



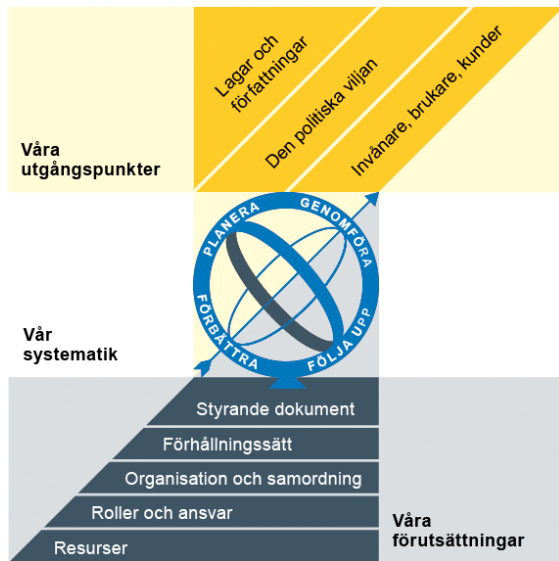
Göteborgs
Stad

Göteborgs Stads plan för kompetensförsörjning 2024-2026

Planerande styrande dokument

Vision
Program
► Plan

Göteborgs Stads styrsystem



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

Om Göteborgs Stads styrande dokument

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

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

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

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

Beslutad av: Kommunfullmäktige	Gäller för: Samtliga nämnder och styrelser	Diarienummer: SLK-2023-00524	Datum och paragraf för beslutet: 2024-02-01 § 20
Dokumentsort: Plan	Giltighetstid: 2024–2026	Senast reviderad:	Dokumentansvarig: HR och kommunikationsdirektör

Bilagor:
1 Indikatorer för uppföljning

Innehåll

Inledning	4
Syftet med denna plan	4
Vem omfattas av planen	4
Giltighetstid	4
Bakgrund	4
Koppling till andra styrande dokument	5
Genomförande av denna plan	7
Uppföljning av denna plan	7
Planen	8
Mål, fokusområden och aktiviteter	8
Fokusområde 1: Utveckling av verksamheten	9
Fokusområde 2: Tillvarata och attrahera kompetensen på arbetsmarknaden	10
Fokusområde 3: Utveckla kompetensen inom organisationen	11
Fokusområde 4: Hållbart arbetsliv	13
Fokusområde 5: Konkurrenskraftiga arbetsvillkor	15
Bilagor	17
Bilaga 1 - Indikatorer för uppföljning	17

Inledning

Syftet med denna plan

Syftet med planen är att skapa förutsättningar och en gemensam riktning för hur Göteborgs Stad ska möta kompetensförsörjningsutmaningarna utifrån ett förändrat arbetsliv och en förändrad demografi.

Vem omfattas av planen

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

Giltighetstid

Denna plan gäller från och med 2024 till och med 2026.

Bakgrund

Bristen på arbetskraft är en av de största utmaningarna för såväl kommuner, regioner som hela näringslivet. Behovet av arbetskraft ökar samtidigt som den arbetsföra andelen av befolkningen kommer att minska. Det strukturella efterfrågeöverskottet på arbetskraft förklaras av den demografiska utvecklingen samt bristande matchning mellan utbud och efterfrågan.

Göteborg som stad har bättre demografiska förutsättningar, relaterat till riket i stort och även övriga Göteborgsregionens (GR) kommuner. Trots det kommer antalet sysselsatta personer inom både Göteborg och GR inte att öka i samma takt som tidigare och särskilt tillgången på personer med utbildning bland annat inom vård och omsorg och restaurang och livsmedel kommer att minska.

Göteborgs Stads rekryteringsbehov kommer att öka utifrån såväl demografi som pensionsavgångar men den stora utmaningen handlar om att arbetskraften inte räcker till. Fortsatta förväntningar på hög kvalitet och ökat behov i välfärden kommer inte att vara möjliga att infria enbart genom att öka antalet anställda. Det kommer i stället att behövas ske med hjälp av nya lösningar såsom nya samarbeten, nya arbetssätt och ny teknik. Staden kommer att behöva se över och värdera vilken typ av verksamhet som är möjlig att genomföra utifrån de personella resurser som finns att tillgå. Arbetskraftsbristen kommer också att påverka löpande kompetensutveckling negativt, då verksamheter får svårt att avvara anställd personal och finna vikarier. Även det praktiska genomförandet av kompetensutveckling behöver utvecklas för att möta upp mot dessa utmaningar. När andelen personer i arbetsför ålder minskar kommer det krävas andra mindre personalkrävande lösningar. De flesta branscher står idag inför samma utmaning. Inom kommunala sektorn innebär det att mer arbete kommer behöva utföras på annat sätt och med färre personal.

