmet och tillsammans skapas därmed en helhet för stadens arbete.

# Den jämlika staden – hela staden social hållbar

För att få en tydlig riktning i arbetet har Göteborgs Stad valt att utgå från utgångspunkt där det centrala målet är socialt hållbarhet, inom de gränser som naturen sätter, och där ekonomin är ett verktyg [2]. Social hållbar utveckling består förenklat av två viktiga delar; jämlikhet och social sammanhållning.

Via utgångspunkten kan målet – den jämlika staden med sina fokusområden och målområden på sikt uppnås. För att skapa förutsättningarna för arbetet har strategier tagits fram.

## Mål

### Den jämlika staden – hela staden socialt hållbar.

Målet innebär likvärdiga livsvillkor och förutsättningar för hälsa mellan göteborgare. Det omfattar att skillnader i livsvillkor och hälsa ska minska mellan grupper med olika social status. Det omfattar också grupper som är diskriminerade, marginaliserade eller exkluderade. Målet ger en sammanhållen stad där alla lever ett gott liv som de själva värdesätter.

Mellan åren 2018 och 2026 ska Göteborgs Stad med gemensam kraft och i samverkan med civilsamhällets organisationer, näringslivet, akademien och göteborgaren arbeta för att nå målet. Samverkan och dialog behöver också ske med regionala och nationella aktörer.

## Fokusområden med målområden

För att nå målet om en jämlik stad har fem fokusområden identifierats. Det är områden som staden ska lägga extra kraft vid för att bli en jämlik stad.

- God start i livet och goda uppväxtvillkor
- Hälsöfrämjande arbete och lärande
- Hälsöfrämjande arenor och livsmiljöer
- Delaktighet, inflytande och kontroll över det egna livet
- Hälsöfrämjande levnadsstandard

Tillsammans bildar de en helhet som spänner över alla livsfaserna. Varje fokusområde har målområden som hänger samman och bidrar till en helhet – en jämlik stad.



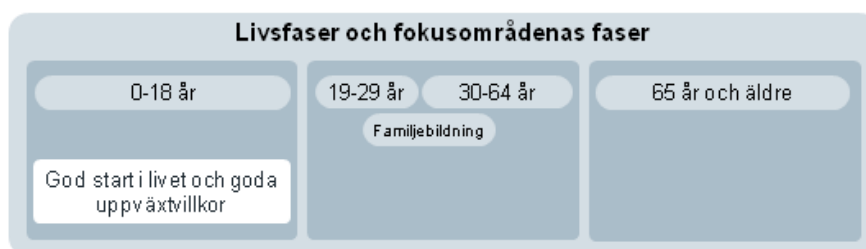
Figur 2. Hur fokusområdena sammanfaller med de olika livsfaserna i arbetet för att öka jämlikhet. Varje fokusområde har målområden för att bidra till en jämlik stad.

## God start i livet och goda uppväxtvillkor

Det här fokusområdet handlar om att de tidiga åren i ett barns liv har stor betydelse. Det är under de första levnadsåren som barns fysiska, sociala, psykiska och kognitiva utveckling grundläggs. Det är också då som barnet knyter sina första viktiga sociala kontakter och band till vuxna. Det är nu en stabil grund läggs för individen.

Förutom de tidiga åren har även hela uppväxten har en stor inverkan på livsvillkoren och hälsan samt beteendet senare i livet. Det handlar om att göra barn delaktiga och stärka deras vardagsmiljöer så att de är hälsofrämjande och kompensera samt därigenom ger goda och trygga uppväxtvillkor. Det tillsammans med att barnets främsta resurser, det vill säga föräldrarna eller närstående vuxna, är trygga och närvarande. Barn och unga får genom allt detta goda förutsättningar att lyckas i skolan. Det får en avgörande betydelse för det fortsatta livet som går genom kompetensutveckling, utbildning och yrkesmöjligheter. Det skapar i sin tur förutsättningarna för det vuxna livet och ålderdomen samt hur nästa generations barn kommer att växa upp. Uppväxten har på detta sätt enorma konsekvenser för människors hälsa och för samhället i stort [9].

Att ge varje barn en god start i livet och uppväxt är därför ett centralt område för att uppnå likvärdiga livsvillkor och förutsättningar för hälsan. Ett gott samspel mellan individ och samhälle skapar också förutsättningar för barn och unga att förverkliga sina drömmar och känna framtidstro.



Figur 3. Hur fokusområdet sammanfaller med de olika livsfaserna i arbetet för att öka jämlikhet.

## Målområden

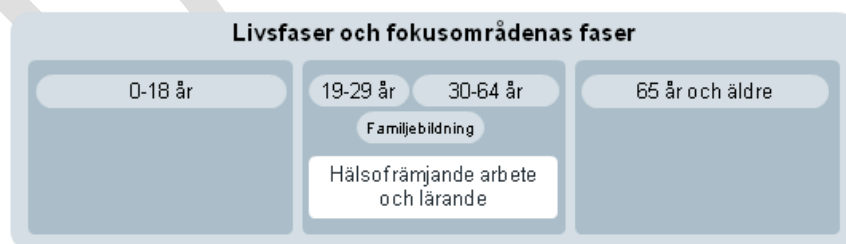
1. Jämlig kognitiv utveckling hos barn.
2. Goda och trygga familjerelationer.
3. Jämlika förutsättningar för barns fritidsvanor.
4. Goda och likvärdiga förutsättningar att lyckas i skolan.
5. Jämlika förutsättningar för barn och ungas inflytande över sin vardag.

## Hälsofrämjande arbete och lärande

Det här fokusområdet handlar om att människors deltagande i arbetslivet är viktig av flera anledningar. Dels bidrar det till känslan av delaktighet i samhället. Dels också en känsla av kontroll över det egna livet, vilket är central för människor och grundläggande för hur hälsan utvecklas. Människor som arbetar har i regel också bättre hälsa än de som saknar ett arbete eller en sysselsättning. Genom insatser som stärker människors förutsättningar att försörja sig och vara delaktiga i samhället är det också möjligt att minska skillnader i livsvillkor och hälsa. Gynnsamma arbetsförhållanden kan också ge struktur åt tillvaron och bidra till personlig utveckling.

Kraven på arbetsmarknaden har höjts i takt med att samhället har förändrats. Utbildning är oftast en förutsättning för att få ett arbete och egen försörjning. Det betyder också att det finns ett ökat behov att utbildnings- och kompetensstöd för individer och grupper som i dag står utanför arbetsmarknaden. En nyckel här är att främja ett livslångt lärande som innefattar såväl kompetens- som utbildningsstöd, för att öka förutsättningarna för arbete och egen försörjning. Här behövs det hållbara strukturer för samverkan och stöd som tar hänsyn till individens behov och förutsättningar och som underlättar både inträde och återinträde på arbetsmarknaden. En samlad och vid ingång till arbetsmarknaden är utgångspunkten för hur en sådan struktur ska se ut.

Inkomster och försörjningsmöjligheter är också centralt för att utjämna skillnader i livsvillkor och hälsa. Omvänt finns det en koppling mellan låga inkomster och ökad sårbarhet och ökad utsatthet för hälsorisker. Barn som lever i hushåll med låga inkomster riskerar att drabbas av såväl låg levnadsstandard under själva barndomen som senare i livet [21, 22, 5]. Inkomsternas fördelning i befolkningen är därför en viktig bestämningsfaktor för ojämlikhet i hälsa och därmed även en viktig fråga för det här fokusområdet.



Figur 4. Hur fokusområdet sammanfaller med de olika livsfaserna i arbetet för att öka jämlikhet.

## Målområden

1. Goda och jämlika förutsättningar till permanent självförsörjning.
2. Goda och jämlika förutsättningar att snabbt komma i arbete.
3. Goda och jämlika förutsättningar för livslångt lärande.

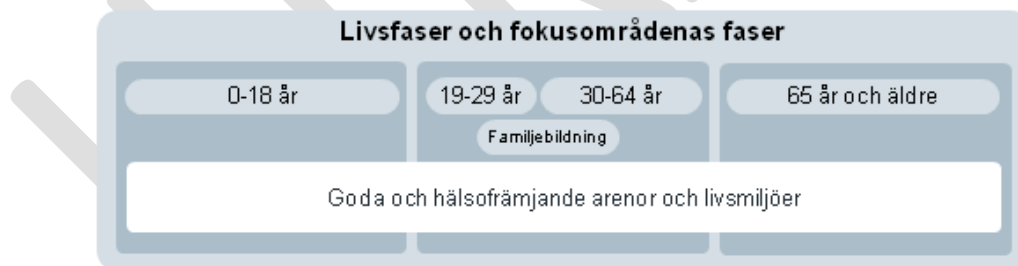


## Hälsosamma arenor och livsmiljöer

Det här fokusområdet handlar om att boende- och livsmiljön är en viktig social bestämningfaktor som påverkar vår hälsa, identitet och våra liv. Tillgång till bostäder av god kvalitet är en grundförutsättning för god hälsa. Inte minst är goda boende- och livsmiljöer viktiga förutsättningar för att ge våra barn en god start i livet. Betydelsen av att människor ska ha tillgång till goda bostäder markeras i lagstiftningen om kommunernas bostadsförsörjningsansvar. Den anger ansvaret att skapa förutsättningar för att alla i kommunen ska kunna leva i goda bostäder.

Satsningar för att skapa bostäder av god kvalitet och samtidigt motverka att människor utestängs från bostadsmarknaden genom att öka tillgången till bostäder till rimliga priser, blir viktiga. Göteborg liksom andra kommuner kännetecknas av en allt större boendesegregation. Denna segregation förstärker skillnaderna i livsvillkor och hälsa. Därför är det centralt att i samhällsplaneringen skapa förutsättningar för integration och motverka segregation, detta genom att planera för ett hälsofrämjande boende med varierat bostadsutbud med blandade upplåtelseformer, bostadstyper och kostnadsnivåer.

Våra livsmiljöer har både fysiska och sociala egenskaper som både kan främja hälsa men också orsaka ohälsa. De sociala egenskaperna kan vara människors tillit till varandra, socialt deltagande och grad av social integration. Men det handlar också om frågor kring barns kognitiva och motoriska utveckling som främjas av till exempel närhet till lekplatser och parker. Det omfattar även förskole- och skolgårdars kvaliteter och om ytan är tillräckligt stor. Andra exempel på fysiska egenskaper kan vara luftkvalitet, bullernivåer, tillgång till naturvärden nära bostaden och tillgång till kultur, mötesplatser och service. Därför är det av stor betydelse att samhällsplaneringen bidrar till såväl hälsofrämjande arenor, goda fysiska miljöer, överbryggar barriärer och främjar social interaktion och fysisk aktivitet. Jämlig tillgång till grundläggande samhällsservice, fritid- och kultur och friluftsliv är andra viktiga pusselbitar för att främja en jämlig hälsa.



Figur 5. Hur fokusområdet sammanfaller med de olika livsfaserna i arbetet för att öka jämlikhet.

### Målområden

1. Goda och jämlika förutsättningar för barnhushållens boende.
2. Stadens fysiska miljöer ska skapa förutsättningar för socioekonomisk integration, trygghet och sammanhållning.
3. God och likvärdig tillgång till service i hela staden.
4. Goda och jämlika fysiska förutsättningar för barns kognitiva utveckling.
5. Jämlikt basutbud av hälsofrämjande arenor och mötesplatser.

## Delaktighet, inflytande och kontroll över det egna livet

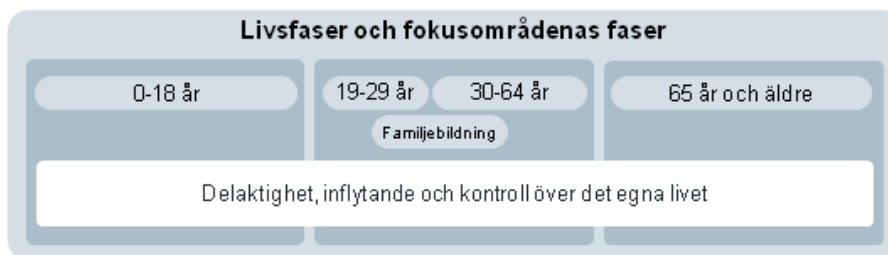
Det här fokusområdet som handlar om betydelsen av inflytande och delaktighet på olika nivåer. En delaktighet som ger en ökad känsla av sammanhang, tillit och mer kontroll över det egna livet.

Att känna delaktighet och kunna utöva inflytande är inte bara en grundlagsstadgad rättighet. Människans behov av delaktighet och inflytande är också grundläggande för livskvaliteten och hälsan [13]. Aktivt deltagande är en fundamental förutsättning för verkligt självbestämmande och personlig- och intellektuell utveckling. Det gynnar också hänsynstagande och respekt för andra [23].

En individ har rätt till, och behov av, delaktighet på flera nivåer:

- På en politisk nivå handlar delaktighet om möjligheten att delta i styret av det gemensamma. Jämlika livsvillkor och hälsa uppstår först när alla har jämlika möjligheter att faktiskt delta i demokratins processer genom deltagande i allmänna val och genom att kunna väljas till politiska uppdrag.
- Delaktighet i civilsamhället är också betydelsefullt, då det främjar socialt kapital. Ett vitalt civilsamhälle länkar och stärker banden mellan ytligt bekanta människor. Att lösa problem tillsammans med andra ger en känsla av tilltro till andras välvilja och förmågor och stärker tilliten mellan de som deltar i samarbetet. Delaktighet i civilsamhället stärker inte endast banden inom grupper. Genom att skapa sammanhang där invånare från olika delar av befolkningen möter varandra stärks också tilliten och banden i befolkningen som helhet, en förutsättning för trygghet och goda livsvillkor i staden. Detta främjar den sociala sammanhållningen i samhället.
- Delaktighet är också betydelsefullt på individuell nivå. När känner inflytande över vår livssituation ökar vårt välmående och på sikt förbättras även våra livsvillkor. På denna nivå spelar de offentliga institutionerna en avgörande roll. Stat, landsting och kommun tillhandahåller verksamheter som utgör centrala delar av våra liv. Att alla invånare, såväl enskilt som i en del av en grupp, har insyn i och möjlighet att påverka de verksamheter som de möter är viktigt för delaktigheten på den individuella nivån.

Det finns skillnader i vilka som deltar i samhället, vilket utmanar det faktiska jämlika deltagande på alla nivåer. Deltagandet i såväl politik som samhällsliv är betydligt högre i grupper som i övrigt har goda livsvillkor medan deltagandet är lägre bland ensamstående, arbetslösa och de med kort utbildning. Forskning visar dock att deltagandet ökar när livsvillkoren förbättras [24]. Att arbeta med att förbättra livsvillkoren för alla i befolkning är således viktigt ur ett delaktighetsperspektiv. Det är viktigt för att möjliggöra ett jämlikt deltagande. Att öka invånarnas inflytande och delaktighet på alla plan ökar känslan av sammanhang, och i förlängningen en upplevelse av ökad kontroll över sitt liv.



Figur 6. Hur fokusområdet sammanfaller med de olika livsfaserna i arbetet för att öka jämlikhet.

