



## **Låsningar och lösningar**

Uppföljning av Göteborgs Stads systematiska miljöarbete 2024

Göteborgs Stad, miljöförvaltningen

Författare: Elin Lundin, Emma Broms och Jenny Forshufvud Miljöförvaltningen,  
Göteborgs Stad

ISBN nr: 1401-2448

Vill du använda text eller bilder ur denna rapport citerar du: Miljöförvaltningen  
Göteborgs Stad, 2024:14 Låsningar och lösningar Uppföljning av Göteborgs  
Stads systematiska miljöarbete 2024

Detta är en rapport i miljöförvaltningens rapportserie. Hela rapportserien hittar  
du på <https://goteborg.se/mfrapporter>

# Sammanfattning

Göteborgs Stads systematiska miljöarbete ska stärka miljö- och klimatarbetet och göra det enklare för stadens förvaltningar och bolag att arbeta systematiskt och samordnat med ständiga förbättringar inom miljöområdet. Det systematiska miljöarbetet är ett viktigt arbetssätt för att staden ska nå målen i Göteborgs Stads miljö- och klimatprogram 2021–2030. Miljö- och klimatnämnden ansvarar för att genomföra stödjande miljörevisioner hos stadens förvaltningar och bolag.

Denna rapport ger en lägesbild av stadens förvaltningars och bolags systematiska miljöarbete 2024, samt beskriver och analyserar utmaningar och möjligheter som har uppmärksammats vid årets stödjande miljörevisioner. En skillnad jämfört med tidigare år, är att tyngdpunkten i denna rapport ligger på en kvalitativ analys som har delats in i tre områden. Dessa områden bedöms av miljöförvaltningen som särskilt viktiga för att stadens systematiska miljöarbete ska fortsätta utvecklas och ge önskad effekt:

- Ledarskap för omställning
- Låsningar i framdriften
- Ordinarie styrning som verktyg för framdrift

De samlade resultaten från årets miljörevisioner visar att stadens verksamheter har tagit kliv framåt sedan förra året. Nu bedöms 55 procent ha ett systematiskt miljöarbete enligt Göteborgs Stads anvisning för systematisk miljöledning, jämfört med 35 procent 2023. Flera verksamheter har gått från bedömningen ”har delvis ett systematiskt miljöarbete” till bedömningen ”har ett systematiskt miljöarbete”, bland annat fyra av fem bolag inom Framtidenkoncernen samt fyra av fem socialförvaltningar. Ett antal verksamheter ligger kvar på bedömningen ”delvis”, men har trots det gjort en förflyttning inom ”delvis”, och ligger nu närmare att ha ett implementerat systematiskt miljöarbete. Inga verksamheter bedöms i år helt sakna ett systematiskt miljöarbete.

En viktig väg framåt är att nämnder och styrelser aktivt och systematiskt följer framdriften i miljöarbetet samt att de involveras mer för att hantera de låsningar som inte kan lösas med verksamheternas vanliga medel. Det är också viktigt att miljöfrågorna har en organisatorisk hemvist på högsta strategiska nivå och att där finns relevant kompetens för att hantera dem. Samtidigt behöver ansvar och mandat skjutas ut i hela organisationen via linjeansvaret så att det inte fastnar hos enskilda roller. En annan viktig väg framåt är att följa upp miljöarbetet i till exempel årsrapporter. Uppföljningen bör vara tydlig och transparent för att ge politiken rätt bild av nuläge och förutsättningar.

Kopplat till ovanstående tre områden finns rekommendationer för fortsatt arbete. Rekommendationerna riktar sig till nämnder och styrelser, stadsledningskontoret samt till förvaltningar och bolag.