För att säkerställa att stadens verksamheter kan utföra sina uppdrag med goda resultat är det övergripande målet för denna plan att säkra verksamheternas bemanning och

kompetensförsörjning. Därför behöver staden agera inom tre bärande delar som ringar in verksamheternas kompetensförsörjningsutmaningar.

- För att hantera utmaningen att utföra mer med färre personal behöver staden lösa uppdraget annorlunda, utveckla och göra nytt samt vara beredd att prioritera i större utsträckning.
- Staden ska arbeta för att behålla sina medarbetare genom att skapa förutsättningar och möjliggöra för ett längre och hållbart arbetsliv.
- För att stärka stadens förmåga att kompetensförsörja sina verksamheter på lång sikt ska staden öka intresset för kommunal verksamhet samt i större utsträckning ta initiativ för att säkra tillgången på arbetskraft.

Koppling till andra styrande dokument

Policyn för arbetsmiljö, medarbetarskap och chefskap	Policyn beskriver stadens generella principer kopplat till organisationskultur, medarbetarskap, chef- och ledarskap, arbetsmiljö och arbetsvillkor. Här beskrivs även stadens förhållningssätt, vilket har påverkan på kompetensförsörjningsarbetets inriktning.
Riktlinje för arbetsmiljö, medarbetarskap och chefskap	Reglerar arbetsgivaransvaret för arbetsmiljö och arbetsvillkor. I riktlinjen finns även styrning om att planering och uppföljning av verksamheternas kompetensförsörjningsbehov ska göras.
Göteborgs Stads plan för digitalisering 2023-2026	Göteborgs Stads plan för digitalisering ska bidra till att staden blir mer effektiv, innovativ och attraktiv för medborgare, företag och medarbetare. Digitalisering är en av möjliggörarna för att lösa kompetensförsörjningsutmaningen. I planen finns målområdet ändamålsenlig kompetensförsörjning med insats om att tydliggöra digital kompetens, förmåga och kompetensförsörjning.
Göteborgs stads policy för digitalisering och IT	Reglerar att stadens nämnder och styrelser i sin verksamhetsutveckling ska tänka digitalt först. Detta är en del i att ställa om verksamheten till att bli mer resurseffektiv.
Göteborgs Stads riktlinje för styrning, uppföljning och kontroll	Tydliggör krav på att nämnderna och bolagsstyrelserna har ett effektivt system för styrning, uppföljning och kontroll som är dokumenterat i de delar där så bedöms verkningsfullt. Här regleras också att nämnd/bolagsstyrelse ska bedriva en ändamålsenlig och effektiv verksamhet med fokus på kvalitet för dem verksamheten riktar sig till. Till detta hör att aktivt följa och agera på förändring och utveckling kopplat till ansvarsområdet, i syfte att förbättra verksamhet, arbetsformer samt därmed säkra kompetensförsörjningen.

<p>Göteborgs Stads plan för att motverka tystnadskulturer 2023-2025</p>	<p>För att kunna behålla och ta vara på den kompetens som staden har i verksamheten idag, ska hot och våld inte förekomma på arbetsplatser. Åtgärder för att minska hot, våld och otillåten påverkan finns i planen för att motverka tystnadskulturer.</p> <p>I planen finns också åtgärder för att stärka chefers organisatoriska förutsättningar, vilket också är en viktig del för att stärka stadens kompetensförsörjning av såväl chefer som medarbetare.</p> <p>I planen finns även insatsen att säkerställa följsamhet och utveckla Göteborgs Stads rekryteringsprocess som bland annat innefattar att det behöver bli tydligt vad och hur man kan göra för att kontrollera en persons bakgrund. Detta är viktigt att förhålla sig till även när det gäller aktiviteter i Göteborgs Stads plan för kompetensförsörjning när det gäller bland annat strategier som att bredda rekryteringen.</p>
<p>Göteborgs Stads näringslivsstrategiska program 2023–2035</p>	<p>Kompetensförsörjning är ett av de strategiska områdena i det näringslivsstrategiska programmet. Det handlar om att utbilda, behålla och attrahera kompetent personal för att möta näringslivets behov och främja tillväxt och innovation. Det handlar också om att stärka Göteborgsregionens profil och image som en attraktiv plats att leva, arbeta, studera och besöka.</p> <p>Exempel på insatser som är relevanta för stadens kompetensförsörjning är att utveckla samverkan mellan akademi, näringsliv och offentlig sektor, att främja livslångt lärande och kompetensutveckling, att marknadsföra regionens styrkor och möjligheter, och att skapa en välkomnande och inkluderande miljö för alla.</p>
<p>Göteborgs Stads program för en jämlik stad 2018–2026</p>	<p>Ett av målområdena i programmet handlar om att skapa förutsättningar för arbete. Strategierna för målområdet sammanfaller i flera fall med syfte och aktiviteter i planen. Dessa handlar bland annat om att matcha kompetens, underlätta inträdet på arbetsmarknaden och verka för ett livslångt lärande.</p>
<p>Göteborgs Stads program för bostadsförsörjning 2021–2026</p>	<p>Det finns en bostadsbrist i Göteborg och många hushåll har svårt att hitta och ha råd med en ändamålsenlig bostad. Detta gäller särskilt för hushåll med svag ställning på bostadsmarknaden, såsom unga vuxna, studenter, hemlösa, nyanlända, äldre och personer med funktionsnedsättning.</p> <p>För att i större utsträckning locka och behålla personer och därmed öka den arbetsföra befolkningen och på så sätt öka</p>