## Målområden

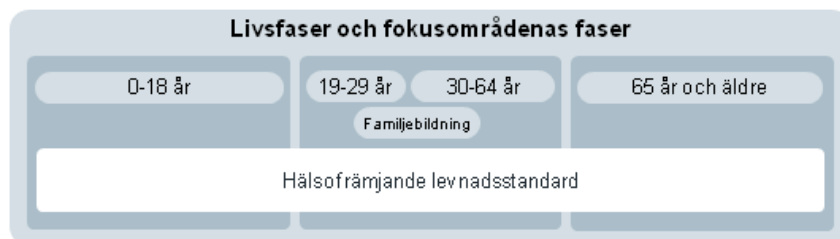
1. Jämlika förutsättningar för civilsamhällets organisationer.
2. Invånarna ska ha ett högt förtroende för hur Göteborgs Stad levererar sitt uppdrag.

## Hälsofrämjande levnadsstandard

Det här fokusområdet handlar om att alla människor ska ha rätt till en levnadsstandard som är tillräcklig för den egna och familjens hälsa och välbefinnande. En hälsofrämjande levnadsstandard avser en nivå som ger människor möjlighet att leva ett gott liv som de själva värdesätter. Där de upplever kontroll över sina livsval. Ett liv där förutsättningarna för likvärdiga livsvillkor finns. Där hälsan, tilliten och delaktigheten samt framtidstron därigenom främjas. I dag handlar den hälsofrämjande levnadsstandarden om möjligheten att leva ett liv som ligger i linje med det samtida samhällets normer och traditioner. Ett samhälle där individen har ett eget beslutsutrymme. Men också ett samhälle som skapar goda förutsättningar så att varje människa har ett tillräckligt stort beslutsutrymme i alla livsfaser. Slutligen också ett samhälle som skapar förutsättningar för alla att kunna bidra till det gemensamma.

Att alla ska ha en hälsofrämjande levnadsstandard är grundläggande i ett arbete som handlar om att skapa goda och likvärdiga förutsättningar för alla göteborgare. Det skulle på en generell nivå stärka barns hälsa och välbefinnande. Men också deras utveckling och handlingsutrymme både under deras barndom och under deras fortsatta liv. En hälsofrämjande levnadsstandard under uppväxten främjar barnens betyg, behörighet till gymnasiet och vilken utbildningsnivå de kommer uppnå. Deras framtida möjligheter på både arbets- och bostadsmarknad påverkas också positivt. Det förebygger också ekonomiska problem när barnen själva har blivit vuxna.

När levnadsstandarden är på en nivå där hälsan främjas, så finns förutsättningar för en jämlik stad. Förutsättningarna finns då också för att den socioekonomiska segregationen kan minska. Den sociala statusen kommer inte längre förklara stora delar av skillnader i livsvillkor och hälsa. Det är också då delaktighet, tillit och trygghet främjas. Det ger i sin tur en sammanhållen stad.



Figur 7. Hur fokusområdet sammanfaller med de olika livsfaserna i arbetet för att öka jämlikhet.

## Övergripande målområden

De övergripande målområdena spannar över samtliga fokusområden, vilket innebär att alla har uppdraget att arbeta med dessa.

1. Diskrimineringen ska upphöra.
2. Goda och jämlika ekonomiska villkor.
3. Goda och jämlika förutsättningar för arbete.
4. Goda och jämlika förutsättningar för fullföljda studier.
5. Hög och jämlik mellanmänskliga tillit.
6. God och jämlik delaktighet.
7. God och jämlik fysisk och psykisk hälsa.

## Uppföljning

Programmet följs upp åren 2021, 2024 och 2026 av Socialresursnämnd. Den första uppföljningen år 2021 kommer främst att fokusera på hur programmet har omhändertagits av förvaltningar och bolag. Åren 2024 och 2026 kommer uppföljningen mer fokusera på utfall och rapporteras till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige. Det är dock viktigt att uppföljningen av programmet synkroniseras med stadens ordinarie uppföljningsrutiner, vilka ses över inför varje mandatperiod. Därmed kan programmets uppföljning komma att ändras.

För varje målområde kommer uppföljningsbara mått att arbetas fram i samverkan mellan berörda aktörer. Det för att kunna följa utvecklingen mot en successiv måluppfyllelse till 2026. Dessa mått ska komplettera de indikatorer som i dag finns för målet: *Göteborg ska vara en jämlik stad*:

- Inkomstskillnaderna har minskat
- Fler med god hälsa
- Högre mellanmänsklig tillit
- Färre upplever ekonomisk stress
- Fler med godkända betyg

Principen för framtagandet av målvärden är att så långt det är möjligt använda redan befintliga mått eller indikatorer så att antalet inte ökar i staden.

Där till kan också uppföljningen av programmet arbetas in i stadens befintliga kvalitativa uppföljningsarbete. Det för att bland annat bedöma förutsättningarna för arbetet med en jämlik stad.

# Huvudstrategier för att nå mål och målområden

En av vår tids stora utmaningar är själva hanteringen av komplexa frågor så som social hållbarhet och jämlikhet.

I det här avsnittet av programmet presenteras de huvudstrategier som kan vara en del i att försöka hantera komplexiteten. Huvudstrategierna är tänkt att vara en vägledning för att nå målet – Göteborg ska vara en jämlik stad.

Tre huvudstrategier tagits fram:

- **Effektivt arbete för en jämlik stad**  
Strategin handlar om verkningsfulla och kostnadseffektiva strategier för att minska skillnader i livsvillkor och hälsa.
- **Stärka grundförutsättningarna för en jämlik stad**  
Strategin handlar om att stärka grundförutsättningarna genom att fokusera på det kommunala grunduppdraget och ett normmedvetet arbetssätt.
- **Stärka det tvärsektoriella arbetet för en jämlik stad**  
Strategin handlar om att stärka förmågan att hantera komplexitet och det tvärsektoriella arbetet.

## Effektivt arbete för en jämlik stad

Många insatser inom stadens verksamheter bidrar till ett gott liv för göteborgaren. Det är inte nödvändigt samma sak som att de bidrar till att minska skillnader i livsvillkor och hälsa. Det är möjligt att påverka så att Göteborg bli en mer jämlik och socialt sammanhållen stad. För att nå dit behöver vi arbeta målfokuserat och långsiktigt. I arbetet har ett antal strategier pekats ut som visat sig verkningsfulla och kostnadseffektiva för att minska skillnader i livsvillkor och hälsa.

Därför lyfter det här avsnittet centrala delar för att åstadkomma just jämlikhet. Med det avses att minska skillnader i livsvillkor och hälsa.

Den här huvudstrategin har följande delstrategier:

- Den sociala gradienten ska minskas
- Investera för framtiden
- Kombinera olika former av insatser

## Den sociala gradienten ska minskas

Den här delstrategin lyfter den sociala gradienten för hälsa (se sid. 5), det vill säga sambandet mellan social status och hälsa. Det är en central delstrategi för programmet och för att minska skillnader i livsvillkor och hälsa.

Ett arbete som syftar till att minska sociala gradienten innebär att minska skillnaderna i livsvillkor och hälsa mellan grupper med olika socialt status. På så sätt dämpas gradientens effekt på hälsan. Det skulle betyda att till exempel barns hälsa, utveckling och skolresultat allt mindre är ett resultat av föräldrarnas utbildnings- och inkomstnivå. Förutsättningarna för goda livsvillkor och god hälsa skulle därmed bli mer jämlikt fördelad i befolkningen.

Den sociala gradienten beskrivs ofta utifrån olika socioekonomiska mått. Ett viktigt komplement blir också frågor om diskriminering och andra former av utsatthet och marginalisering.

Det är denna gradient som stadens alla verksamheter behöver påverka för att staden ska kunna bli jämlik, och i förlängningen mer socialt hållbart. För att nå dit behöver det i alla relevanta prioriteringar framgå hur gradienten är tänkt att påverkas.

## Investera för framtiden

Den här delstrategin lyfter vikten av att ha ett investeringsperspektiv med social hållbarhet i fokus för samhällsutvecklingen. Ett sådant perspektiv omfattar också prioritering av tidiga insatser tidigt i livet.

Effektiva åtgärder som främjar befolkningens hälsa kan få avgörande betydelse både för individen och för hela samhällsutvecklingen [25, 26]. Investeringar i hälsa är på så sätt en återinvestering i samhällets utveckling i stort [27]. Hälsan kan ur detta perspektiv ses som ett medel för ekonomisk utveckling [25, 26] och för att det finns ett ömsesidigt samband mellan hälsa och ekonomisk tillväxt [7]. Det finns starka ekonomiska skäl att investera i hälsa om vi ska kunna behålla vår konkurrensförmåga [28].

Forskningsresultat pekar också tydligt på att ju tidigare i orsakskedjan en insats kan sättas in, desto fler människor kan omfattas och effekten blir större [29]. Ett litet problem som drabbar många kan också behöva prioriteras framför stora problem som drabbar få i befolkningen.

För denna delstrategi har följande utvecklingsområden identifierats:

- **Inrätta ett investeringsperspektiv för en jämlik stad**

För att skapa förutsättningar för ett framgångsrikt jämlikhetsarbete måste staden satsa på långsiktiga investeringar. Precis som vid infrastrukturssatser bör kostnaderna ses som investeringar. Arbetet har förvisso en investeringspuckel innan det börjar bli samhälls- och kommunekonomiskt lönsamt. Men huvudtesen är att fokus snarare ligger vid omfördelning av resurser än vid att skapa ytterligare behov av resurstillskott.

Inom ramen för detta handlar det också om att bli bättre på att implementera och lära av genomförda utvecklingsprojekt och när idéer testas i staden. Sprida och skala upp projekt som visat sig framgångsrika måste bli en naturlig förutsättning i staden.

Göteborgs Stad ska i sitt investeringsperspektiv särskilt prioritera så att resurser (inte bara ekonomiska) avsätts för insatser som är universella men att de anpassas och doseras efter graden av befolkningens utsatthet (se sidan 20). Det är så Göteborg kan bli en jämlik stad.

- **Prioritera barn för en jämlik stad**

Göteborgs Stad bör prioritera och ha ett investeringsperspektiv gällande barns tidiga utveckling. Små förebyggande insatser tidigt i ett barns liv kan ge stor effekt och en långsiktigt hållbar effekt. De blir på så sätt samhällsekonomiskt lönsamma. Den typen av insatser är de mest kraftfulla investeringar ett samhälle kan göra, med vinster som mångfaldigt överstiger den ursprungliga insatsen [11]. Insatser som främjar de grupper i befolkningen som står inför ett kommande föräldraskap eller som i dag är småbarnsföräldrar är också viktiga ur ett investeringsperspektiv. Det eftersom det är under familjebildningsfasen som ett ”socialt arv” kan brytas så att nästa generation kan få en god start i livet.

Ett sätt att förstärka och utveckla det kommunala grunduppdraget är att i högre utsträckning prioritera tidiga insatser tidigt i barns liv.

Här ska också understrykas att satsa på barn inte handlar om lönsamhet och kostnadseffektivitet utan främst för att barn är viktiga och att det är vår skyldighet att erbjuda och skapa goda uppväxtvillkor för alla barn.

## Kombinera olika former av insatser

Den här delstrategin handlar om att det behövs en kombination av olika former av insatser för att minska skillnader i livsvillkor och hälsa.

Det finns olika vägar att gå för att minska skillnaderna i livsvillkor och hälsa i en befolkning. Forskningslitteraturen pekar ut tre olika strategier som effektiva. Göteborgs Stad bör därför använda sig av dessa tre strategier. Inget av de strategierna kan ensamt minska skillnader i livsvillkor och hälsa utan en kombination av insatser behövs. Därför bör arbetet gå ut på att kombinera följande strategier:



Figur 8. En illustration över de effektiva arbetssätten att minska skillnader i livsvillkor och hälsa.

- **Att vända sig till alla – universella insatser**

De huvudsakliga insatserna för öka jämlikheten ska fortsatt vara universella. Med sådana insatser ligger fokus vid att främja det positiva och öka förutsättningarna för god hälsoutveckling, snarare än att fokusera på riskerna [30].

Det har genom forskning visat sig vara ett effektivt arbetssätt som också är samhällsekonomiskt lönsamt.

- **Att anpassa och dosera efter behov – proportionell universalism**

Göteborgs Stad ska erbjuda universella insatser där nivån och intensiteten på stödet ska motsvara nivån på utsattheten. Det betyder att insatserna ska vara anpassade, utformade och doserade så att de bättre motsvarar olika gruppers utsatthet för jämlikhet. Arbetsättet fokusera inte på lika till alla, utan på att göra skillnad. Det handlar om att se människors olika förutsättningar.

Därför går arbetet ut på att minska skillnader i livsvillkor och hälsa snabbast bland de mest utsatta grupperna jämfört med övriga grupper.

- **Att vända sig till några – selektiva insatser**

Vid behov ska Göteborgs Stad använda sig av selektiva insatser, som ibland också kallas för riktade insatser. Sådana insatser vänder sig till grupper i en befolkning som exponeras för en eller flera riskfaktorer. Insatserna handlar om att förhindra en negativ utveckling så att fördjupade problem inte uppstår. Syftet är att förändra risk- och skyddsfaktorer och problembeteenden [30].

De är något mer kostsamma jämfört med de universella insatserna. Det eftersom det är mer kostsamt, både för individ som för samhälle, att vända en negativ utveckling jämfört med om den inte ens hade uppstått.

- **Att vända sig till få – indikerade insatser**

Göteborgs Stad kan också vid särskilda behov använda indikerade insatser. De används när situationen har gått så långt att problembilden är tydligt identifierad och är allvarig samt svår. Insatserna är därför ofta av individuell karaktär [30].

De är de mest kostsamma insatserna och ska därför användas allra mest sparsamt.

## Stärka grundförutsättningarna för en jämlik stad

Det finns vissa grundförutsättningar som behöver föreligga för att nå målet om en jämlik stad. Kommunernas grunduppdrag (se sid 9) är en sådan grundförutsättning eftersom det täcker in många verksamheter som syftar till att öka välfärden för stadens invånare och skapa förutsättningar för goda livsvillkor och god hälsa. Har vi välfungerande verksamheter då har staden goda förutsättningar att skapa en jämlik stad.

En annan grundförutsättning för att nå målet om en jämlik stad är ett intersektionellt och normmedvetet arbetssätt. Genom att arbeta normmedvetet kan diskriminering undvikas och insatser utformas på ett sätt som inte missgynnar vissa grupper.

Den här huvudstrategin har följande delstrategier för att skapa förutsättningar för att nå mål och målområde:

- Leverera det kommunala grunduppdraget
- Arbeta normmedvetet

### Leverera det kommunala grunduppdraget

Delstrategin handlar om vikten av Göteborgs Stads förutsättningar att leverera det lagstadgade grunduppdraget.

Delstrategin tar sin utgångspunkt i att samhällsystem har en avgörande påverkan på huruvida individer kan växa upp, utvecklas till sina fulla potential och leva ett bra liv med god hälsa. Och tvärtom, samhällsystemen har en avgörande påverkan på huruvida en individs liv, utveckling och hälsa kan försämrats [31]. Sverige är ett välfärdsland där den största delen av kommunernas verksamhet handlar om att tillhandahålla välfärdstjänster, så



som förskola och skola för de allra minsta invånarna i staden till socialtjänst, äldreomsorg samt planering av stadens fysiska utformning och bostadsförsörjning. Dessa ansvarsområden ligger, tillsammans med andra områden, i kommunernas grundläggande uppdrag [11].