# Innehåll

<b>Inledning</b> .....	<b>5</b>
Rapportens upplägg .....	6
Hur miljörevisionerna har genomförts .....	6
<b>Förflyttning sedan 2023</b> .....	<b>7</b>
Bostäder .....	9
Utbildning .....	9
Samhällsplanering och fastigheter .....	9
Turism, kultur och evenemang .....	10
Vård och omsorg .....	10
Stöd, samordning och näringsliv .....	10
Tekniska förvaltningar och bolag .....	11
Övriga förvaltningar och bolag .....	11
<b>Ledarskap för omställning</b> .....	<b>12</b>
Ledarskapet skapar förutsättningarna .....	12
Hur kan en effektiv miljöorganisation se ut? .....	13
Hur kan chefers förutsättningar att leda förändring förbättras? .....	14
<b>Låsningar i framdriften</b> .....	<b>16</b>
Målkonflikter .....	16
Indirekt miljöpåverkan .....	17
Hur kan låsningar hanteras? .....	18
<b>Ordinarie styrning som verktyg för framdrift</b> .....	<b>20</b>
Miljömål i verksamhets- och affärsplaner .....	20
Miljöperspektiv i årliga riskbedömningen .....	21
Uppföljning av miljömål i årsrapport .....	21
Hur kan ordinarie styrning nyttjas för att driva på miljöarbetet? .....	22
<b>Lösningar för ökad framdrift</b> .....	<b>24</b>
Rekommendationer till nämnder och styrelser .....	24
Rekommendationer till stadsledningskontoret .....	24
Rekommendationer till förvaltningar och bolag .....	25
<b>Bilaga: Kemikaliehantering</b> .....	<b>26</b>
Systematiskt kemikaliearbete .....	26
Arbetsmiljöansvar för kemikalier .....	27
Hur kan kemikaliehanteringen förbättras? .....	27
Rekommendationer .....	28

# Inledning

Ett arbetssätt för att staden ska nå målen i Göteborgs Stads miljö- och klimatprogram 2021–2030<sup>1</sup> är att stadens förvaltningar ska bedriva ett systematiskt miljöarbete (enligt Göteborgs Stads anvisning för systematisk miljöledning<sup>2</sup>, i rapporten kallad anvisningen) som är integrerat i ordinarie planering och uppföljning<sup>3</sup>.

Miljöförvaltningen har i uppdrag att driva och samordna stadens systematiska miljöarbete och genomför som en del i det uppdraget miljörevisioner hos stadens förvaltningar och bolag. Syftet med miljörevisionerna är att stödja förvaltningar och bolagen i deras systematiska miljöarbete.

Miljörevisionerna gjordes 2024 för fjärde året. Flera förvaltningar och bolag har uttryckt att de uppskattar att ha en regelbunden dialog med miljöförvaltningen, där de dels får stöd i sitt systematiska arbete, dels får reflektera och bolla utmaningar, möjligheter och fortsatt utveckling.

Samtalen vid miljörevisionerna kan sällan avgränsas till miljömål, rutiner och miljöansvar och annat som tydligt kopplar till ett systematiskt miljöarbete. Ofta behöver frågor om mer generiska utmaningar också pratas igenom, som exempelvis organisationskulturen i verksamheten, ledarskapsfrågor eller utmaningar med den generella styrningen och planeringen - frågor som i hög grad påverkar möjligheterna att arbeta systematiskt med miljö och hållbarhet.

Lärdomarna från dessa samtal analyseras i årets rapport tillsammans med de mer kvantitativa resultaten av miljörevisionerna. Sammantaget lyfts tre huvudsakliga områden fram i årets rapport, som viktiga för att stadens systematiska miljöarbete ska fortsätta utvecklas och ge önskad effekt:

- Ledarskap för omställning
- Låsningar i framdriften
- Ordinarie styrning som verktyg för framdrift

---

<sup>1</sup> [Göteborgs Stads miljö- och klimatprogram 2021-2030 \(goteborg.se\)](https://www.goteborg.se/om-goteborgs-stad/planering-och-utveckling/klimatprogram)

<sup>2</sup> [Göteborgs Stads anvisning för systematisk miljöledning \(goteborg.se\)](https://www.goteborg.se/om-goteborgs-stad/planering-och-utveckling/miljoledning)

<sup>3</sup> [Göteborgs Stads riktlinje för styrning, uppföljning och kontroll](https://www.goteborg.se/om-goteborgs-stad/planering-och-utveckling/miljoledning)

## Rapportens upplägg

Rapporten ger en lägesbild av stadens förvaltningars och bolags systematiska miljöarbete 2024, samt beskriver och analyserar utmaningar och möjligheter som har uppmärksammats vid årets stödjande miljörevisioner.