	möjligheterna att försörja verksamheterna med kompetens, behöver det finnas tillräckligt med bostäder.
Göteborgs Stads plan för Åldersvänliga Göteborg 2021-2024	Ett av fokusområdena i planen är rätten till arbete och sysselsättning, som handlar om att personer i pensionsåldern ska kunna delta på arbetsmarknaden på lika villkor som andra.
Göteborgs Stads program för full delaktighet för personer med funktionsnedsättning 2021–2026	Ett av rättighetsområdena i programmet är rätten till arbete och sysselsättning, som handlar om att personer med funktionsnedsättning ska kunna delta på arbetsmarknaden på lika villkor samt att staden ska anställa fler personer med funktionsnedsättning.

Genomförande av denna plan

Samtliga nämnder och styrelser ska följa planens riktning och utifrån den ta aktivt ägarskap för sitt lokala kompetensförsörjningsarbete.

Planen innehåller aktiviteter som berör samtliga nämnder och styrelser och därtill har vissa nämnder särskilt utpekade ansvar. Beslutade aktiviteter ska genomföras inom planperioden och samverkan sker i förekommande fall med de nämnder och styrelser som berörs.

Kommunstyrelsen ansvarar för att stödja en samlad implementering, genomförande och samordning av planen som helhet och andra relevanta styrande dokument.

Personalutskottet följer genomförandet och tar inom ramen för den beslutade planen en aktiv roll i vägval och inriktningar. Vidare har personalutskottet möjlighet att initiera revidering av planen utifrån den analys som görs utifrån att följa genomförandet av planen, löpande analys och prognos av personalbehov, resultat av lokala analyser, branschvisa verksamhetsdialoger och liknande.

Uppföljning av denna plan

Kommunstyrelsen ansvarar för en samlad uppföljning av Göteborgs Stads plan för kompetensförsörjning 2024-2026. Planens implementering följs upp i en halvtidsuppföljning och planens resultat och effekt följs upp i en slutuppföljning. Båda rapporteras till kommunfullmäktige. Som stöd finns ett antal indikatorer och nyckeltal, se bilaga 1. Indikatorer följs upp löpande inom ramen för ordinarie uppföljning till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige. Indikatorerna kan komma att utvecklas under planperioden.

Nämnder och styrelser ska följa utvecklingen inom den egna förvaltningen och bolaget, där den lokala analysen och uppföljningen är av stor vikt för att kunna säkerställa att arbetet med kompetensförsörjningen i den egna verksamheten fortskrider enligt plan. Analys ska ske löpande och relevanta nyckeltal och data som kompletterar de som finns i bilaga 1 ska användas.

Planen

Planen är uppdelad i fem fokusområden med särskilda aktiviteter. Aktiviteterna under områdena bedöms påskynda utvecklingen och förflyttningen samt komplettera det som redan görs. Utöver planen pågår även arbete med kompetensförsörjning inom respektive nämnders och styrelser grunduppdrag, där arbetet med kompetensförsörjning och utveckling av verksamheten tillsammans med planen bildar en större helhet.

Mål, fokusområden och aktiviteter

Målet med Göteborgs Stads plan för kompetensförsörjning 2024-2026 är att säkra verksamheternas bemanning och kompetensförsörjning. Planen har fem fokusområden som inleds med en text som anger riktning för samtliga nämnder och styrelser. Därefter konkretiseras särskilda aktiviteter med utpekade ansvar.

Mål	Fokusområden	Aktivitetsområden
Säkra bemanning och kompetensförsörjning	Utveckling av verksamheten	Öka användandet och utvecklandet av digitala lösningar Arbetsätt som främjar innovation, utveckling och nytänkande
	Tillvarata och attrahera kompetensen på arbetsmarknaden	Ökad rekryteringsbas Öka och förbättra mottagandet av studerande på arbetsplatsen
	Utveckla kompetensen inom organisation	Öka möjligheten till en verksamhetsnära lärmiljö Stärka organisationens samlade digitala kompetens och förmåga Utveckla stadens chefs- och ledarskapsutveckling
	Hållbart arbetsliv	Friska och hälsosamma arbetsplatser utifrån krav och resurser Förlänga arbetslivet
	Konkurrenskraftiga arbetsvillkor	Lönebildning och förmåner Arbetsvillkor och samverkan

Fokusområde 1: Utveckling av verksamheten

Digitalisering, AI och ny teknik är en av vår tids viktigaste samhällsförändrande krafter och ska användas för att möta utmaningen kring kompetensförsörjningen, effektivisera verksamheten och dess administrativa processer samt förbättra stadens service och kvalitet.