Välfungerande verksamheter med god kvalitet är en förutsättning för att skapa goda och likvärdiga livsvillkor för stadens invånare. Oavsett huvudman så är förmågan att tillhandahålla välfungerande verksamheter betydelsefulla för invånarnas upplevelse att staden finns till för dem. Det har i sin tur betydelse för invånarnas tillit och förtroende för staden och de offentliga institutionerna. Om invånarna tappar tilliten kan det i sin tur leda till att invånarna inte vänder sig till samhällets institutioner eller på egen hand komplettera det sociala skyddet [32, 33].

Det finns många studier som visar att tjänstepersoners bemötande också är viktigt för att invånarna ska känna tillit till samhällets institutioner. Det handlar mycket och mycket om att bemötande ska vara rättsäkert, opartiskt, öppet, icke diskriminerade och tillmötesgående [32, 34]. Det är här inte fråga om det påvisbara resultatet av tjänstepersonens arbete, utan själva mötet mellan invånare och samhällets institutioner. Om upplevelsen av mötet är negativt, kan det bidra till att invånarna upplever att institutioner inte är till för dem och att de inte har inflytande över sina liv. Under sådana förhållanden kan legitimiteten för samhällets institutioner minska och att invånarnas tillit till systemet utarmas. Detta kan i sin tur leda till en situation där invånarna inte vänder sig till samhällets institutioner [33]. Att stärka ett gott bemötande och att motverka diskriminering fyller således en viktig funktion i att stärka tilliten.

Sammanfattningsvis, välfungerande verksamheter med god kvalitet som har förmåga att leverera och bemöta på ett inkluderande och öppet sätt, är förutsättningarna till att nå en jämlik och sammanhållen stad. Om det inte finns tillit mellan invånarna och samhällets institutioner finns det heller inget incitament till att vilja samarbeta för att lösa gemensamma samhälliga problem eller delta i samhällsutvecklingen.

## **Arbeta normmedvetet**

Den här delstrategin handlar om att Göteborgs Stad ska präglas av ett intersektionellt- och normmedvetet arbetssätt och förhållningssätt.

Inga grupper är homogena och alla har inte samma livsvillkor. Arbetet med jämlikhet behöver baseras på att alla inte har likvärdiga förutsättningar för att insatserna inte ska förstärka, utan minska skillnader mellan olika grupper. Med ett intersektionellt arbets- och förhållningssätt kan en djupare förståelse uppnås om hur olika sociala kategorier är sammanvävda med varandra och hur samspelet av olika kategorier påverkar livsvillkoren och hälsan.

Med normmedvetet arbets- och förhållningssätt innebär att granska och problematisera normer. Genom ett sådant arbetssätt kan vi förstå hur människors förutsättningar och livsvillkor skiljer sig åt. Därmed kan diskriminering undvikas och insatserna utformas på ett sätt som inte missgynnar vissa grupper.

Det blir på så sätt ett effektivt verktyg i arbetet med att förebygga diskriminering och kränkning för att skapa större trygghet och bättre självkänsla hos dem vi möter och är till för. Det blir också ett sätt att nyansera och beskriva stadens ojämlikheter. Framför allt kan arbetssättet och förhållningssättet bidra till att öka jämlikheten i de insatser som staden

kommer att vidta. Det här arbetssättet möjliggör också förändring av normer och strukturer. Genom detta ges göteborgaren möjlighet att utveckla sin fulla potential oavsett bakgrund.

## Stärka det tvärsektoriella arbetet för en jämlik stad

I dagens svenska välfärdsstat handlar jämlikhetsarbetet inte längre om att bygga upp välfärdsinstitutioner, utan mer om att organisera befintliga resurser på ett nytt sätt. Den offentliga sektorn är inte lika centralt sammanhållen längre, utan istället består den offentliga nu av mer eller mindre självständiga sektorer. Samtidigt har många nya politikområden (folkhälso-, klimat- och jämställdhetspolitik samt politik kring demokrati och hållbar stadsutveckling) tillkommit som till viss del handlar om samarbete och partnerskapstänkande snarare än traditionell styrning genom en hierarkisk organisation. De har i sin tur ofta bedrivits i projektform men förväntats bidra till långsiktiga effekter och institutionellt lärande. Det finns både för- och nackdelar med sådana lösa former. Fördelarna kan ses ligga i att det kan vara ett bättre sätt att hantera komplexitet, medan nackdelen är att de inte lämpar sig för den traditionella sektorsindelade organisationen [35].

Till detta ska läggas att många av de nya frågorna som ska lösas inom ramen för det kommunala uppdraget är tvärsektoriella. Därför behöver social hållbar utveckling och jämlikhet ett kritiskt förhållningssätt till traditionell hantering av samhällsproblem. Eftersom jämlikhetsarbetet är ett tvärsektoriellt område och därmed berör flera samhällsområden behöver frågan integreras i de flesta processer.

Den här huvudstrategin har följande delstrategier för att skapa förutsättningar för att nå mål och målområde:

- Utveckla ägarskap och samverkan
- Arbeta kunskapsbaserat
- Jämlika delaktighets- och medskapande processer

### Utveckla ägarskap och samverkan

Den här delstrategin fokuserar på att utveckla ägarskapet, samverkan och styrningen i tvärsektoriella frågor som rör den jämlika staden.

Frågor som ryms inom social hållbarhet och jämlikhet, till exempel att arbeta med barns uppväxtvillkor eller boendesegregation, är komplexa och ryms inom flera av de sektorer som Göteborgs Stad är organiserad enligt. En följd av detta är att frågorna inte kan lösas inom ramen för en nämnds eller bolagsstyrelses verksamhetsområde. Ingen nämnd eller styrelse äger enskilt respektive fråga.

För denna delstrategi har följande utvecklingsområden identifierats:

- Strategiskt stöd och långsiktig samordning

För att arbetet med jämlikhet ska bli långsiktigt behövs det permanenta funktioner som ansvarar för strategiskt stöd och långsiktig samordning. Den funktion som långsiktigt ansvarar för strategiskt stöd och samordning kan bistå med kunskapsutveckling, kompetensutveckling och förändringsarbete inom jämlikhetsområdet.

- **Förändringsledning och förändringsarbete**

Jämlikhet är en komplex och tvärssektoriell fråga. För att lyckas med förändringsarbetet avseende jämlikhet behöver staden ett uttalat och brett ägarskap i stadens verksamheter och på alla nivåer. Det behövs även:

- **Förändringsledning**  
En tydlig förändringsledning undanröjer hinder och hanterar målkonflikter så att det tvärssektoriella förändringsarbetet möjliggörs.
- **Förändringsstöd på en strategisk nivå**  
Dessa funktioner ska underlätta för förändringsledningen i det strategiska arbetet. De ska samtidigt stödja och underlätta det faktiska förändringsarbetet på verksamhetsnivå. Den här nivån behöver vidareutvecklas i staden.
- **Förändringsarbete**  
Denna nivå ska realisera den politiska viljeinriktning och förändringsledningens tvärssektoriella prioriteringar. Det sker med stöd från funktionen förändringsstöd.

Med dessa funktioner kan utbytet mellan de horisontella och vertikala nivåerna (dvs. ledning respektive operativa förändringsarbetet) utvecklas. Då underlättas hanteringen av de tvärssektoriella frågorna och kunskaps- och erfarenhetsutbytet ökar.

- **Stärka och utveckla integreringen av jämlikhetsfrågan**

För att jämlikhetsarbetet ska bli en integrerad del i alla sektorer, verksamheter och processer i Göteborgs Stad behöver frågan integreras vid framtagande eller revidering av mål, i budgetering och finansiering, i uppföljning och mätning samt i reglementen, ägardirektiv och andra styrdokument. Det räcker inte att endast integrera jämlikhetsfrågan i strukturerna. En framgångsrik integrering av jämlikhetsarbete förutsätter att det finns ett ledarskap som driver, och en organisationskultur som gynnar, frågan.

Göteborg behöver också bli bättre på att utvärdera budgetens jämlikhetseffekter. Det handlar om att analysera om fördelning av resurser i staden har lett till högre måluppfyllelse. Vidare behöver också förslag, förbättringar och prioriteringar analyseras mer djupgående för att se om de ligger i linje med målet om en jämlik stad.

## **Arbeta kunskapsbaserat**

Den här delstrategin sätter ett kunskapsbaserat arbete i centrum.

Göteborgs Stad behöver utveckla det kunskapsbaserade arbetet kopplat till social hållbarhet och jämlikhet. Jämlikhetsarbetet behöver på ett systematiskt och tydligt sätt vara baserat på vetenskap och/eller beprövad erfarenhet om jämlikhet och hur skillnader i livsvillkor och hälsa effektivt uppnås. Staden behöver också blir bättre på att integrera, diskutera och problematisera den erfarenhetsbaserade och den vetenskapligt framtagna kunskapen om sociala förhållanden och dess samband med jämlika livsvillkor hälsa samt den sammanhållna staden.

Ett kunskapsbaserat arbete handlar också om att skapa kunskapsutveckling och kunskapspridning och ett gemensamt lärande inom jämlikhetsområdet. Om det kunskapsbaserade arbetet värdesätts och ständigt efterfrågas stärks förutsättningarna för att

åstadkomma den önskade utvecklingen mot ett jämlikt Göteborg. Ett sådant arbetssätt behöver vara en del av organisationens förhållningssätt och kultur.

För att Göteborg ska kunna arbeta kunskapsbaserat och följa utvecklingen inom jämlikhetsarbetet behöver staden förbättra sina möjligheter till analys och uppföljning. Staden behöver bli bättre på att mäta och förstå problemet, utvärdera åtgärder, och att därefter bedöma effekterna av insatserna som vidtas. Det för att se om de leder till en mer jämlik stad eller inte. En viktig del i ett sådant utvecklingsarbete är att förbättra det statistiska underlaget så att det både blir bredare och mer fördjupat, vilket har pekats ut på såväl internationell som nationell nivå. Det strategiska analysarbetet behöver utvecklas.

## Jämlika delaktighets- och medskapandeprocesser

Den här delstrategin lyfter vikten av samverkan och medskapande för att bli en jämlik stad.

Delstrategin tar sin utgångspunkt i att social hållbarhet och jämlikhet är komplexa och ofta svårlösta samhällsfrågor där olika perspektiv möts. Ingen aktör kan ta sig an dessa komplexa frågor på egen hand. Därför behövs samverkan både inom Göteborgs Stad och med andra offentliga aktörer. Samverkan behöver också ske med invånare, civilsamhällets organisationer, näringslivet och akademin olika professioner. Genom samverkan tas dessa aktörers erfarenheter och kunskaper tillvara inom social hållbarhet och jämlikhet.

Ett sätt är att skapa och främja olika delaktighets- och medskapandeprocesser. Jämlika i den mening att olika grupper finns representerade utifrån olika social status, det vill säga socioekonomiska grupper, men också att grupper ur olika minoritetspositioner och grupper som på olika vis utsätts för diskriminering. Det handlar också om att kunskaperna och erfarenheterna från såväl akademin som befolkningen bemöts likvärdigt. Det är därför centralt med ett inkluderande förhållningssätt så att dessa röster får likvärdiga förutsättningar att bli lyssnade på.

För denna delstrategi har följande utvecklingsområden identifierats:

- **Kunskapsallianser**

Kunskapsallianser handlar om ett kunskapsamarbete mellan invånare, de offentliga aktörerna, akademin, näringslivet och civilsamhällets organisationer. Tanken är att olika perspektiv som integrerar olika typer av kunskaper, inte bara vetenskaplig utan även erfarenhetsbaserad, möts. Tillsammans och på likvärdiga villkor definieras både utmaningar och lösningar för att nå målet.

Arbetsättet ställer krav på att lämna den traditionella formen på hierarkisk styrning (*government*) med tydliga avgränsningar och ansvarsområden. Till att mer inspireras av den nätverksliknande styrning och organisationsformen. Den handlar om en gränsöverskridande samverkan och att gå utanför institutionerna och omsätter politik till vardag genom partnerskap (*governance*) [6]. Kunskapsallianser kan på så sätt vara en del i att få fler intresserade och involverade i styrningen och lösningen av samhällssystemen och det jämlika Göteborg.

- **Arena för samverkan, lärande och erfarenhetsutbyte**

Göteborgs Stad behöver också samverkansarenor för utmaningsdrivet lärande och erfarenhetsutbyte med fokus på jämlikhet, social hållbar utveckling och likvärdig

välfärd. Arenor som fungera som en dynamo och möjliggörare för att förverkliga idéer om framtidens samhällsutmaningar.

Sådana arenor omskrivs ibland som innovationslabb eller drivhus. Oavsett namn så handlar det om att skapa en plats där användare och aktörer kan dra nytta av varandra och tillsammans se möjligheter, ta initiativ och vara modig, tänka nytt, prova nya idéer, gå från ord till handling och hantera komplexa problem. På så sätt skapas tjänster och tillämpningar som kan lösa olika former av behov och utmaningar i samhället. Arbetet utgår härigenom från en handlingsbaserad utvecklingsmetod där lärandet och insikterna skapas genom deltagarnas handlingar, där de gör och provar själva.

För att detta ska komma till nytta för Göteborgs Stad behöver dessa arenor ta sin utgångspunkt i stadens grunduppdrag vara kunskaps- och erfarenhetsbaserade för att kunna stärka en jämlik stad.