En skillnad med årets rapport jämfört med tidigare rapporter, är att tyngdpunkten ligger på kvalitativ analys och baseras på helhetsintryck från miljörevisionerna. Dessa har kategoriserats i tre kapitel; Ledarskap för omställning, Låsningar i framdriften samt Ordinarie styrning som verktyg för framdrift. I kapitlet Lösningar för ökad framdrift finns rekommendationer för fortsatt arbete.

## Hur miljörevisionerna har genomförts

Miljörevisionerna har genomförts av medarbetare från miljöförvaltningen, med undantag för miljörevisionen hos miljöförvaltningen, som genomfördes av medarbetare på Göteborg Energi.

Inriktning på årets miljörevisioner var:

- Resurser och kompetens för miljöarbetet
- Hur det systematiska miljöarbetet är integrerat i ordinarie planering och uppföljning
- Hur målen och delmålen i miljö- och klimatprogrammet omhändertas i verksamheternas systematiska miljöarbete

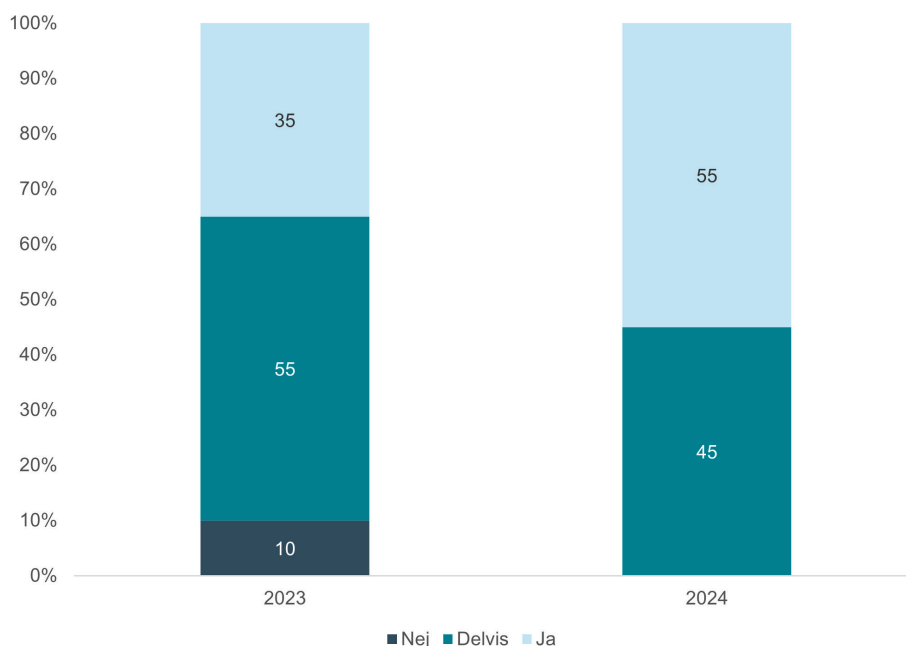
Dessutom inkluderades kemikaliehantering i höstens miljörevisioner, eftersom miljöförvaltningen fick i uppdrag av miljö- och klimatnämnden att i kommande miljörevisioner stärka stadens direkta och indirekta roll i arbetet mot skadliga kemikalier i augusti 2024. Uppdraget redovisas i bilagan Kemikaliehantering.

Miljörevisionerna omfattade:

- Underlag från respektive förvaltning och bolag i form av enkätsvar, verksamhetsplan/affärsplan, årsrapport med mera.
- Verksamhetsbesök under perioden maj till juni samt september till oktober 2024 med samtal med representanter från ledningen samt med andra nyckelroller inom verksamhetens miljöarbete.
- Återkopplingsrapport till respektive förvaltning och bolag med miljöförvaltningens bedömning, eventuellt noterade avvikelser och förslag på förbättringar. De som har fått avvikelser ska redovisa till miljöförvaltningen hur dessa kommer att omhändertas.