Förändringen kommer att innebära nya beteenden, färdigheter och kunskaper, vilket ställer krav på kompetenshöjande, motiverande och förebyggande insatser på alla nivåer i organisationen. I en framtid med allt fler digitala lösningar behöver kompetenser utvecklas i takt med den digitala omställningen. Anpassning behöver ske i stadens verksamheter till de nya kraven och möjligheterna som omställningen medför.

För att klara omställningen behöver Göteborgs Stads verksamheter ta tillvara medarbetarnas kompetens, innovationsförmåga och engagemang. Organisationskulturen behöver vara innovationsfrämjande och göra det tillåtet att utmana nuvarande arbetssätt. Det behöver också ges utrymme att utforska nya idéer och arbetssätt, även om de inte omedelbart ger effekt eller önskvärt resultat uteblir. Det ställer särskilda krav på stadens chefer att agera förebilder för innovation genom att uppmuntra och stödja medarbetarnas initiativ, vara beredda att tillsammans ta risker och gemensamt stå bakom nya idéer för att lösa problem samt adressera utmaningar i verksamheten. För att nya idéer ska kunna användas behöver goda exempel spridas där medarbetare har vågat testa och vidareutveckla idéer som har bidragit till att verksamhet och arbetssätt utvecklas.

Utmaningen kring kompetensförsörjningen kommer att ställa ökade krav på analyser av exempelvis medarbetarundersökningar och avgångssamtal, prognoser och omvärldsbevakning för att både se utmaningar i tid samt att kunna tillämpa och utveckla nya lösningar, metoder och arbetssätt i stadens verksamheter.

Aktiviteter inom fokusområde 1: Utveckling av verksamheten

Öka användandet och utvecklandet av digitala lösningar

- **Identifiera var i verksamheten kompetenshöjande insatser avseende digital kompetens och förmåga behöver ske och därefter vidta ändamålsenliga åtgärder.**

Ansvar: Samtliga nämnder och styrelser

- **Införa branschvisa verksamhetsdialoger för samsyn och öka framdrift i gemensamma utmaningar.**

Ansvar: Kommunstyrelsen med stöd av nämnden för arbetsmarknad och vuxenutbildning

- **Öka utvecklingstakten av digitala lösningar som effektiviserar samt förenklar administrativa processer inom HR-området.**

Ansvar: Nämnden för intraservice med stöd av kommunstyrelsen

Arbetsätt som främjar innovation, utveckling och nytänkande

- Etablera arbetsätt som säkerställer att medarbetarnas idéer från dialoger på arbetsplatsträffar eller motsvarande, omhändertas och värderas i organisationen på ett systematiskt sätt.

Ansvar: Samtliga nämnder och styrelser

Fokusområde 2: Tillvarata och attrahera kompetensen på arbetsmarknaden

Göteborg Stad ska attrahera och ta tillvara den kompetens som finns på arbetsmarknaden och ett aktivt, samordnat och långsiktigt arbete ska bedrivas för att attrahera nya medarbetare. Staden behöver också bredda rekryteringsbasen och i större utsträckning vara beredd på att anpassa kraven vid nyanställning och även utbilda efter att medarbetaren har börjat på arbetsplatsen.

Särskilt fokus ska vara på stadens behov av kompetensförsörjning utifrån välfärdsuppdraget. Ett av de tydligast ökande behoven framöver, till följd av den demografiska utvecklingen, är utbildad personal till vård och omsorg. Göteborgs Stad är en av de aktörer som utbildar inom vård och omsorgsprogrammet och har på så sätt också möjligheten att själva öka antalet studerande vid vård- och omsorgsprogrammet och öka antalet platser för den arbetsplatsförlagda praktiken i syfte att säkerställa kompetensförsörjningen för stadens vård och omsorg.

Bland eleverna inom grund- och gymnasieskolan finns en stor del av stadens potentiella framtida arbetskraft. Göteborgs Stad ska tidigt skapa intresse och nyfikenhet för att välja utbildningar som leder till arbeten inom framför allt välfärden. Göteborg är också en stor studentstad med flera utbildningar som har direkt beröring till stadens verksamheter. Staden ska följa och i så stor mån som möjligt matcha studenternas förväntningar på framtida arbetsgivare, i syfte att behålla dem i staden vid avslutad utbildning. För detta krävs en kontinuerlig dialog med studentkårer, utbildningsanordnare och andra aktörer inom området.