# Litteraturförteckning

- [1] N. Dempsey, G. Bramley, S. Power och C. Brown, "The Social Dimension of Sustainable Development: Defining Urban Social Sustainability," *Sustainable Development*, vol. 19, nr 2009, pp. 298-300, 2009.
- [2] E. Alfredsson och A. Wijkman, "The Inclusive Green Economy – Shaping society to serve sustainability – Minor adjustments or a paradigm shift?," MISTRA, Stockholm, 2014.
- [3] E. Scheja och M. Söderbäck, "Tillväxt som gynnar de fattiga," SIDA, Stockholm, 2009.
- [4] DO, "Vägar till rättigheter - En inspirationsbok i lokalt antidiskrimineringsarbete," Diskrimineringsombudsmannen, Stockholm, 2011.
- [5] Sveriges Kommuner och Landsting, "Gör jämlikt - gör skillnad: samling för social hållbarhet minskar skillnader i hälsa," Sveriges Kommuner och Landsting, Stockholm, 2013.
- [6] Kommission för ett socialt hållbart Malmö, "Malmöns väg mot en hållbar framtid: Hälsa, välfärd och rättvisa," Malmö Stad, Malmö, 2013.
- [7] Statens folkhälsoinstitut, "Folkhälsopolitisk rapport 2010: Framtidens folkhälsa - allas ansvar," Statens folkhälsoinstitut, Östersund, 2010.
- [8] UCL Institute of Health Equity, "Fair Society Healthy Lives: The Marmot Review," UCL Institute of Health Equity, London, 2010.
- [9] CSDH, "Closing the gap in a generation: Health equity through action on the social determinants of health. Final report of the Commission on Social Determinants of Health," World Health Organization, Geneva, 2008.
- [10] M. Marmot och R. G. Wilkinson, *Social determinants of health: the solid facts*, Copenhagen: World Health Organization, 2006.
- [11] M. Rostila och S. Toivanen, *Den orättvisa hälsan: Om socioekonomiska skillnader i hälsa och livslängd*, M. Rostila och S. Toivanen, Red., Stockholm: Liber, 2012.
- [12] R. Wilkinson och K. Pickett, *Jämlikhetsanden - Därför är jämlika samhällen nästan alltid bättre samhällen*, Stockholm: Karneval förlag, 2010.
- [13] Statens offentliga utredningar, "Det handlar om jämlik hälsa: Utgångspunkter för Kommissionens vidare arbete (SOU 2016:55). Delbetänkande av Kommissionen för Jämlik hälsa," Statens offentliga utredningar, Stockholm, 2016.
- [14] SOU: 2011:29, "Samlat, genomtänkt och uthålligt? En utvärdering av regeringens nationella handlingsplan för mänskliga rättigheter 2006 - 2009," Statens offentliga utredningar, Stockholm, 2011.
- [15] Regeringskansliet, "Regeringens webbplats om de mänskliga rättigheterna," [Online]. Available: <http://manskligarattigheter.dynamaster.se/sv/de-manskliga-rattigheterna/vilka-rattigheter-finns-det/ratten-till-en-tillfredsstallande-levnadsstandard>. [Använd 7 okt 2016].
- [16] Regeringskansliet, "Konventionen om barns rättigheter - inklusive strategi för att stärka barnets rättigheter i Sverige," Regeringskansliet, Socialdepartementet, Stockholm, 2014.
- [17] UNDP Sverige, "Globala målen: För hållbar utveckling," [Online]. Available: <http://www.globalamalen.se/>. [Använd 7 okt 2016].
- [18] Svensk författningssamling, "Svensk författningssamling 1974:152: Kungörelse om beslutad ny regeringsform," Regeringskansliet, Justitiedepartementet, Stockholm, 1974.
- [19] Svensk författningssamling, "Socialtjänstlag (2001:453)," Socialdepartementet, Stockholm, 2001.
- [20] Svensk författningssamling (SFS), "Plan- och bygglag (2010:900)," Socialdepartementet, Stockholm, 2010.
- [21] M. Köhler, "Barn i Malmö - skilda livsvillkor ger ojämlig hälsa," Kommissionen för ett socialt hållbart Malmö, Malmö, 2012.
- [22] Statens folkhälsoinstitut, "Social health inequalities in Swedish children and adolescents – A systematic review," Statens folkhälsoinstitut, Östersund, 2011.
- [23] D. Robert A, *Demokrati och dess antagonister*, New Haven: Yale University Press, 1989.
- [24] SOU 2016:5, *Låt fler forma framtiden!* SOU 2016:5, Stockholm: Statens offentliga utredningar, 2016.
- [25] Statens folkhälsoinstitut, "Ekonomiska och sociala förutsättningar: Kunskapsunderlag för Folkhälsopolitisk rapport 2010 (målnråde 2)," Statens folkhälsoinstitut, Östersund, 2011.
- [26] Statens folkhälsoinstitut, "Folkhälsa och regional utveckling - en inventering av hur folkhälsa beaktas i utvecklings- och planeringsdokument," Statens folkhälsoinstitut, Östersund, 2009.
- [27] Myndigheten för delaktighet, "En funktionshinderspolitik för ett jämlikt och hållbart samhälle," Myndigheten för delaktighet, Sundbyberg, 2016.
- [28] M. Suhrcke, M. McKee, R. Sautto Arce, S. Tsovalova och J. Mortensen, "The contribution of health to the economy in the European Union," European Commission, Health and Consumer Protection Directorate-General, Luxembourg, 2005.
- [29] Sveriges regering, "Regeringens proposition; Mål för folkhälsan ( 2002/03:35)," Regeringen, Stockholm, 2002.
- [30] Social resursförvaltning, "Tidigt förebyggande och rehabiliterande insatser ska öka när det gäller barn och unga samt vuxna med missbruksproblem - Begrepp och erfarenheter," Göteborgs Stad - Sociala resursförvaltningen, Göteborg, 2013.
- [31] CSDH, "Sammanfattning av slutrapport: Utjäma hälsoskillnaderna inom en generation: Jämlikhet i hälsa genom påverkan av de sociala bestämningsfaktorerna," World Health Organization, Commission on Social Determinants of Health, Översättning av Statens folkhälsoinstitut genom Semantix, Solna, 2008.
- [32] B. Rothstein, *Sociala fällor och tillitens problem*, Stockholm: SNS Förlag, 2003.
- [33] J. Edlund, "Trust in the Capability of the Welfare State and General Welfare State Support: Sweden 1997-2002," *Acta Sociologica* 49 (4), pp. 395-417, 1 12 2006.
- [34] E. Uslaner, *The moral foundations of trust*, Cambridge: Cambridge University Press, 2002.
- [35] S. Montin och G. Hedlund, "Governance på svenska," Santérus Förlag, Stockholm, 2009.



## BUSINESS REGION GÖTEBORG

2017-08-14

Till styrelsen i  
Business Region Göteborg AB

### Informationsärende – Göteborgs Stads riktlinje för styrande dokument

Kommunfullmäktige (KF) i Göteborgs Stad har 17-01-26 fastställt *Göteborgs Stads riktlinje för styrande dokument* i syfte att öka tydligheten i användandet och utformandet av styrande dokument. Riktlinjen ersätter *Regler för styrande dokument i Göteborgs Stad* som antogs av KF 13-04-25.

Vi noterar att det i praktiken medför förändringar jämfört med tidigare.

- Styrdokument som KF beslutat (policys, riktlinjer, regler) tas inte upp till beslut i BRGs styrelse om inget annat föreskrivs. Bolagets skyldighet att följa styrande dokument, som beslutas av KF, regleras i "*Riktlinjer och direktiv för Göteborgs Stads bolag*, som antagits på bolagsstämman. Göteborgs Stadshus AB (inkl. BRG) har i sitt yttrande på förslaget lyft fram behov av förtydligande, bl.a. om vad bolag beslutar om i förhållande till vad kommunfullmäktige beslutar och vad som krävs för att det ska äga giltighet i bolaget. Stadsledningskontoret planerar en översyn av "*Riktlinjer och direktiv för Göteborg Stads bolag*" där frågorna får hanteras.
- BRGs lokala anvisningar tas inte upp till beslut i styrelsen om de inte anger någon form av politisk inriktning. Vanligtvis beslutas anvisningar på tjänstepersonsnivå (se sid 24-25 i riktlinjerna).
- Styrdokument som "Policy" och "Riktlinjer" har tidigare varit benämning på styrdokument som varit förbehållna KF. Varje styrelse kan nu besluta om policys och riktlinjer som rör det egna uppdraget och verksamhetsområdet för den egna verksamheten. (se sid 23 i riktlinjerna).

De nya riktlinjerna medför att styrelsearbetet avlastas administrativt då färre dokument kommer att styrelsebehandlas. Under våren har stadsledningskontoret erbjudit kommunikations- och utbildningsinsatser till tjänstemän för att underlätta ett enhetligt arbetssätt inom staden.

Bolagsintern rutin för arbetet med styrande dokument och deras aktualitetsprövning utgörs av:

1. Varje styrdokument har en ansvarig tjänsteperson som ansvarar för att det görs en årlig översyn och eventuella anpassningar till övergripande styrdokument.
2. VD tillser att erforderliga styrdokument lyfts till styrelsen för beslut. Vid eventuella oklarheter skall presidiet tillfrågas.
3. En utsedd tjänsteperson har ansvar för att samtliga styrande dokument som har antagits av BRGs styrelse och på tjänstepersonsnivå publiceras på den gemensamma ytan på stadens intranät (gäller policy, riktlinje, regler, anvisning).
4. Styrelsen ska årligen informeras om vilka av stadens styrande dokument som är av särskild vikt för bolaget samt vilka bolagsinterna styrande dokument som är aktuella.

Göteborg den 14 augusti 2017

Patrik Andersson  
VD



Göteborgs  
Stad

## Göteborgs Stads riktlinje för styrande dokument

REGLERANDE  
styrande dokument

Policy

Riktlinje

Regel

Anvisning

Rutin

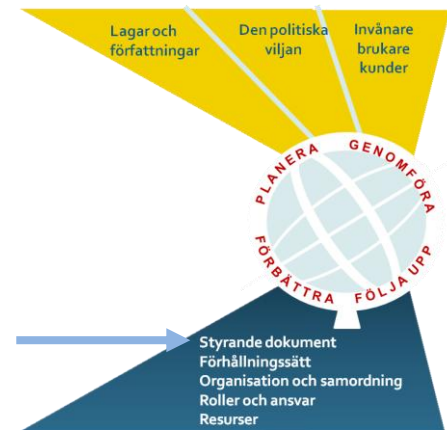
Instruktion



<b>Beslutad av:</b> Kommunfullmäktige	<b>Gäller för:</b> Stadens nämnder och bolag	<b>Diarienummer:</b> 0521/15	<b>Datum och paragraf för beslutet:</b> xxxxx-xx-xx, § xx
<b>Dokumentsort:</b> Riktlinje	<b>Giltighetstid:</b> Tillsvidare	<b>Senast reviderad:</b> -	<b>Dokumentansvarig:</b> Direktören för ledningsstaben, Stadsledningskontoret

## Göteborgs Stads styrsystem

Utgångspunkterna för styrningen av Göteborgs Stad är lagar och författningar, den politiska viljan och stadens invånare, brukare och kunder. För att förverkliga utgångspunkterna behövs förutsättningar av olika slag. Stadens politiker har möjlighet att genom styrande dokument beskriva hur de vill realisera den politiska viljan. Inom Göteborgs Stad gäller de styrande dokument som antas av kommunfullmäktige och kommunstyrelsen. Därutöver fastställer nämnder och bolagsstyrelser egna styrande dokument för sin egen verksamhet. Kommunfullmäktiges budget är det övergripande och överordnade styrande dokumentet för Göteborgs Stads nämnder och bolagsstyrelser.



## Om Göteborgs Stads styrande dokument

Göteborgs Stads styrande dokument ger organisationen förutsättningar för att göra rätt saker på rätt sätt. De anger vad nämnder/styrelser och förvaltningar/bolag ska göra, vem som ska göra det och hur det ska göras. Styrande dokument är samlingsbegreppet för dessa dokument.

Stadens grundläggande principer såsom demokratisk grundsyn, principer om mänskliga rättigheter och icke-diskriminering omsätts i praktisk verksamhet genom att de integreras i stadens ordinarie beslutsprocesser. Beredning av och beslut om styrande dokument har en stor betydelse för förverkligandet av dessa principer i stadens verksamheter.

De styrande dokumenten ska göra det tydligt både för organisationen och för invånare, brukare, kunder, leverantörer, samarbetspartners och andra intressenter vad som förväntas av förvaltningar och bolag. De styrande dokumenten ligger till grund för att utkräva ansvar när organisationen inte arbetar i enlighet med vad som är beslutat.

### Styrande dokument

Kommunala föreskrifter

Planerande och reglerande styrande dokument

Normgivning mot enskild

Riktade styrande dokument

Planerande styrande dokument

Reglerande styrande dokument

## Innehåll

<b>1. Inledning</b> .....	<b>5</b>
1.1 Syftet med denna riktlinje .....	5
1.2 Riktlinjen - en del i styrsystemet .....	5
1.3 Omfattning.....	5
1.4 Bakgrund .....	5
1.5 Övergångsbestämmelser.....	6
1.6 Avgränsningar och undantag från riktlinjen.....	6
1.7 Stödjande dokument .....	6
1.8 Läsanvisning.....	6
<b>2. Göteborgs Stads struktur för styrande dokument</b> .....	<b>8</b>
2.1 Kommunala föreskrifter .....	8
2.2 Planerande och reglerande styrande dokument .....	8
2.3 Insortering av styrande dokument i stadens struktur.....	9
2.4 Dokumentens roll i styrningen .....	10
<b>3. Vem har rätt att besluta om ett styrande dokument?</b> .....	<b>11</b>
3.1 Kommunfullmäktige beslutar .....	11
3.2 Nämnd beslutar.....	12
3.3 Bolag beslutar .....	12
3.4 Likalydande beslut av nämnder .....	12
3.5 Igångsättningsbeslut av kommunstyrelsen .....	12
<b>4. Göteborgs Stads kommunala föreskrifter</b> .....	<b>13</b>
4.1 Normgivning mot enskild.....	13
Lokala föreskrifter .....	13
Taxor och avgifter.....	14
4.2 Riktade styrande dokument .....	14
Reglemente .....	14
Förbundsordning.....	15
Bolagsordning och ägardirektiv.....	15
Arbetsordning .....	16
Delegationsordning.....	16
Instruktion för förvaltningschef och verkställande direktör .....	16
<b>5. Göteborgs Stads planerande och reglerande styrande dokument</b> .....	<b>17</b>
5.1 Skillnaden mellan planerande och reglerande .....	17

5.2 Generellt om beslutsnivåer för planerande och reglerande .....	17
5.3 Igångsättningsbeslut av kommunstyrelsen .....	18
5.4 Lagstadgade styrande dokument .....	18
5.5 Planerande styrande dokument.....	18
Kommunfullmäktiges budget är överordnad .....	18
Uppbyggnaden av övriga planerande styrande dokument.....	19
Vision.....	20
Program.....	20
Planer .....	21
5.6 Reglerande styrande dokument .....	22
Policy .....	23
Riktlinje .....	23
Regler.....	24
Anvisning.....	24
Rutin .....	25
Instruktion.....	25
<b>6. Mål i styrande dokument.....</b>	<b>26</b>
6.1 Utgångspunkter .....	26
6.2 Principer vid målformulering i program och planer.....	26
6.3 Hantering av målkonflikter .....	27
6.4 Uppföljning av program och planer .....	27
<b>7. Utformning av styrande dokument.....</b>	<b>28</b>
7.1 Viktiga utgångspunkter .....	28
7.2 Information som tydligt ska framgå av dokumentet .....	28
Dokumentets första sida .....	28
Dokumentets andra sida.....	29
7.3 Dokumentansvar.....	30
7.4 Aktualitetsprövning .....	30
7.5 Språket.....	30
7.6 Publicering av styrande dokument .....	31
Samlad publicering av kommunala föreskrifter .....	31
Publicering på <a href="http://www.goteborg.se">www.goteborg.se</a> .....	31
Publicering på stadens intranät .....	32

# 1. Inledning

## 1.1 Syftet med denna riktlinje

Syftet med denna riktlinje är att öka tydligheten i användandet och utformandet av styrande dokument. Den ska säkerställa att Göteborgs Stad inte har fler styrande dokument än vad som behövs för att styra verksamheten. En allt för omfattande mängd styrande dokument i staden riskerar att det blir svåröverskådligt, både för allmänheten och för verksamheten. Mängden dokument kan också medföra risk för onödig byråkrati, ineffektivitet och ökade kostnader. Utöver stadens styrande dokument kan verksamheterna även ha att förhålla sig till andra aktörers styrdokument, överenskommelser och olika samverkansdokument.