# Förflyttning sedan 2023

Miljörevisionerna 2024 visar att implementeringen av ett systematiskt miljöarbete i stadens förvaltningar och bolag går framåt, vilket betyder att förutsättningarna för att arbeta med stadens omställning har förbättrats. I år bedöms 55 procent ha ett systematiskt miljöarbete enligt Göteborgs Stads anvisning för systematisk miljöledning, vilket är en ökning från 2023 års 35 procent, se figur 1.



Figur 1 visar andelen förvaltningar och bolag som bedöms ha ett systematiskt miljöarbete (ja/delvis/nej) åren 2023 och 2024. Procentsatserna har avrundats till femtal.

Nedan presenteras bedömningen av respektive förvaltnings och bolags systematiska miljöarbete, se figur 2. Här delas förvaltningar och bolag in i grupper med verksamhet av liknande karaktär. Efter figuren sammanfattas resultatet för respektive grupp.

Grupp	Verksamhet	2023	2024
Bostäder	Bostadsbolaget	Ja	Ja
	Egnahemsbolaget	Delvis	Ja
	Familjebostäder	Delvis	Ja
	Framtiden Byggutveckling	Delvis	Ja
	Förvaltnings AB Framtiden	Delvis	Ja
	Gårdstensbostäder	Delvis	Delvis
	GöteborgsLokaler	Ja	Ja
	Poseidon	Delvis	Ja
Utbildning	Störningsjouren	Delvis	Delvis
	Arbetsmarknad och vuxenutbildningsförvaltningen	Nej	Delvis
	Förskoleförvaltningen	Delvis	Delvis
	Grundskoleförvaltningen	Delvis	Delvis
Samhällsplanering och fastigheter	Utbildningsförvaltningen	Delvis	Delvis
	Exploateringsförvaltningen	Nej	Delvis
	Göteborgs Spårvägar	Delvis	Delvis
	Göteborgs Stads Parkering	Ja	Ja
	Higab	Ja	Ja
	Idrotts- och föreningsförvaltningen	Ja	Ja
	Stadsbyggnadsförvaltningen	Nej	Delvis
	Stadsfastighetsförvaltningen	Ja	Ja
	Stadsmiljöförvaltningen	Delvis	Delvis
Älvstranden Utveckling	Delvis	Delvis	
Turism, kultur och evenemang	Got Event	Ja	Ja
	Göteborg & Co	Delvis	Ja
	Göteborgs Stadsteater	Delvis	Delvis
	Kulturförvaltningen	Delvis	Delvis
	Liseberg	Ja	Ja
Vård & omsorg	Förvaltningen för funktionsstöd	Delvis	Delvis
	Socialförvaltningen Centrum	Delvis	Ja
	Socialförvaltningen Hisingen	Delvis	Ja
	Socialförvaltningen Nordost	Delvis	Ja
	Socialförvaltningen Sydväst	Delvis	Delvis
	Äldre samt vård- och omsorgsförvaltningen	Delvis	Delvis
Stöd, samordning och näringsliv	Business Region Göteborg	Ja	Ja
	Demokrati & Medborgarservice	Delvis	Delvis
	Göteborgs Stads Leasing	Ja	Delvis
	Inköp och upphandling	Ja	Ja
	Intraservice	Ja	Ja
	Miljöförvaltningen	Ja	Ja
	Stadshus AB	Delvis	Ja
Stadsledningskontoret	Delvis	Ja	
Tekniska förvaltningar och bolag	Grefab	Delvis	Delvis
	Gryaab	Ja	Ja
	Göteborg Energi	Ja	Ja
	Göteborgs Hamn	Ja	Ja
	Kretslopp och Vatten	Ja	Ja
	Renova	Ja	Ja
Övriga förvaltningar och bolag	Boplats Göteborg	Ja	Ja
	Försäkrings AB Göta Lejon	Delvis	Delvis
	Regionarkivet	Nej	Delvis
	Valkansliet	Delvis	Delvis

Figur 2 visar helhetsbedömningen av varje förvaltnings och bolags systematiska miljöarbete (ja, nej, delvis) åren 2023 och 2024.