För att öka mängden tillgänglig arbetskraft för stadens verksamheter och få fler i arbete behöver Göteborgs Stad i större utsträckning ta till vara de som står utanför arbetsmarknaden och deras kompetens. Detta sker genom bland annat validering av utbildning, kunskap och erfarenhet, utbildning efter nyanställning samt genom anpassning av arbetsplatsen för att möjliggöra arbete för fler, oavsett funktionsvariation, ursprung eller tidigare yrken och utbildning.

Som ett led i att öka antal personer som utbildar sig inom de utbildningar som krävs för stadens verksamheter, ska staden öka mottagandet av praktikanter, praoelever och lovjobbare. Staden ska erbjuda en samordnad, strukturerad samt välkomnande praktikperiod och lovjobsperiod till praktikanter, prao-elever och lovjobbare, inklusive VFU (Verksamhetsförlagd utbildning), LIA (Lärande i arbetslivet), APL (Arbetsplatsförlagt lärande) med flera. På så sätt ökar chanserna att de väljer Göteborgs

Stad som arbetsgivare efter avslutade studier eller kan rekommendera stadens arbetsplatser till andra.

Aktiviteter inom fokusområde 2: Tillvarata och attrahera kompetensen på arbetsmarknaden

Ökad rekryteringsbas

- **Ta fram och genomföra ett gemensamt åtgärds paket för att öka antalet studerande i Göteborgs Stads vård och omsorgsutbildningar inom ungdomsgymnasiet.**

Ansvar: Utbildningsnämnden, nämnden för arbetsmarknad och vuxenutbildning, grundskolenämnden, nämnden för äldre- samt vård och omsorg och nämnden för funktionsstöd

- **Underlätta för att fler ska genomföra validering och kompletterande studier i syfte att uppnå utbildningskrav.**

Ansvar: Nämnden för arbetsmarknad och vuxenutbildning med stöd av grundskolenämnden, nämnden för äldre- samt vård och omsorg, nämnden för funktionsstöd, förskolenämnden och utbildningsnämnden

- **Utveckla utbildningar för att möjliggöra för fler medarbetare att efter nyanställning uppnå nödvändiga kompetenskrav.**

Ansvar: Nämnden för arbetsmarknad och vuxenutbildning med stöd av utbildningsnämnden

Öka och förbättra mottagandet av studerande på arbetsplatsen

- **Erbjuda platser för praktik, arbetsplatsförlagt lärande och lärande i arbetslivet för studerande vid gymnasiala och eftergymnasiala utbildningar samt praoplatser utifrån utbildningsanordnarnas behov.**

Ansvar: Samtliga nämnder och styrelser

- **Genomföra riktade insatser för att nå högskolestuderande till semestervikariat och bemanningsenheter i stadens verksamheter.**

Ansvar: Nämnden för intraservice

- **Ta fram målgruppsanpassad digital introduktion för elever till och med gymnasienivå som används i samband med exempelvis prao och lovjobb.**

Ansvar: Nämnden för intraservice med stöd av nämnden för arbetsmarknad och vuxenutbildning

Fokusområde 3: Utveckla kompetensen inom organisationen

Flera stora förändringar samspelar och driver på behovet av att utveckla kompetensen internt inom organisationen. Brist och konkurrens om kompetens sammanfaller med den tekniska utvecklingens språng och stramare ekonomiska förutsättningar.

Förändringstrycket ställer krav på att korta vägen mellan ändrade arbetssätt och etablerad kompetens och möjliggör för nya karriärvägar. Verksamheterna behöver hantera nuvarande och kommande behov av kompetens samt i de fall där arbetsuppgifter och

kompetens ersätts av mindre resurskrävande arbetssätt, planera för att medarbetare har möjlighet att vidareutbilda sig eller växla kompetens helt.

Samtidigt är möjligheterna att frigöra personal för kompetensutveckling i en redan belastad verksamhet begränsade. Därför behövs förutsättningar för medarbetare och chefer att avsätta tid för ett kollegialt, stödjande och verksamhetsnära lärande. En verksamhetsnära lärmiljö effektiviserar kunskapsinhämtningen och möjliggör för den enskilde medarbetaren, och för arbetsgruppen som helhet, att omsätta nya kunskaper i sitt dagliga arbete. Digitalisering kan bidra i att förskjuta lärandet från klassrummet eller kursen, till att ske kontinuerligt som en del av arbetet - när det behövs och nära de uppgifter som utförs.

Språk samt kommunikativ och digital kompetens är områden som Göteborgs Stad ska utveckla. Inom staden finns flera grupper av medarbetare som behöver stöd för att utveckla kunskap i olika språk, framför allt det svenska språket och kommunikation som förmåga och verktyg. Det är troligt att de som behöver stöd kommer att öka, då allt fler på arbetsmarknaden kommer att ha ett annat modersmål än svenska. En verksamhetsnära lärmiljö och ett språkstödande sammanhang är särskilt ändamålsenligt för att förvärvade kunskaper ska kunna omsättas i praktiskt arbete. Traditionella utbildningar i språk kommer fortfarande behövas, men i kombination med andra insatser och digitala lösningar.