Likartad utformning och hantering av styrande dokument ökar dokumentens kvalitet och underlättar efterlevnad av deras intentioner. Verksamheten får bättre förutsättningar att agera enligt den politiska viljan. Gemensam struktur, fast terminologi och en tydlig namngivning av dokumenten efter deras olika ändamål underlättar både för dem som ska skriva dokumenten och för dem som ska förstå och använda dokumenten i verksamheten.

Riktlinjen ska både styra och vara ett stöd för handläggare som utformar ett styrande dokument. Som extra stöd finns även stödjande dokument som till exempel checklistor och mallar som utarbetas av stadsledningskontoret, se avsnitt 1.7.

## 1.2 Riktlinjen - en del i styrsystemet

Denna riktlinje är ett av de dokument som anger och beskriver Göteborgs Stads styrsystem. Ett annat sådant styrande dokument är Riktlinjen för styrning, uppföljning och kontroll vilken reglerar nämnders och bolagsstyrelsers ansvar i det arbete som ska ske inom ramen för styrningen, uppföljningen och kontrollen av verksamheten. Kommunfullmäktige har även fattat beslut om Handlingsplan för arbete med mänskliga rättigheter (MR) som syftar till att nämnder och styrelser har ett tydligt, kontinuerligt ansvar att integrera MR-perspektivet i styrningen av sin verksamhet.

## 1.3 Omfattning

Denna riktlinje gäller tills vidare för Göteborgs Stads samtliga nämnder och styrelser.

## 1.4 Bakgrund

Denna riktlinje ersätter Regler för styrande dokument i Göteborgs Stad som antogs av kommunfullmäktige 25 april 2013. Jämfört med regeln inbegriper

denna riktlinje samtliga kategorier och grupper av styrande dokument som beslutas inom Göteborgs Stad.

## **1.5 Övergångsbestämmelser**

Genom kommunfullmäktiges beslut träder denna riktlinje i kraft och ska tillämpas när arbete inleds med att ta fram nya styrande dokument i staden samt vid revidering och uppdatering av redan befintliga styrande dokument.

## **1.6 Avgränsningar och undantag från riktlinjen**

I vissa fall kan det finnas särskilda skäl till alternativ utformning och benämning av styrande dokument. Det gäller dokument som regleras i lag eller förordning vad gäller förekomst, benämning, utformning och beslutanderätt. Exempel på detta är lokala ordningsföreskrifter, biblioteksplan, översiktsplan och vissa detaljplaner. Plan- och bygglagen har en särskild uppbyggnad av styrande dokument och där ska utformningen, benämningen och beslut ske på det sätt som anges i lag eller förordning. Denna riktlinjes krav ska dock tillämpas på dessa lagstadgade styrande dokument där så är möjligt.

Finns det en rekommenderad utformning för ett styrande dokument från Sveriges Kommuner och Landsting bör den användas i syfte att undvika särlösningar.

Ytterligare ett undantag från riktlinjens nomenklatur gäller dokument som upprättas i samband med stadens internationella relationer med städer. Exempelvis motsvarar ett positionspapper som har till syfte att reglera och tydliggöra stadens ändamål för relationen med den aktuella staden stadens definition för riktlinje.

## **1.7 Stödjande dokument**

Denna riktlinje innefattar inte stödjande dokument. Dessa dokument är arbetsrelaterade vardagsdokument som ska hjälpa medarbetaren att utföra sitt arbete i linje med styrande dokument. Exempel är manualer, promemoria, guider, råd, mallar, blanketter, formulär, informationsmaterial, utbildningsmaterial och handböcker. Handböcker gör material/dokument tillgängliga för att medarbetaren ska kunna utföra sina uppgifter. En handbok kan bestå av stödjande dokument, styrande dokument som är antagna inom Göteborgs Stad och styrdokument som har beslutats av externa aktörer som exempelvis riksdag, regering, myndighet, Göteborgsregionens kommunalförbund. Materialen presenteras på det sätt som är bäst för användaren.

## **1.8 Läsanvisning**

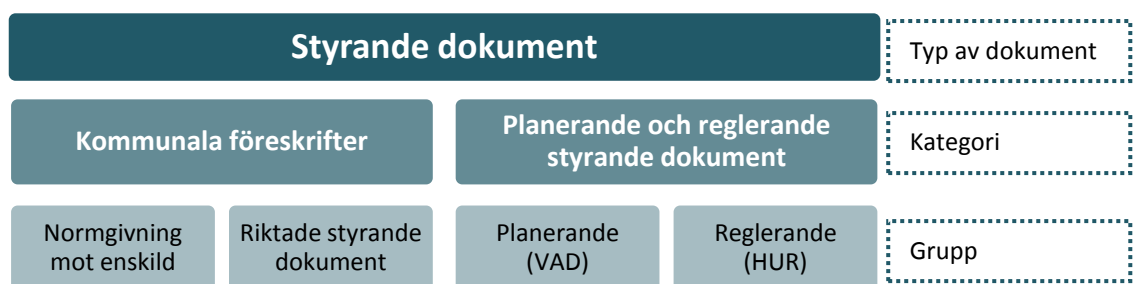
Kapitel 2      Beskriver hur stadens struktur för styrande dokument är uppbyggd.

- Kapitel 3 Redogör för vem som har rätt att fatta beslut om ett styrande dokument.
- Kapitel 4 Beskriver vilka styrande dokument som tillhör kategorin kommunala föreskrifter och vad som gäller för de olika dokumenten i staden.
- Kapitel 5 Beskriver vilka styrande dokument som tillhör kategorin planerande och reglerande styrande dokument och vad som gäller för de olika dokumenten i staden.
- Kapitel 6 Beskriver mål i styrande dokument.
- Kapitel 7 Beskriver stadens krav när ett styrande dokument ska utformas.

## 2. Göteborgs Stads struktur för styrande dokument

Kapitlet beskriver hur stadens struktur för styrande dokument är uppbyggd. Kapitlet åskådliggör i figur 3 hur stadens olika styrande dokument sorteras in i den nya strukturen. I kapitel 4 och 5 uttrycks vad som gäller för respektive styrande dokument

Styrande dokument är samlingsbegreppet för Göteborg Stads olika styrande dokument och anger karaktären på ett dokument jämfört med andra typer av dokument. För att skapa en tydlig struktur och stadsgemensam terminologi är stadens olika styrande dokument indelade i kategorier med underliggande grupper, se figur 1.



Figur 1. Struktur för Göteborgs Stads styrande dokument

### 2.1 Kommunala föreskrifter

Kommunala föreskrifter är samlingsbegrepp för styrande dokument som avser normgivning mot enskild/samhället (utanför organisationen) samt dokument som är riktade direkt till kommunfullmäktige, en nämnd, en bolagsstyrelse och ett kommunalförbund i syfte att reglera dess arbetsformer och organisation.

Kommunala föreskrifter ska enligt kommunallagen på ett samlat sätt finnas tillgängliga för allmänheten. Detta ska ske på Göteborgs Stads webbplats.

### 2.2 Planerande och reglerande styrande dokument

För att uppnå den politiska viljan tar Göteborgs Stad fram egna styrande dokument i syfte att leda och styra arbetet i organisationen. Dessa dokument kan vara av två slag; dels planerande styrande dokument som främst styr vad organisationen ska göra i framtiden. Dels reglerande styrande dokument som är normativa till sin karaktär genom att ange hur verksamheten ska utföra sitt arbete och förhålla sig till varandra samt till invånare, brukare och kunder.

Planerande och reglerande styrande dokument kan gälla för en enskild nämnd eller bolagsstyrelse, gälla flera eller samtliga.

Den detaljeringsgrad som bäst lämpar sig för att styra och leda organisationen samt för att uppnå den politiska viljan avgör vilket slag av planerande eller reglerande styrande dokument som ska tas fram.

## 2.3 Insortering av styrande dokument i stadens struktur

Figuren nedan visar hur olika styrande dokument sorteras in i Göteborgs Stads struktur för styrande dokument.

Styrande dokument			
Kommunala föreskrifter		Planerande och reglerande styrande dokument	
Normgivning mot enskild	Riktade styrande dokument	Planerande (VAD)	Reglerande (HUR)
Lokala föreskrifter	Reglementen	Vision	Policy
Taxor och avgifter	Förbundsordning	Program	Riktlinjer
	Bolagsordning	Planer inkl budget/affärsplan	Regler
	Ägardirektiv		Anvisning
	Arbetsordning		Rutin
	Delegationsordning		Instruktion
	Instruktion för förvaltningschef/ verkställande direktör		

Figur 2. Hur styrande dokument sorteras in i stadens struktur



## 2.4 Dokumentens roll i styrningen

Den sammantagna styrningen av verksamheter i bolag och förvaltningar kan grovt indelas enligt figuren nedan.



Figur 3. Den sammantagna styrningen i ett verksamhetsperspektiv

Kommunfullmäktiges budget är överordnad stadens styrande dokument. Reglementen, ägardirektiv och bolagsordningar anger ändamål och uppdrag för verksamheten men grunduppdragen regleras till stor del av lagstiftning och övriga författningar. Reglerande styrande dokument anger hur verksamheten ska utöva sitt uppdrag.

Inriktningen över tid styrs både i ett längre och kortare perspektiv via planerande styrande dokument som program och planer. Staden har också visionsdokument framtagna för initiativ som på grund av sin omfattande, omvälvande eller långtgående karaktär har behov av en riktad vision som styrmedel.

Utöver detta innehav behöver kommunfullmäktige ett styrmedel för att få genomslag för sin politiska viljeinriktning, manövrera utifrån aktuellt läge och göra särskilda prioriteringar. Det görs via kommunfullmäktiges budget som därför har en övergripande och överordnad roll bland de styrande dokument som beslutas i Göteborg Stad. Här förmedlas också den för staden övergripande visionen. Nämnder och styrelser ska utifrån kommunfullmäktiges budget besluta om nämndens/styrelsens inriktningsdokument samt budget/affärsplan för det kommande verksamhetsåret.

### **3. Vem har rätt att besluta om ett styrande dokument?**

Det finns ett antal huvudregler som gäller för samtliga styrande dokument i Göteborgs Stad. Reglerna utgår från kommunallagen (KL) och speciallagstiftning samt de principer som framgår i dessa riktlinjer.

#### **3.1 Kommunfullmäktige beslutar**

1. Kommunfullmäktige beslutar i ärenden av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt (KL 3 kap 9 §).

Enligt kommunallagen är dessa främst:

- Mål och riktlinjer för verksamheten
- Budget och skatt samt andra viktiga ekonomiska frågor
- Nämndernas organisation och verksamhetsfrågor
- Val av ledamöter och ersättare i nämnder och beredningar.
- Val av revisorer
- Grunderna för ekonomiska förmåner till förtroendevalda
- Årsredovisning och ansvarsfrihet
- Folkomröstning
- Extra val till fullmäktige

Punktlistan är inte uttömmande. Det går inte att entydigt säga var gränsen går utan det måste i varje enskilt fall göras en bedömning om ett ärende är av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt. Som en vägledning kan sägas att beslut som innebär en viss grad av tvång eller kan uppfattas som betungande ska fattas på en generellt hög nivå.

Kommunfullmäktige är beslutsnivå oavsett vilken driftsform en verksamhet bedrivs i.

De legala förutsättningarna och villkoren för kommunala företag finns i KL 3 kap. 16-17 §. Utöver detta gäller även de beslut som kommunfullmäktige tar beträffande stadens bolag.

2. Kommunfullmäktige beslutar om styrande dokument som enligt annan lagstiftning eller förordning åligger fullmäktige att anta (lagstadgade styrande dokument).
3. Kommunfullmäktige beslutar i ärenden som berör fler än en nämnd (stadsövergripande styrande dokument), om inte fullmäktige delegerat rätten att besluta till enskild nämnd. Ärenden som anges i KL 3 kap 9 § eller som enligt lag eller annan författning ska avgöras av fullmäktige får dock inte delegeras till nämnderna (KL 3 kap 10 §).

### **3.2 Nämnd beslutar**

1. Nämnd beslutar om styrande dokument som kommunfullmäktige delegerat genom nämndens reglemente eller genom särskilt beslut (KL 3 kap 10 §).
2. Nämnd beslutar om styrande dokument som enligt lagstiftning eller förordning åligger nämnden att anta (lagstadgade styrande dokument).
3. Nämnd/förvaltningschef beslutar om styrande dokument som enbart rör det egna uppdraget och verksamhetsområdet.

### **3.3 Bolag beslutar**

1. Bolagsstyrelse beslutar om styrande dokument som kommunfullmäktige delegerat genom bolagsordning, ägardirektiv eller genom särskilt beslut.
2. Bolagsstyrelse beslutar om styrande dokument som enligt lagstiftning eller förordning åligger bolaget att anta (lagstadgade styrande dokument).
3. Bolagsstyrelse/verkställande direktör beslutar om styrande dokument som enbart rör det egna uppdraget och verksamhetsområdet.

### **3.4 Likalydande beslut av nämnder**

Nämnderna kan i vissa fall även anta gemensamma likalydande styrande dokument inom sina verksamhetsområden. Främst är detta aktuellt för stadsdelsnämnderna då de har gemensamma verksamhetsområden. Som krav gäller att beslutet är likalydande och tas av respektive nämnd. Innan ett ärende kan hanteras enligt denna beslutsgång måste nämnderna säkerställa att ärendet inte är av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt.

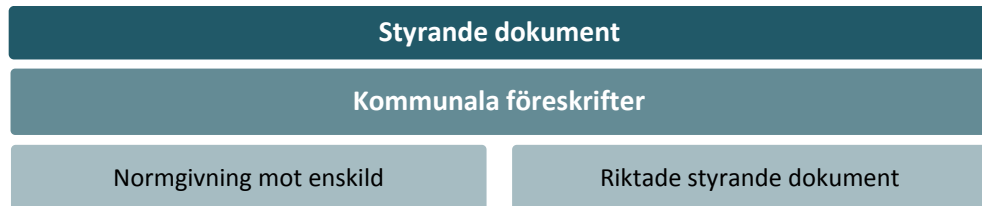
### **3.5 Igångsättningsbeslut av kommunstyrelsen**

Innan nämnd/styrelse inleder ett arbete med att ta fram ett planerande styrande dokument som är av principiell beskaffenhet eller stadsövergripande ska godkännande först begäras av kommunstyrelsen. Detta utgör ett så kallat igångsättningsbeslut. Det gäller även de nämnder och styrelser som genom sitt reglemente/ägardirektiv tilldelas särskilt ansvar för att ta fram förslag till stadsövergripande styrande dokument för ett visst område.

## 4. Göteborgs Stads kommunala föreskrifter

Kommunala föreskrifter är samlingsbegrepp för styrande dokument som avser normgivning mot enskild/samhället och dokument som är riktade till nämnder, bolag och kommunalförbund för att reglera arbetsformer och organisation. Dokumenten ska finnas samlade på ett ställe på stadens webbplats.

Föreskrifter som är normgivande mot enskild måste i allmänhet göras kända genom kungörande för att de ska börja gälla.



Figur 4: Hur kommunala föreskrifter sorteras in i stadens struktur

### 4.1 Normgivning mot enskild

Normgivning mot enskild är stadens samlingsbegrepp för normgivande dokument som vänder sig mot enskild. Dessa föreskrifter är regler som anger absoluta normer och ska liksom lagtext vara tydliga och inte innehålla formuleringar som låter den enskilde göra egna tolkningar. De ska sätta gränser och förbjuda vissa beteenden. Styrande dokument som tillhör denna kategori är indelade i nedanstående grupperingar.