## Bostäder

Bolagen i Framtidenkoncernen har under 2024 gjort framsteg med implementering och integrering av strukturen i sina verksamheter, vilket också syns i bedömningarna, där flera gått från delvis till ja. Gårdstensbostäder ligger fortfarande något efter, men har avsatt mer resurser under 2024 och bedöms nu delvis ha ett systematiskt miljöarbete.

Moderbolaget har under 2022 och 2023 genomfört ett omfattande gemensamt arbete med att ta fram ett ramverk för koncernens miljöledning. Genom detta ramverk finns nu en genomarbetad struktur för hur miljöstyrningen i koncernen ska fungera som blir mer och mer integrerad i den ordinarie styrningen i respektive bolag.

## Utbildning

Förvaltningarna i denna grupp bedöms i stor utsträckning fortfarande delvis ha ett systematiskt miljöarbete på plats. Samtliga förvaltningar har ändå gjort förbättringar sedan 2023 och utvecklat sitt systematiska miljöarbete.

Ledningsgrupperna har tagit ett större grepp om miljöfrågorna och det finns en ökad medvetenhet om deras indirekta miljöpåverkan. Målkonflikter mellan ekonomiska och ekologiska mål riskerar att satsningar inom miljöområdet blir lidande, exempelvis andelen ekologisk mat. Det är också en utmaning att nå ut med miljöfrågorna i organisationerna, eftersom verksamheterna är stora och geografiskt utspridda.

Arbetsmarknad och vuxenutbildningsförvaltningen har under året fått dokumentation och grunder till det systematiska miljöarbetet på plats. Dock väntar en större omorganisation under 2025, så implementeringen av det systematiska miljöarbetet i hela förvaltningen är tillfälligt pausad.

## Samhällsplanering och fastigheter

Flera i den här gruppen hade redan 2023 ett systematiskt miljöarbete. Spårvägar och Älvstranden ligger dock kvar på delvis. Spårvägar saknar fortfarande en tydlig struktur och tillräckliga rutiner i miljöarbetet och Älvstranden har i dagsläget inte tillräckliga resurser och styrning för att få till ett effektivt systematiskt miljöarbete.

Exploateringsförvaltningen, stadsbyggnadsförvaltningen och stadsmiljöförvaltningen är relativt nya förvaltningar och har, genom regelbundna möten med medarbetare på miljöförvaltningen, fått extra stöd i sitt systematiska miljöarbete i år. Alla tre har förbättrat sitt systematiska miljöarbete sedan förra året och arbete med att bygga upp miljöorganisationer pågår. Speciellt exploateringsförvaltningen har tagit ett stort kliv framåt och förväntas ha implementerat ett systematiskt miljöarbete vid årsskiftet. Stadsbyggnads- och stadsmiljöförvaltningen behöver båda fokusera på att integrera miljöarbetet i

ordinarie styrning och ledning och se till att de resurser och den kompetens som krävs finns.

Generellt är den indirekta miljöpåverkan stor i den här gruppen, och en gemensam knäckfråga för flera av dem är behovet av förbättrad samverkan med andra aktörer, exempelvis vad gäller markanvisningar.

## Turism, kultur och evenemang

Alla verksamheter i denna grupp ligger kvar på samma bedömning som förra året förutom Göteborg & Co som har tagit ett kliv fram genom bland annat tydlig dokumentation och hög kompetens inom miljöfunktionen.

Gruppens största utmaning är de målkonflikter som uppstår när de ska verka för en ökad besöksnäring och samtidigt ökad hållbarhet. Göteborg & Co och Got Event ser exempelvis stora utmaningar med sin indirekta miljöpåverkan i form av ökande utsläpp från besöksnäringen.