Digital kompetens har identifierats som en nödvändig förutsättning för digitalisering och digital transformation, vilket innebär en omvandling av organisationens processer genom att använda teknologi för att förbättra, förnya och effektivisera en verksamhets olika delar. Digital kompetens inkluderar individens förmåga att använda digitala lösningar för problemlösning och kunskapsgenerering, så som grundläggande användning av olika programvaror, förmågan att hitta och använda digital information. Utan tillgång till rätt kompetens minskar stadens förmåga att nyttja digitaliseringens möjligheter.

För att utveckla välfärden och klara de stora samhällsutmaningarna staden står inför behövs chefer som kan leda, utveckla och driva förändring tillsammans med medarbetarna. En gemensam grund och långsiktig inriktning i de utvecklingsinsatser för chefer som erbjuds på central nivå är en förutsättning för ett starkt gemensamt ledarskap, organisationskultur och en sammanhållen kunskapsbas. Samtidigt behöver stadens olika program och utbildningar för chefer kontinuerligt kunna anpassas utifrån stadens olika behov och förutsättningar, både på den centrala och lokala nivån. Därtill behöver fler personer med potential att bli chefer i större utsträckning kunna erbjudas chefsuppdrag. Detta gäller särskilt de som har gått stadens interna chefsutvecklingsprogram. Risken är annars att de söker chefsuppdrag utanför stadens verksamheter.

Aktiviteter inom fokusområde 3: Utveckla kompetensen inom organisationen

Öka möjligheten till en verksamhetsnära lärmiljö

- **Ta fram och införa arbetssätt som möjliggör en verksamhetsnära lärmiljö, där ett språk- och kunskapsutvecklande sammanhang ingår.**

Ansvar: Nämnden för arbetsmarknad och vuxenutbildning, utbildningsnämnden, grundskolenämnden, nämnden för äldre- samt vård och omsorg och nämnden för funktionsstöd, förskolenämnden, socialnämnderna Centrum, Hisingen, Nordost och Sydväst

Stärka organisationens samlade digitala kompetens och förmåga

- **Kunskap kring digitalisering som metod för verksamhetsutveckling ska finnas med i stadens utbildningar för chefer och ledare.**

Ansvar: Kommunstyrelsen

Utveckla stadens chefs- och ledarskapsutveckling

- **Utöka antalet platser och se över fördelningen av platser i programmet Morgondagens chef.**

Ansvar: Nämnden för intraservice med stöd av kommunstyrelsen

- **Verksamheterna ska upprätta en planering för att möjliggöra för fler kandidater, som har gått chefsutvecklingsprogram inom staden, att få ett chefsuppdrag inom stadens verksamheter.**

Ansvar: Samtliga nämnder och styrelser

- **Anpassa kraven vid rekryteringar till chefstjänster så att fler personer med potential att bli chefer kan erbjudas chefsuppdrag.**

Ansvar: Kommunstyrelsen

Fokusområde 4: Hållbart arbetsliv

Friska och hälsosamma arbetsplatser är en grundförutsättning för en hållbar organisation med god kvalitet i verksamheterna. Detta bidrar till att attrahera och behålla medarbetare, minska sjukfrånvaron och därmed minska behovet av vikarier och inhyrd personal.

För att skapa ett hållbart arbetsliv ska Göteborgs Stad fokusera på det som bidrar till medarbetares och chefers hälsa på arbetsplatsen och en god arbetsmiljö, fri från alla former av kränkande särbehandling, trakasserier, diskriminering och repressalier, där alla är och känner sig välkomna. I arbetet krävs en helhetssyn gällande ett främjande, förebyggande och ett efterhjälpande perspektiv, där insatser och åtgärder behöver ske i samklang genom att tidigt fånga upp risker för ohälsa, synliggöra positiva arbetsmiljöfaktorer samt säkra upp det systematiska arbetsmiljöarbetet och arbetet med aktiva åtgärder.

Ett systematiskt arbetsmiljöarbete med delaktighet från medarbetare och chefer är grunden för att både främja hälsa och förebygga ohälsa. För att få ett sammanhållet

arbetsmiljöarbete med dialog och samverkan, som genomsyrar och skapar engagemang från den högsta ledningen till den enskilde medarbetaren, behöver det främjande arbetsmiljöarbetet på en organisatorisk nivå stärkas. Detta innebär att dessa frågor ska finnas med i verksamhetens ordinarie planerings- och ledningsprocesser.