Begreppet enskild är en juridisk term som har olika betydelse beroende på rättsområde. Med begreppet enskild menas i detta sammanhang; fysisk eller juridisk person som inte är en myndighet eller annat offentligt organ. Termen används som motsats till allmän eller det allmänna. Kommuner har på flera områden, av riksdag och regering, fått rätten att anta föreskrifter som riktar sig mot enskild med mer detaljerade bestämmelser än i olika författningar.

#### Lokala föreskrifter

Lokala föreskrifter ska reglera det omgivande samhället. De återfinns inom ett flertal områden, exempelvis miljö- och hälsoskydd, allmän ordning och trafik. Lokala föreskrifter kan även vara lagstadgade som till exempel kommunens renhållningsordning som bygger på Miljöbalken och Avfallsförordningen. Utformningen av dessa föreskrifter får anpassas till lagstiftningens krav vilket i vissa fall kan innebära avsteg från det namn som dokumentet ska ha enligt denna riktlinje.

Som ett exempel finns det allmänna bestämmelser för brukande av Göteborgs Stads allmänna vatten- och avloppsanläggning – ABVA. Det är en föreskrift som reglerar fastighetsägares användande av kommunens vatten och avlopp.

**Beslutsnivå:** Kommunfullmäktige eller den nämnd/styrelse som har uppgiften uttryckt i sitt reglemente eller enligt lag eller annan författning.

### Taxor och avgifter

Taxor reglerar avgifter och avgiftsuttag för kommunal verksamhet. Staden har enligt KL 8 kap 3 § rätt att besluta om föreskrifter gällande uttag av taxor och avgifter för tjänster eller nyttigheter som staden är skyldig att tillhandahålla. Eller i de fall där staden enligt författning har rätt att fastställa taxor och avgifter. I förarbetena till kommunallagen sägs att det normala bör vara att avgifterna eller åtminstone grunderna för avgiftssättningen ska framgå av en taxa antagen av kommunfullmäktige. Kommunfullmäktiges exklusiva beslutanderätt inom området för viktiga ekonomiska frågor framgår av KL 3 kap 9-10 §.

I samband med att rätten att ta ut avgifter lagfästes i KL 8 kap 3 b § uttrycktes att fullmäktige i viss mån kan delegera rätten att besluta om avgifter till nämnderna. Detta gäller främst avgifter som saknar egentlig kommunalekonomisk betydelse och inte är av principiell vikt.

**Beslutsnivå:** Enligt första huvudregeln i kapitel 3 ska beslut tas av kommunfullmäktige, om inte annat framgår av reglemente, bolagsordning eller speciallagsstiftning.

## 4.2 Riktade styrande dokument

Den grupp av styrande dokument som ska rikta sig endast till en nämnd/styrelse eller en viss funktion inom en förvaltning/bolag kallas för riktade styrande dokument.

Kommunallagen ger kommunfullmäktige rätt att besluta om sin organisation och verksamhetsformerna för denna (KL 3 kap). Genom riktade styrande dokument fastställer fullmäktige uppdrag och befogenheter för nämnder, bolag, kommunalförbund med flera.

### Reglemente

Reglementet är det dokument där kommunfullmäktige ska ange en nämnds ändamål, grunduppdrag, ansvarsområde och regler för nämndens verksamhet. I syfte att få enhetligt utformade nämndsreglementen har kommunfullmäktige beslutat om en gemensam struktur som ska användas.

Reglementen kan även finnas i andra sammanhang. Som exempel kan nämnas olika samrådsorgan (Göteborgs Stads råd för funktionshinderfrågor och Göteborgs Stads pensionärsråd).

**Beslutsnivå:** Kommunfullmäktige ska besluta om nämnders reglementen.

## Förbundsordning

Förbundsordning är ett dokument som ska ange förutsättningarna för ett kommunalförbund, samordningsförbund eller liknande. Förbundsordningen ska bland annat ange dess ändamål, medlemmar och finansiering. Ytterligare regleringar rörande samverkan kan ske genom avtal för att till exempel reglera civilrättsliga mellanhavanden som inte hör hemma i förbundsordningen.

**Beslutsnivå:** Varje förbundsmedlems kommunfullmäktige ska besluta om att anta förbundsordningen.

## Bolagsordning och ägardirektiv

Kommunallagen ger kommunerna stor frihet att organisera sig på det sätt som anses lämpligt. Göteborgs Stad bedriver en del av sin verksamhet i aktiebolagsform. Styrningen sker framför allt genom riktade styrande dokument.

*Bolagsordningen* är det regelverk som ska styra ett aktiebolags förvaltning och verksamhet. Hur en bolagsordning ska vara utformad framgår av aktiebolagslagen. Det är kommunfullmäktige som ska besluta om kommunen ska bedriva en verksamhet i bolagsform eller inte och det kommunala ändamålet med bolaget. Det kommunala ändamålet ska anges i bolagsordningen.

Genom ett *ägardirektiv* kan kommunfullmäktige ange vad man vill uppnå med bolaget och vilken nytta det förväntas tillföra kommunen och dess invånare. Ägardirektivet måste rymmas inom ramen för den bolagsordning som kommunfullmäktige fastställt. Ägardirektivet anger ramar och villkor för bolagets verksamhet och är i första hand riktat till bolagets styrelse och ledning. Genom ett ägardirektiv kan bolaget fokusera på att nå målen istället för att fundera på vad som ska uppnås. Det är en väsentlig bas för bolagets arbete med affärsplanen.

I Göteborg har kommunfullmäktige beslutat om Riktlinjer och direktiv för Göteborgs Stads bolag. Detta är ett styrande dokument som gäller alla bolagen. Kommunfullmäktige har därutöver även beslutat om ett antal bolagsspecifika ägardirektiv.

Det är bolagsordningen som tillsammans med lagstiftning och ägardirektiv anger ramarna för bolagets verksamhet. En bolagsordning kan tillsammans med ett ägardirektiv sägas motsvara en nämnds reglemente.

Göteborgs Stad har även ett antal delägda aktiebolag. Genom ett aktieägaravtal kan förhållandet mellan delägarna regleras. Dokumentet är en form av samverkansavtal om hur ägarstyrningen ska ske i bolaget. I avtalet anges intentionerna med bolaget, hur samverkan och styrning ska gå till, bolagets ändamål, ekonomi och finansiering. Aktieägaravtalet är ett civilrättsligt avtal och ett reglerande styrande dokument.

**Beslutsnivå:** Kommunfullmäktige ska godkänna bolagsordningen och därefter ska den godkännas av bolagsstämman. För de delägda bolagen ska respektive ägares kommunfullmäktige godkänna bolagsordningen.

Ägardirektiv ska godkännas av kommunfullmäktige och bolagsstämman för att bli gällande. Ett aktieägaravtal ska godkännas av respektive ägares kommunfullmäktige samt av bolagsstämman för att bli bindande för bolaget.

### Arbetsordning

En arbetsordning är en beskrivning om hur fördelningen av arbetsuppgifter ska se ut. Den innehåller ofta anvisningar och instruktioner. Ibland framgår det av lagstiftning eller av ett annat styrande dokument att en arbetsordning ska tas fram. Som exempel kan nämnas att kommunfullmäktige enligt kommunallagen ska fatta beslut om en arbetsordning för fullmäktige. För nämnderna framgår arbetsordningen av reglementet. Enligt de riktlinjer och direktiv som kommunfullmäktige beslutat om för stadens bolag ska styrelserna fatta beslut om en arbetsordning.

Om en fullmäktigeberedning tillsätts bör fullmäktige anta arbetsordning för denna.

**Beslutsnivå:** Kommunfullmäktige ska besluta om sin arbetsordning och bolagsstyrelsen ska besluta om styrelsens arbetsordning.

### Delegationsordning

Rätten att fatta beslut på delegation ska regleras i en delegationsordning. Vilka beslut som nämnden har delegerat och till vem ska framgå av nämndernas delegationsordning. Ett beslut som tas på delegation ska dokumenteras skriftligt och återrapporteras till nämnden.

Om en nämnd har utskott ska dess mandat framgå av nämndens delegationsordning.

Även styrelsen i ett bolag ska besluta om en delegationsordning.

Delegationsordningen ligger ofta som en del i styrelsens arbetsordning.

**Beslutsnivå:** Nämnd/Styrelse

### Instruktion för förvaltningschef och verkställande direktör

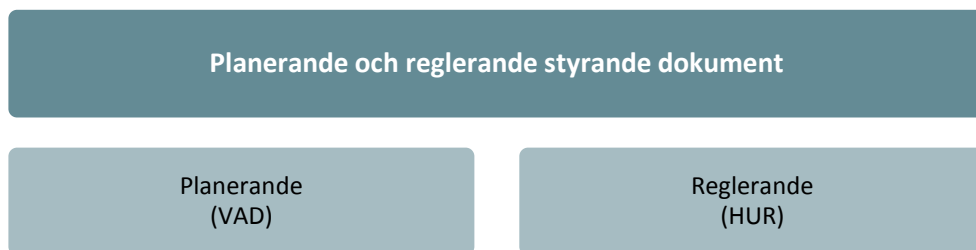
Enligt nämndernas reglementen och bolagens riktlinjer och direktiv ska nämnd/bolagsstyrelse besluta om en instruktion för förvaltningschef/verkställande direktör. I dessa fall är instruktionen ett riktat styrande dokument.

**Beslutsnivå:** Nämnd/Styrelse

## 5. Göteborgs Stads planerande och reglerande styrande dokument

För att uppnå den politiska viljan tar Göteborgs Stad fram styrande dokument för det egna arbetet. Dokumenten kan gälla en enskild nämnd eller styrelse, gälla fler än en eller samtliga.

Planerande och reglerande styrande dokument ska genomföras och följas men de är underordnade kommunfullmäktiges budget. Den sammantagna styrningen beskrivs i kapitel 2.



Figur 5: Hur planerande och reglerande styrande dokument sorteras in i stadens struktur

### 5.1 Skillnaden mellan planerande och reglerande

Planerande styrande dokument styr vad organisationen ska göra och anger en färdriktning. Reglerande dokument är normativa till sin karaktär och styr organisationens handlande i verksamheten.

Både planerande och reglerande styrande dokument kan vara en beskrivning över vad som ska göras, vem som ska göra det och vilka resultat och effekter det ska ge. Skillnaden ligger i att planerande styrande dokument handlar om insatser som ska ske i framtiden. Medan de reglerande styrande dokumenten handlar om hur redan befintlig verksamhet ska utföras varje gång den utförs.

Dokumentet ska vara antingen planerande eller reglerande. Innehåller dokumentet både planerande och reglerande delar blir det oklart vad som är en ambition och vad som ska ske här och nu. Ett exempel är att en personalpolicy inte ska innehålla mål eftersom de beteenden som regleras i policyn inte är något som ska uppnås i framtiden, utan något som medarbetaren ska förhålla sig till varje dag.

### 5.2 Generellt om beslutsnivåer för planerande och reglerande

I kapitel 3 beskrivs stadens huvudregler för beslutsfattande. I detta kapitel under respektive styrande dokument framgår beslutsnivåer. Planerande och reglerande styrande dokument av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt ska beslutas av kommunfullmäktige. Nämnd och styrelse får inte ta beslut om egna dokument som redan är reglerade av kommunfullmäktige eller kommunstyrelsen. Därutöver beslutar nämnder och styrelser om egna planerande och reglerande styrande dokument för sin verksamhet.



En nämnd kan utifrån sitt ansvarsområde i reglementet ha ansvar för myndighetsutövning, exempelvis ett tillsynsansvar. Detta ansvar innebär att nämnden kan behöva ta fram styrande dokument som gäller för såväl andra nämnders verksamhet som för enskild.

Nämnder kan anta gemensamma styrande dokument inom sina ansvarsområden. Som krav gäller att beslutet är likalydande och tas av respektive nämnd. Innan ett ärende kan hanteras enligt denna beslutsgång måste nämnderna säkerställa att ärendet inte är av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt, vilket framgår av kapitel 3.

### **5.3 Igångsättningsbeslut av kommunstyrelsen**

Innan nämnd/styrelse inleder ett arbete med att ta fram ett planerande styrande dokument som är av principiell beskaffenhet eller stadsövergripande ska godkännande först begäras av kommunstyrelsen. Detta utgör ett så kallat igångsättningsbeslut. Det gäller även de nämnder och styrelser som genom sitt reglemente/ägardirektiv tilldelas särskilt ansvar för att ta fram förslag till stadsövergripande styrande dokument för ett visst område.

### **5.4 Lagstadgade styrande dokument**

Lagstadgade styrande dokument är benämningen för dokument som enligt lag eller författning måste finnas i en kommun. Som exempel finns krisledningsplan, översiktsplan, åtgärdsprogram för buller och biblioteksplan. Dessa benämningar är vedertagna i samhället och i svenska kommuner och heter så även i Göteborgs Stad, även om de utifrån sitt innehåll definieras under en annan dokumentbenämning i denna riktlinje.

**Beslutsnivå:** Lagstadgade styrande dokument beslutas av det organ som är föreskrivet.

### **5.5 Planerande styrande dokument**

Genom planerande styrande dokument anger politiken vad organisationen ska göra för att nå det framtida tillståndet inom olika områden, i syfte att uppnå kommunfullmäktiges visioner, mål och inriktningar.

#### **Kommunfullmäktiges budget är överordnad**

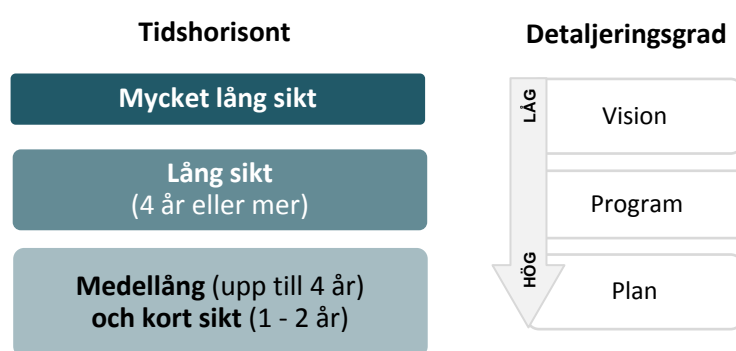
Kommunfullmäktiges budget är det övergripande och överordnade styrande dokumentet för Göteborgs Stads nämnder och styrelser. Därmed är fullmäktiges budget överordnad alla stadens planerande styrande dokument eftersom den utgör en prioritering av vad som ska genomföras för budgetperioden. Även om en budget egentligen är att likställa med en plan har den en särställning som styrande dokument. Budgetens roll är att inom de ekonomiska ramarna och gällande lagstiftning ange kommunfullmäktiges mål och inriktningar för

verksamheten och ekonomin under budgetåret. Kommunfullmäktiges budget ska enligt kommunallagen innehålla en plan för verksamheten och ekonomisk plan för en treårsperiod. Kommuner ska för verksamheten ange mål och riktlinjer som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning. De är också kommunfullmäktige som antar investeringsplan.