I chefsuppdraget ingår ett helhetsansvar för arbetsmiljön och för det krävs att cheferna har tillräckliga kunskaper och möjlighet att ta ansvar. Att tillräckliga resurser finns för att möta förväntningar och krav i verksamheten är nödvändigt för en god arbetsmiljö. När resurser saknas är det chefsansvar att tydliggöra vad i uppdraget som ska prioriteras. Förståelse för hur förändring påverkar individer och grupper möjliggör en bättre planering och ett mer hälsofrämjande och effektivare genomförande. Därför är en väsentlig del i arbetet för ett hållbart arbetsliv att chefers organisatoriska förutsättningar förbättras. De initiativ som pågår ska fortsätta, då förbättringar för chefer förväntas öka förutsättningarna för att staden ska ha friska och hälsosamma arbetsplatser.

En av nycklarna för att minska rekryteringsbehovet i stadens verksamheter, är att förlänga arbetslivet och skapa förutsättningar för medarbetare och chefer att arbeta längre innan de går i pension. Att förlänga arbetslivet innebär också en möjlighet att särskilt ta tillvara på den erfarenhet och kompetens som personer som arbetat ett helt arbetsliv har.

Förutom aktiviteter som bidrar till en god hälsa, en bra arbetsmiljö och kontinuerlig kompetensutveckling behöver staden även andra incitament som kan få fler att stanna längre i arbetslivet. Staden behöver möjliggöra flexibilitet i förutsättningarna i att utföra arbete.

Aktiviteter inom fokusområde 4: Hållbart arbetsliv
Friska och hälsosamma arbetsplatser utifrån krav och resurser <ul style="list-style-type: none">• Utveckla hur det främjande arbetsmiljöarbetet kan inkluderas i ordinarie verksamhetsplanering. <i>Ansvar: Kommunstyrelsen</i>
Förlänga arbetslivet <ul style="list-style-type: none">• Följa upp pågående initiativ med mentorprogram i staden och bedöma möjligheter att skala upp till fler av stadens verksamheter. <i>Ansvar: Kommunstyrelsen</i> <ul style="list-style-type: none">• Utreda förutsättningarna för en bemanningsverksamhet inom staden för medarbetare som gått i pension. <i>Ansvar: Kommunstyrelsen</i>

Fokusområde 5: Konkurrenskraftiga arbetsvillkor

Motivation och drivkraft att välja och stanna i ett yrke påverkas av interna och externa belöningar. De interna handlar bland annat om att känna tillfredsställelse i arbetet, tillhörighet och meningsfullhet, och de externa belöningarna gäller exempelvis lön och förmåner. Tillsammans påverkar de inställningen till ett yrke och en arbetsplats.

Anställningsvillkor och förmåner i Göteborgs Stad ska attrahera medarbetare och främja goda resultat och effektivitet i verksamheten. Genom ett aktivt arbete med lönepolitiken förbättras möjligheten att använda lönen som instrument för att utveckla verksamheten. Förmåner utöver de som följer av kollektivavtal kan variera inom staden men arbetet ska hållas ihop så att de ekonomiskt är likvärdiga och främjar hälsa samt arbetsmiljö.

Göteborgs Stads löner och förmåner ska vara jämställda och konkurrenskraftiga för att långsiktigt klara kompetensförsörjningen, både genom att i större utsträckning behålla personal och att attrahera ny personal. Som redskap i arbetet används målbild för lönenivåer för successiva förändringar inom lönebildningsarbetet. Det krävs även fördjupade analyser både centralt och lokalt, för att bedöma om det finns osakliga löneskillnader eller anledning att genomföra strategiska lönerelationsförändringar av andra skäl.

Åtgärder för att åstadkomma lönerelationsförändringar i staden måste framför allt riktas mot de större yrkesgrupperna som inte når upp till stadens målbild. Dessa återfinns framför allt inom vård, omsorg och förskola, vilket behöver beaktas i det centrala och lokala budgetarbetet.

Ett jämställt arbetsliv förutsätter att heltidsanställningen är det normala. I staden behövs fortsatt arbete för att fler medarbetare ska arbeta heltid för att på så sätt ta tillvara den kompetens som finns hos de medarbetare som arbetar inom stadens verksamheter. För att klara behovet av kompetensförsörjning krävs också en hållbar arbetstidsförläggning som utgår från den stadens verksamheter är till för, samtidigt som medarbetarna ges möjlighet till delaktighet och inflytande.

Utgångspunkten för samverkan i Göteborgs Stad är att så många frågor som möjligt behandlas av dem som direkt berörs för att kunna påverka sin arbetsituation. Arbetsplatsträffen är basen i samverkansorganisationen och skapar förutsättningar för ökad delaktighet och engagemang hos medarbetarna. Samverkan är dialogen som möjliggör gemensamt arbete med frågor om arbetsmiljö och hälsa samt utveckling av verksamheten.

Staden behöver möjliggöra flexibilitet i arbetsuppgifter och arbetstider. Flera arbetsgivare och kommuner tillämpar olika modeller för att förlänga arbetslivet både utifrån förkortning av arbetstiden och särskilda ersättningar. Dessa modeller tydliggörs och tecknas i kollektivavtal och behöver beaktas i samband med det centrala och lokala budgetarbetet.

Aktiviteter inom fokusområde 5: Konkurrenskraftiga arbetsvillkor

Lönebildning och förmåner

- **Ta fram fördjupad analys av stadens lönebild samt tydliggöra behovet av strategiska lönerelationsförändringar.**

Ansvar: Samtliga nämnder, kommunstyrelsen har ett särskilt ansvar för den samlade analysen

Arbetsvillkor och samverkan

- **Fortsatt förhandling och tecknande av nya kollektivavtal om heltid.**

Ansvar: Kommunstyrelsen

Bilagor

Bilaga 1 - Indikatorer för uppföljning

Göteborgs Stads plan för kompetensförsörjnings mål, att säkra bemanning och kompetensförsörjning, följs genom ett antal indikatorer.

Mål	Indikator	Värde 2022	Målvärde
Säkra bemanning och kompetensförsörjning	Rapporterad brist i bemanningen idag	17 yrkesgrupper rapporteras som stor brist Bristen rapporteras sammanlagt vara cirka 2200 personer	ska minska
	Prognostiserad brist i bemanningen om fem år	18 yrkesgrupper rapporteras som stor brist Bristen rapporteras sammanlagt vara cirka 5500 personer	ska minska
	Arbetad tid i relation till den demografiska utvecklingen (ej bolag)	Följs i samband med kompetensförsörjningsprognos	ska minska
	Externa avgångar exkl pension, tillsvidareanställda. (ej bolag)	3342 avgångar tillsvidare, exkl pension.	ska minska
	Kostnader för inhyrd personal (ej konsulter, ej bolag)	245,1 mnkr	ska minska

Indikatorerna behöver kompletteras med bedömning och kort analys till den upplevda och prognostiserade bristen. Indikatorerna följs löpande och kan komma att utvecklas under planperioden.

Göteborgs Stads plan för kompetensförsörjning utgår från fem fokusområden. För varje fokusområde finns ett antal indikatorer. Dessa utgör ett stöd för analysen.

Fokusområden	Indikatorer	Värde 2022	Målvärde	Ytterligare källor för analys
Utveckling av verksamheten	Medarbetarenkäten (andel som uppger att): - Jag deltar i planering, genomförande och utveckling av vår verksamhet	4,1	Ska bevaras eller öka	Medarbetarenkäten: - <i>Inflytande frågorna och tystnadskulturfrågorna</i>
	- I vår grupp/enhet/avdelning uppmuntras vi att ta egna initiativ	4,1	Ska bevaras eller öka	Medarbetarenkäten: (ska öka) - <i>Jag kan påverka hur jag utför mitt arbete</i>
	- I vår grupp/enhet/avdelning arbetar vi med att förbättra och utveckla vår verksamhet efter brukarnas/kundernas behov	4,1	Ska bevaras eller öka	Arbetad tid utifrån yrkesgrupp
Tillvarata och attrahera kompetensen på arbetsmarknaden	Antal sökande per tjänst	21	Ska öka	Statistik från Praktikplatsen.se
	Antal utexaminerade personer från vård och omsorgsutbildning inom Göteborgs Stads gymnasieverksamhet, (enligt skolverkets statistik).	99 elever (läsåret 2021/22) Andel med examen 78,8%	Ska öka	Andel rekryterade tjänster
Utveckla kompetensen inom organisation	Medarbetarenkäten: - <i>Mina kunskaper tas tillvara på ett bra sätt.</i>	3,9	Ska öka	Chefenkäten: - <i>Jag får den kompetensutveckling jag behöver för att göra ett gott arbete</i>
	- <i>Jag får den kompetensutveckling jag behöver för att göra ett gott arbete</i>	3,7	Ska öka	
	Stadens personalomsättning	10,8 (kommunen) 11,2 (koncernen)	Ska minska	
Stadens chefsomsättning (inkluderar även rörlighet inom och mellan förvaltningar)	12,2 (kommunen)	Ska minska		

Hållbart arbetsliv	Sjukfrånvaron	8,3 % (koncernen) 8,8 % (kommunen)	Ska minska	Medarbetarenkäten: - Jag har möjlighet att återhämta mig efter perioder av hög arbetsbelastning - Jag upplever stress på grund av mitt arbete - Jag upplever hälsobesvär pga mitt arbete
	Frisknärvaron	31,4%	Ska öka	
	Genomsnittlig ålder då medarbetare i staden går i pension	65,4	Ska höjas	

Konkurrenskraftiga arbetsvillkor	Målbild för lönenivåer	Följs i samband med lönekartläggningen	Ska nås	
---	------------------------	--	---------	--