### Uppbyggnaden av övriga planerande styrande dokument

Figuren nedan visar hur övriga planerande styrande dokument är uppbyggda hierarkiskt utifrån den detaljeringsgrad som dokumentets innehåll har.

Uppbyggnaden baseras också på vilket tidsperspektiv som gäller för att genomföra politikens intentioner.



Figur 6: Hierarkisk uppbyggnad av planerande styrande dokument utifrån detaljeringsgrad och tidssättning

Dokumenterna är en del av de planeringsunderlag som ligger till grund för kommunfullmäktiges budget.

En vision liksom kommunfullmäktiges budget styr genom sin viljeinriktning innehållet när ett program och/eller plan tas fram för ett område. Ett program styr innehållet i en plan när den ska operationalisera programmets intentioner.

Observera att alla tre nivåer inte måste finnas för ett politik-/verksamhetsområde. Exempelvis måste det inte finnas ett program om det redan finns en eller flera planer för det aktuella området. Det behöver heller inte finnas en plan om det finns ett program för området. Genomförandet av programmet kan istället fastställas i nämndens/styrelsens årliga budget/affärsplan.

Det ska vara tydligt vilket/vilka dokument som verksamheten ska genomföra under verksamhetsåret. Att till exempel ha ett program, en medellång plan och en kortsiktig handlingsplan för ett specifikt område ska undvikas.

Innan ett planerande styrande dokument tas fram bör det vara klart vilka nivåer som behövs för att styra och leda det aktuella politik-/verksamhetsområdet.

## Vision

En vision är ett kortfattat strategiskt dokument som ska beskriva ett önskvärt framtida tillstånd. Visionen ska fånga vårt intresse och fungera som en motiverande ledstjärna i verksamheten.

Visionen får inte innehålla mål. Den ska inte ta ställning till utförande, åtgärder eller metoder. Visionen kan innehålla ett fåtal långsiktiga och övergripande strategier.

Den övergripande visionen för Göteborgs Stad återfinns i kommunfullmäktiges budget. Övriga visioner som beslutas i Göteborgs Stad får inte strida mot kommunfullmäktiges vision.

Nämnder och bolagsstyrelser ska vara restriktiva med att anta visioner för att undvika otydlighet om vart Göteborgs Stad strävar efter att vara i framtiden.

**Beslutsnivå:** Visioner ska beslutas enbart av kommunfullmäktige, nämnd eller bolagsstyrelse. Göteborgs Stads stadsövergripande visioner ska beslutas av kommunfullmäktige.

## Program

Ett program är ett strategiskt styrande dokument som ska slå fast en politisk viljeinriktning för vad som ska uppnås inom ett visst område – geografiskt eller verksamhetsmässigt – för en tidssatt period. Program ska innehålla ett fåtal mål. Dokumentet ska ange prioriterade strategier eller inriktningar för att uppnå målen.

Med strategi menas ett långsiktigt vägval för att nå långsiktiga mål och/eller förverkligande av en vision. Utifrån en strategi går det sedan att utforma åtgärder, insatser och aktiviteter i en plan alternativt i en budget/affärsplan för att operationalisera strategierna. Enligt denna riktlinje är program detsamma som ett strategidokument. Det innebär att dokumentets namnsättning är program.

Program ska inte i detalj ta ställning till genomförandet vilket istället sker i en plan eller i budget/affärsplan/verksamhetsplan. Program ska inte innehålla några nya visioner.

Det ska finnas indikatorer (mätetal) kopplade till målen. Det ska finnas indikatorer som anger nuläget/startläge för att kunna följa målens utveckling vid uppföljning.

Det finns emellertid program vars innehåll och utformning styrs av lagstiftning och som undantas från innehållskravet ovan, exempelvis åtgärdsprogram för buller, se kapitel 1.

**Beslutsnivå:** Program ska beslutas av kommunfullmäktige. Ett undantag är de program som tillhör plan- och byggprocesserna. För de fall det inte framgår av

lag eller författning att de ska antas av kommunfullmäktige kan dessa beslutas av nämnd/styrelse.

**Uppföljning av program:** Det ska tydligt framgå både av programmet och i beslutet vem som ska ansvara för uppföljningen av programmet, när och hur det ska följas upp.

## Planer

En plan ska konkret ange vad som ska uppnås inom ett visst område för en tidsatt period. Planen ska ange vilka aktiviteter, insatser eller åtgärder som ska genomföras samt eventuellt vilka metoder som ska användas. Av planen ska framgå vem eller vilka som ansvarar för att aktiviteter, insatser eller åtgärder genomförs och även när de ska genomföras. Planer kan utgöra konkretisering och operationalisering av ett beslutat program eller för att förverkliga en vision.

Det finns olika varianter av planer. Det finns kortsiktiga planer, exempelvis handlingsplan, likabehandlingsplan och åtgärdsplan som har en hög detaljeringsnivå i vad som ska genomföras. Det finns även planer som sträcker sig på medellång sikt. Det finns också lagstadgade planer såsom översiktsplan vars innehåll, utformande och beslutsnivå styrs av plan- och bygglagen. Alla planer ska vara tidssatta.

En plan kan innehålla ett fåtal mål med tillhörande indikatorer. Det ska finnas indikatorer som anger nuläget/startläge för att kunna följa utvecklingen. Om planen är en konkretisering av ett överordnat planerande styrande dokument är det viktigt att synliggöra målkedjan mellan dokumenten.

Många planer kräver politiskt beslut. Så är fallet när det finns ideologiska eller politiska överväganden att göra. Men i vissa fall kan verksamheten behöva ta fram en detaljerad och operativ handlingsplan för att verkställa den politiska viljan. Om det inte kräver politiskt ställningstagande kan en sådan plan godkännas på tjänstepersonsnivån.

**Beslutsnivå:** Kommunfullmäktige beslutar planer som är av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt. Stadsövergripande planer ska antas av kommunfullmäktige.

De lagstadgade styrande dokumenten beslutas av det organ som är föreskrivet i lag.

Nämnd/styrelse ska besluta om en plan som enbart rör det egna uppdraget och ansvarsområdet. I de fall nämnder har behov av en gemensam plan ska planen beslutas likalydande i varje nämnd.

**Uppföljning av plan:** Det ska tydligt framgå av både planen och i beslutet vem som ska ansvara för uppföljningen av planen, när och hur den ska följas upp.

### *Inriktningsdokument, budget och affärsplaner*

Nämnds och styrelses inriktningsdokument och budget/affärsplan är att ses som planer eftersom de anger målsättningar och vad som ska göras det kommande verksamhetsåret. Kommunfullmäktiges budget är överordnad nämnds/styrelses budget/affärsplan.

Utifrån kommunfullmäktiges budget ska varje nämnd och styrelse utarbeta och besluta om ett inriktningsdokument. Det ska ligga till grund när förvaltningen/bolaget utarbetar ett förslag till nämndens/styrelsens egen budget/affärsplan. Den antagna budgeten/affärsplanen utgör sedan nämndens/styrelsens styrning av verksamheten i förvaltningen/bolaget för budgetåret. I budget/affärsplan ska det framgå hur resurserna ska fördelas mellan olika verksamheter inom förvaltningen eller bolaget.

**Beslutsnivå:** Inriktningsdokument ska beslutas av nämnd/styrelse. Dokumentet ska antas innan nämnden/styrelsen beslutar om sin budget/affärsplan.

## 5.6 Reglerande styrande dokument

Reglerande styrande dokument är ett samlingsbegrepp för Göteborg Stads normgivande dokument som vänder sig inåt till organisationen. Reglerande styrande dokument ska tala om hur organisationen ska handla här och nu, i sitt vardagliga agerande. Dokumenten ska skapa sunda beteenden, säkerställa rättssäkerhet och att brukarna, invånarna och kunderna får likvärdig service. Dokumenten gäller tillsvidare och ska följas.

Figuren till höger visar den hierariskiska uppbyggnaden av stadens reglerande styrande dokument utifrån detaljeringsnivån i innehållet.

Observera att inte alla dessa nivåer måste finnas för ett område. Exempelvis måste det inte finnas en policy för att anta en riktlinje. Ibland finns det behov att konkretisera en riktlinje ytterligare. Då styr riktlinjen innehållet i till exempel en anvisning eller rutin.

För vissa arbetsuppgifter kan det vara relevant att i en viss situation ange hur medarbetaren exakt ska utföra en enskild arbetsuppgift. Det kan då vara aktuellt att ta fram en rutin eller instruktion.

Det bör vara klart vilka dokumentnivåer som behövs för att styra och leda det dagliga arbetet inom ett område/verksamhet innan förslag till reglerande styrande dokument tas fram.



Ibland kan det även vara relevant att förvaltningen/bolaget tar fram stödjande dokument som mallar, handböcker, blanketter, formulär som kompletterar de reglerande styrande dokumenten, se kapitel 1.

Reglerande styrande dokument ska inte innehålla mål. En regelbunden prövning av dokumentens aktualitet ska ske. Den nämnd/styrelse som antagit det styrande dokumentet ska säkerställa efterlevnaden av de egna reglerande dokumenten, samt de dokument som antagits av kommunfullmäktige.

### Policy

En policy ska vara ett kortfattat och översiktligt dokument som ska ange värderingar och grundprinciper för att styra organisationens agerande inom ett visst område. En policy ska inte ge några fasta regler utan principer som ska tjäna som vägledning inom det aktuella området. Vid behov kan en policy konkretiseras genom underliggande reglerande styrande dokument, till exempel riktlinjer. En policy ska inte innehålla mål. Policyn gäller tillsvidare men ska aktualitetsprövas regelbundet.

**Beslutsnivå:** Kommunfullmäktige ska anta stadsövergripande policies.

Fullmäktige ska även anta policies som är av principiell beskaffenhet eller är av större vikt.

Nämnd/styrelse antar policy för den egna förvaltningen/bolaget. Den första huvudregeln i kapitel 3 gäller fortfarande.

I de fall nämnder har behov av en gemensam policy ska policyn beslutas likalydande i varje nämnd. Första huvudregeln i kapitel 3 gäller fortfarande.

### Riktlinje

Riktlinjer ska ange ramarna för handlingsutrymmet i en viss fråga. Den ger mer konkret stöd för ett visst handlande än en policy. De flesta riktlinjer vänder sig inåt till förvaltningen/bolaget, ibland till nämnd/styrelse men i vissa fall kan de också rikta sig både till organisationen och externt för dem som verksamheten riktar sig till. Riktlinjer gäller tillsvidare men ska aktualitetsprövas regelbundet.

Riktlinjer ska visa hur uppgifter ska utföras men lämnar visst utrymme för verksamheten att själva utforma detaljerna i arbetet. Det kan exempelvis ske genom anvisningar eller rutiner. Riktlinjer ska reglera handlandet i den befintliga verksamheten så att den bedrivs effektivt, rättsäkert och med kvalitet och även säkrar en likvärdig och icke-diskriminerande verksamhet.

**Beslutsnivå:** Riktlinjer kan beslutas både på politisk nivå och på tjänstepersonsnivå (ren verkställighet).

Kommunfullmäktige ska anta riktlinjer som är av principiell beskaffenhet eller är av större vikt.

Kommunstyrelsen kan utfärda stadsövergripande riktlinjer som erfordras med hänsyn till kraven på likabehandling och rättsäkerhet (kommunstyrelsens reglemente 2 kap 3 §). Första huvudregeln i kapitel 3 gäller fortfarande.

Nämnder och styrelser ska besluta om riktlinjer som avser egen förvaltning/bolag. Första huvudregeln gäller fortfarande.

Stadsövergripande riktlinjer som avser ren verkställighet (frågor där inga politiska överväganden ska ske) ska beslutas av stadsdirektören. Förvaltnings-/bolagsspecifika riktlinjer som avser ren verkställighet kan beslutas av förvaltningschef/verkställande direktör.

**Avsteg:** Avsteg kan göras när det finns godtagbara skäl och ska alltid dokumenteras. Om riktlinjerna anger vem som prövar avsteg ska prövningen göras i angivet organ, i andra fall bestämmer nämnd eller styrelse själv hur det ska ske.

## Regler

Regler är en samling bestämmelser som ska sätta exakta gränser för verksamhetens handlande. Regler, som bör skrivas i paragrafform, anger i detalj vad som gäller inom ett visst område. Regler ska vara enkla, tydliga och lätta att överblicka. De ska vara konkreta och inte innehålla oklara formuleringar som låter den enskilde medarbetaren göra egna tolkningar. Regler gäller tillsvidare men ska aktualitetsprövas regelbundet.

**Beslutsnivå:** Regler kan beslutas både på politisk nivå och på tjänstepersonsnivå (ren verkställighet).

Kommunfullmäktige ska besluta om regler som är av principiell beskaffenhet eller är av större vikt. Fullmäktige ska också besluta om stadsövergripande regler.

Nämnder och styrelser ska besluta om regler som kräver politiskt ställningstagande och avser egen förvaltning/bolag. Första huvudregeln gäller fortfarande.

Stadsövergripande regler som avser ren verkställighet (frågor där inga politiska överväganden ska ske) ska beslutas av stadsdirektör. Förvaltnings-/bolagsspecifika regler som avser ren verkställighet kan beslutas av förvaltningschef/verkställande direktör.

**Avsteg:** Kan efter begäran medges av den som beslutat att anta regeln om det föreligger synnerliga skäl. Avsteg ska alltid dokumenteras.

## Anvisning

Anvisning ska beskriva på vilket sätt något ska göras och innehålla konkret vägledning om hur verksamheten eller arbetsuppgifter inom ett område ska

genomföras. Anvisningen kan beskriva en metod eller en process för hur arbetet ska utföras. Anvisningar gäller tillsvidare men ska aktualitetsprövas regelbundet.

**Beslutsnivå:** Vanligtvis beslutas anvisningar på tjänstepersonsnivå men det kan även beslutas på politisk nivå.

Anvisningar som handlar om verkställighet av politiska beslut, det vill säga hur förvaltningen/bolaget ska se till att regler, riktlinjer eller policys följs beslutas vanligtvis av förvaltningen/bolaget.

Om en anvisning anger någon form av politisk inriktning ska den beslutas av nämnd/styrelse. Även här ska huvudregeln i kapitel 3 iakttas.

I de fall nämnder/förvaltningar har behov av en gemensam anvisning ska dokumentet beslutas likalydande i varje nämnd/förvaltning.

### Rutin

En rutin är ett i förväg bestämt arbetssätt. Den ska beskriva konkret hur man ska göra i en viss situation. Det kan handla om vad som ingår i en arbetsuppgift, när och hur ofta den ska göras och vem eller vilka som ska utföra arbetsuppgiften. En rutin tas fram när det finns behov av att säkerställa specifika kontroller eller ett exakt arbetssätt för att upprätthålla god kvalitet, likvärdig service och intern styrning och kontroll. Rutiner gäller tillsvidare men ska aktualitetsprövas regelbundet.

Som stöd till en rutin kan det vara relevant att förvaltningen/bolaget kompletterar rutinen med stödjande dokument som till exempel checklistor, mallar, blanketter, formulär eller liknande.

**Beslutsnivå:** Rutiner beslutas enbart av förvaltning/bolag.

Stadsövergripande rutiner beslutas av stadsdirektören.

### Instruktion

En instruktion beskriver ett sätt att utföra en enskild aktivitet eller moment vid genomförande av en viss arbetsuppgift. Instruktionen har en högre detaljeringsgrad än en anvisning. En instruktion är ofta uppdelad i flera delar beroende på hur omfattande den är. Till exempel kan en rutin innehålla en eller flera instruktioner som mer detaljerat beskriver hur och av vem ett arbete ska utföras. En instruktion kan bestå av en text eller bild som talar om eller visar hur man ska göra något. Instruktioner gäller tillsvidare men ska aktualitetsprövas regelbundet. Instruktioner är vanligt förekommande på det tekniska området.

**Beslutsnivå:** Instruktioner beslutas av förvaltning/bolag.



## 6. Mål i styrande dokument

### 6.1 Utgångspunkter

Det är enbart i program och planer, inklusive budget/affärsplan, verksamhetsplaner och enhetsplaner och tillhörande inriktningsdokument, som mål utformas och beslutas. Reglerande styrande dokument ska inte innehålla mål. Endast i de fall då det finns särskilda behov av att referera till ett mål kan detta ingå, då med hänvisning till det styrande dokument vari målet finns angivet.

Mål är viktiga bärare av styrinformation som får stort genomslag i vad verksamheten prioriterar och följer upp. Därför är det särskilt angeläget att säkerställa att dessa värnar grundläggande principer utifrån demokratisk grundsyn, principer om mänskliga rättigheter och mot diskriminering.

Målen i kommunfullmäktiges budget utgör fullmäktiges övergripande prioritering för året och ofta även för mandatperioden. Nämnder och styrelser ska värdera och anpassa målen i sitt inriktningsdokument. I inriktningsdokumentet ska tydligt framgå hur målen ska uppnås. Förvaltningar och bolag ska sedan ta fram ett budgetförslag med konkreta och kvantifierbara mål med beskrivning hur de ska nås.

Mål i program och planer ska stödja kommunfullmäktiges visioner. Återanvänds mål från kommunfullmäktiges budget eller i nämndens/styrelsens budget/affärsplan ska det framgå i dokumentet vilket budgetår som avses.

### 6.2 Principer vid målformulering i program och planer

Vid formulering av mål i ett program eller en plan gäller följande principer:

- Den som upprättar ett planerande styrande dokument ska ta hänsyn till att en verksamhet i Göteborgs Stad totalt sett har en stor mängd styrsignaler att beakta. Antalet mål ska hållas nere.
- Finns det redan befintliga mål för området eller tangerande områden ska dessa mål hänvisas till i första hand. Målen kan exempelvis finnas i nationella och regionala styrdokument samt i kommunfullmäktiges, nämndens eller styrelsens budget/affärsplan.
- Nya mål ska vara förenliga med befintliga mål för området.
- Upprättas flera sammanhängande styrande dokument för ett område (program och planer) ska det framgå hur mål på övergripande nivå hänger ihop med mål i underliggande planerande styrande dokument. Detta för att avsikten med det övergripande målet ska kunna följas och värnas.

- Målkonflikter med andra planerande styrande dokument och dess målsättningar ska undvikas och hanteras i beredningen före beslut, se 6.3.
- Mål på en övergripande nivå ska kommunicera en tydlig riktning för vad som ska uppnås för att kunna konkretiseras på en operativ nivå i en plan, budget eller affärsplan utan att innebörden misstolkas. Redan då mål anges behöver ställning tas till hur analys och resultatmätning ska genomföras och i vilket skede det är rimligt att följa upp måluppfyllelse.
- Operativa mål ska vara uppföljningsbara. Det sker lämpligast genom att även ange mått/indikatorer med störst relevans och värde för att följa graden av måluppfyllelse. Ett fåtal mått/indikatorer per mål bör eftersträvas.

### **6.3 Hantering av målkonflikter**

Om det vid beredning av planerande styrande dokument uppstår risk för målkonflikt med ett av annan nämnd eller styrelse antaget program/plan ska samråd ske med berörd nämnd eller styrelse om hur man bäst hanterat målkonflikten. Det ska framgå av tjänsteutlåtandet hur samråd har skett och hur målkonflikten har hanterats.

Om det gäller målkonflikt med ett stadsövergripande styrande dokument, eller annat mål som kommunfullmäktige beslutat, ska förslag till planerande styrande dokument behandlas av kommunfullmäktige. Ärendet klassas då som ett ärende av principiell beskaffenhet eller av särskild vikt enligt den första huvudregeln, se kapitel 3.

### **6.4 Uppföljning av program och planer**

Innan ett program eller plan ska beslutas behöver ställning tas när i tiden resultat av programmets eller planens genomförande kan förväntas visa sig i form av effekter och/eller prestationer. Även hur dokumentet ska följas upp samt hur ofta det behöver följas upp ska vara klarlagt innan programmet eller planen antas.

När förslaget till program eller plan ska beredas i kommunfullmäktige, nämnd eller styrelse ska det av beslutet framgå:

- Vem som ansvarar för uppföljning av det styrande dokumentet
- När och hur uppföljningen ska ske

Enbart kommunstyrelsen och kommunfullmäktige kan besluta om uppföljning ska ske i den kommuncentrala uppföljningsprocessen.

## 7. Utformning av styrande dokument

Detta kapitel innehåller vilka krav och rekommendationer som gäller rörande tillgänglighet, utformning, språkbruk och publicering. Som ett ytterligare stöd finns checklista vid framtagandet av planerande styrande dokument respektive reglerande styrande dokument. Stadsledningskontoret ansvarar för dessa checklistor samt för mallar att användas vid utformning av olika styrande dokument.

### 7.1 Viktiga utgångspunkter

De styrande dokument som finns i Göteborgs Stad och som beslutas av kommunfullmäktige, nämnd eller styrelse ska vara utformade på ett enhetligt och gemensamt sätt. En enhetlig utformning av styrande dokument skapar en igenkänningseffekt och stödjer genomförandet av intentionerna i de styrande dokumenten.

Styrande dokument ska utformas på ett tydligt, lättillgängligt och enkelt sätt samt klassificeras i enlighet med vad som anges i denna riktlinje. Detta för att inte skapa förvirring eller oklarheter kring vem eller vilka dokumentet riktar sig till. Alla styrande dokument i Göteborgs Stad ska vara inkluderande, könsneutrala och icke heteronormativa.

Göteborgs Stads policy och riktlinje för grafiska profilen ska följas i syfte att uppträda som en enhetlig avsändare i kommunikation med boende, besökare, näringsliv och för brukare och kunder. I vissa fall kan särskilda skäl till alternativ utformning föreligga, se kapitel 1. En ytterligare faktor att ta hänsyn till är om det finns en rekommenderad utformning för dokumentet i fråga från Sveriges Kommuner och Landsting. Då bör den användas i syfte att undvika särlösningar.

### 7.2 Information som tydligt ska framgå av dokumentet

#### Dokumentets första sida

För stadens alla styrande dokument ska det på dess första sida, förutom den grafiska profilen, finnas följande uppgifter:

I dokumentets namn ska det tydligt framgå vad det är för något styrande dokument, klassificerad i enlighet med denna riktlinje. För lagstadgade styrande dokument används den benämning på dokumentet som anges i lag eller förordning.

Av dokumentets namn ska framgå om det är ett stadsövergripande dokument eller om det enbart gäller för en specifik nämnd/styrelse eller förvaltning/bolag.

I de fall ett styrande dokument beslutas likalydande och ska gälla för flera nämnder eller förvaltningar krävs att dokumentet antas i respektive

nämnd/förvaltning. Det innebär att samma dokument har olika namn beroende på vilken nämnd eller förvaltning som har antagit dokumentet. Exempelvis: Stadsdelsnämnd X policy för (område) xxx. Stadsdelsnämnd Y policy för (område) xxx, och så vidare. För att tydliggöra att flera nämnder/förvaltningar antagit samma styrande dokument bör det under dokumentets huvudrubrik anges: ”likalydande för stadsdelsnämnd X, Y och Z”, se exempel på namnsättning i rutan nedan.

För program och planer ska det i namnet framgå under vilken tidsperiod som programmet eller planen ska genomföras. Exempel på namnsättning:

”Göteborg Stads program för ..... 2016 – 2021”

#### **Exempel på namnsättning:**

Är det ett stadsövergripande dokument ska Göteborgs Stad alltid ingå i namnsättningen.

**För stadsövergripande:** ”Göteborgs Stads riktlinje för...”

Är det ett dokument som enbart gäller en nämnd eller styrelse ska nämndens/styrelsens alltid ingå i namnsättningen.

**För enskild nämnd/bolag:** ”Nämnd X/Bolag X riktlinje för...”

Är det fler nämnder som antar samma dokument ska det även framgå av dokumentets namnsättning. Är det många nämnder sker det lämpligast i underrubrik till namnsättningen.

**Likalydande beslut i nämnd:** ”Stadsdelsnämnd Y policy för ...  
likalydande för stadsdelsnämnd X,  
Y och Z”

#### **Dokumentets andra sida**

För stadens alla styrande dokument ska det på dess andra sida enligt tabellmallen nedan finnas följande uppgifter:

- Vilken organisatorisk avdelning/enhet som upprättat dokumentet
- Beslutande instans (exempel: nämnd, kommunfullmäktige, styrelse)
- Gäller för (exempelvis vilken/vilka nämnd/styrelse som dokumentet gäller för). Om det är stadsövergripande anges ” Stadens nämnder och styrelser

- Diarienummer
- Datum för beslutstillfället (år-mån-dag) och dess paragraf i protokollet om dokumentet har beslutats politiskt
- Vilket sorts dokument det är (exempel reglemente, program, policy)
- Giltighetstid – från och med och till och med (år-mån-dag)
- Senast beslutsdatum för revidering som har gjorts (år-mån-dag)
- Dokumentansvarig där befattning och avdelning/enhet anges

Beslutad av:	Gäller för:	Diarienummer:	Datum och paragraf för beslutet:
Dokumentsort:	Giltighetstid:	Senast reviderad:	Dokumentansvarig:

### 7.3 Dokumentansvar

Det är viktigt att det finns en klar arbetsgång och en tydlig ansvarsfördelning gällande Göteborgs Stads styrande dokument. Varje styrande dokument ska ha en dokumentansvarig på förvaltningen eller bolaget och dennes befattning ska framgå av dokumentet. Den dokumentansvarige ansvarar för att det styrande dokumentet implementeras, kommuniceras och hålls tillgängligt på stadens interna och/eller externa webbplats.

Varje chef/ledare inom den verksamhet som berörs av ett styrande dokument ansvarar för att dokumentets innehåll är känt bland medarbetarna, att det efterlevs och följs upp. Dokumentansvarig ska säkerställa att uppföljning av program och planer sker enligt kommunfullmäktiges, nämndens/styrelsens eller enligt förvaltningens/bolagets beslut.

### 7.4 Aktualitetsprövning

För stadsövergripande styrande dokument ska dokumenten årligen aktualitetsprövas enligt stadsledningskontorets fastställda rutin.

Aktualitetsprövning för övriga styrande dokument ska ske enligt respektive förvaltnings/bolags rutin.

### 7.5 Språket

Språket ska vara vårdat, enkelt, begripligt och inkluderande samt att det styrande dokumentets språkbruk ska harmoniera med syfte och målgrupp. Eftersom många av stadens styrande dokument ska publiceras på Göteborgs Stads externa webbplats är det viktigt att de är tydliga och enhetliga för att inte skapa förvirring eller oklarheter kring vem eller vilka som dokumentet riktar sig till.

Språkbruket ska ta hänsyn till kommunstyrelsens beslut i januari 2008 att alla styrande dokument ska vara helt könsneutrala och icke heteronormativa.

Finns det skrivregler i den egna förvaltningen eller bolaget ska dessa användas. Språket ska följa Myndigheternas skrivregler och Svenska skrivregler. Använd Svarta listan – ord och fraser som kan ersätta författningsspråk. Dessa regler och råd finns på [www.regeringen.se](http://www.regeringen.se). Där finns också Klarspråk.

Det är viktigt att inte lämna något utrymme för tolkning, särskilt för stadens kommunala föreskrifter och för reglerande styrande dokument. Här närmar man sig lagspråkets uttryck. När ordet ”ska” används så lämnar det inte något förhandlingsutrymme. Ordet ”bör” anger att det inte är obligatoriskt och att det finns handlingsutrymme när det finns särskilda skäl. ”Rekommendera” anger att man förordar något.

## **7.6 Publicering av styrande dokument**

### **Samlad publicering av kommunala föreskrifter**

För att de kommunala föreskrifterna ska kunna tillämpas måste de i allmänhet göras kända genom kungörande. Bristande kungörande av föreskrifter innebär normalt sett att de inte kan göras gällande mot enskilda.

Tillkännagivande av kommunala föreskrifter syftar i första hand till att göra föreskrifterna kända för allmänheten och i andra hand till att säkerställa att eventuella överträdelser av bestämmelserna kan beivras. Kommunala föreskrifter är normalt av intresse för kommunens egna medlemmar. Enligt KL 3 kap 30 § ska kommunala föreskrifter finnas tillgängliga för allmänheten på stadens webbplats. De ska där finnas samlade på ett ställe på stadens webbplats. Innehållet i samlingen ska framgå av ett register eller någon annan förteckning på webbplatsen.

### **Publicering på [www.goteborg.se](http://www.goteborg.se)**

Publicering av styrande dokument på stadens webbplats syftar till att öka tillgängligheten, öppenheten och därigenom kännedom om stadens styrande dokument. Stadsledningskontoret ansvarar för uppbyggnaden av dess register med styrande dokument på [www.goteborg.se](http://www.goteborg.se).

På [www.goteborg.se](http://www.goteborg.se) ska nedanstående kategorier och grupper finnas publicerade. Stadsledningskontoret ansvarar för publiceringen.

- styrande dokument antagna av kommunfullmäktige
- styrande dokument antagna av kommunstyrelsen
- normgivning mot enskild (lokala föreskrifter samt taxor och avgifter)
- riktade styrande dokument

- de planerande styrande dokument som är av intresse för allmänheten och för demokratisk insyn
- de reglerande styrande dokument som är av intresse för allmänheten, enskild som berörs av ett dokument och för demokratisk insyn (främst policyer, riktlinjer och regler)

Grundregeln är att samtliga styrande dokument ska publiceras. Avsteg från den regeln ska endast kunna göras i väl motiverade undantagsfall.

#### Publicering på stadens intranät

Publicering av styrande dokument på stadens intranät syftar till att öka tillgängligheten, öppenheten och därigenom kännedomen om stadens styrande dokument för stadens medarbetare. Samtliga styrande dokument i Göteborgs Stad ska finnas samlade på den gemensamma ytan på intranätet

Stadsledningskontoret ska ansvara för uppbyggnaden av dess register. Stadsledningskontoret ansvarar också för publiceringen av styrande dokument som antagits av kommunfullmäktige, kommunstyrelsen och andra stadsövergripande styrande dokument. Förvaltningar och bolag ska ansvara för publicering av styrande dokument som har antagits inom sin nämnd/styrelse och för styrande dokument som antagits på tjänstepersonsnivå. Dessa dokument ska publiceras på den gemensamma ytan på intranätet.