Kulturförvaltningen ser stor potential i sin positiva indirekta miljöpåverkan, i och med att de erbjuder hållbara alternativ till resurskrävande konsumtion och resor. Men de har fortfarande inte säkrat tillräckliga personella resurser i budgeten för att driva ett sådant utvecklingsarbete nästa år.

## Vård och omsorg

Flertalet förvaltningar i den här gruppen har gjort märkbara förbättringar sedan förra året. Organisationernas miljöarbete har utvecklats stegvis under flera år och de kan hantera miljöfrågorna på ett mer ändamålsenligt sätt idag. De bedöms fortfarande delvis ha ett systematiskt miljöarbete eftersom de ännu inte nått hela vägen i implementeringen.

För alla verksamheterna i gruppen finns fortsatta utmaningar, såsom brist på statistik för uppföljning. Målkonflikter mellan ekonomiska och ekologiska mål riskerar att satsningar inom miljöområdet blir lidande, exempelvis andelen ekologisk mat hos vård- och omsorgsboenden. Det är också en utmaning att nå ut med miljöfrågorna i organisationerna, eftersom verksamheterna är stora och geografiskt utspridda.

En framgångsfaktor, som flera har lyft, är välfärdsförvaltningarnas miljönätverk som är ett forum för kompetens- och erfarenhetsutbyte.

## Stöd, samordning och näringsliv

De flesta verksamheter inom denna grupp har sedan tidigare ett systematiskt miljöarbete och ligger kvar på samma bedömning som förra året. Flera av dem har en viktig roll i att skapa förutsättningar för omställningen, så att andra förvaltningar och bolag i staden kan minska sin negativa miljöpåverkan. Stadshus AB och Stadsledningskontoret är två av dessa. De har i år förflyttat sig från delvis till ja. Stadshus AB har inom ramen för CSRD-arbetet bedömt vilken

miljöpåverkan som är betydande. Stadsledningskontoret har kartlagt den indirekta miljöpåverkan utifrån uppdragen samt bedömt sin betydande miljöpåverkan.

Göteborgs Stads Leasing bedöms i år delvis ha ett systematiskt miljöarbete, till skillnad från förra året då de bedömdes ha ett systematiskt miljöarbete. Bolaget har rekryterat en hållbarhetskoordinator och sett över sitt systematiska miljöarbete, där många förbättringsområden identifierats. Det blev tydligt under årets miljörevision att det systematiska miljöarbetet behöver integreras bättre i ordinarie styrning. Förutsättningarna för detta ser goda ut.

## Tekniska förvaltningar och bolag

I den här gruppen har nästan alla verksamheter ett systematiskt miljöarbete på plats. De är alla verksamheter med stor direkt och indirekt miljöpåverkan, och flera av dem har sedan länge en ISO14001-certifiering eller annat miljöledningssystem. Undantaget är Grefab, som har utmaningar med att möta kraven i anvisningen.

Positiva förflyttningar syns bland annat hos kretslopp och vatten, som under året har förtydligat sin grundprocess för planering och uppföljning och vittnar om hur det förenklar integreringen av miljöarbetet i verksamheten. De har även infört KMA-samordnare (kvalitet-, miljö- och arbetsmiljö), som på flera sätt underlättar framdriften av miljöarbetet. Göteborgs Hamn har ett sedan flera år ett systematiskt miljöarbete och de bedriver ett utvecklingsarbete som bland annat syftar till ökad elektrifiering av hamnarna.

Göteborg Energi lyfter CSRD-arbetet (Corporate Sustainability Reporting Directive) som en utmaning i och med att det slukar mycket resurser som annars skulle gått till att utveckla och förbättra det ordinarie miljöarbetet.

## Övriga förvaltningar och bolag

I gruppen övriga förvaltningar och bolag har verksamheterna generellt liten direkt miljöpåverkan. De består av relativt små organisationer, med få anställda och mestadels kontorsverksamhet. Under året som gått har flera verksamheter gjort framsteg inom sitt systematiska miljöarbete och fått dokumentation och rutiner på plats. Regionarkivet har tagit ett steg upp och bedöms nu delvis ha ett systematiskt miljöarbete.

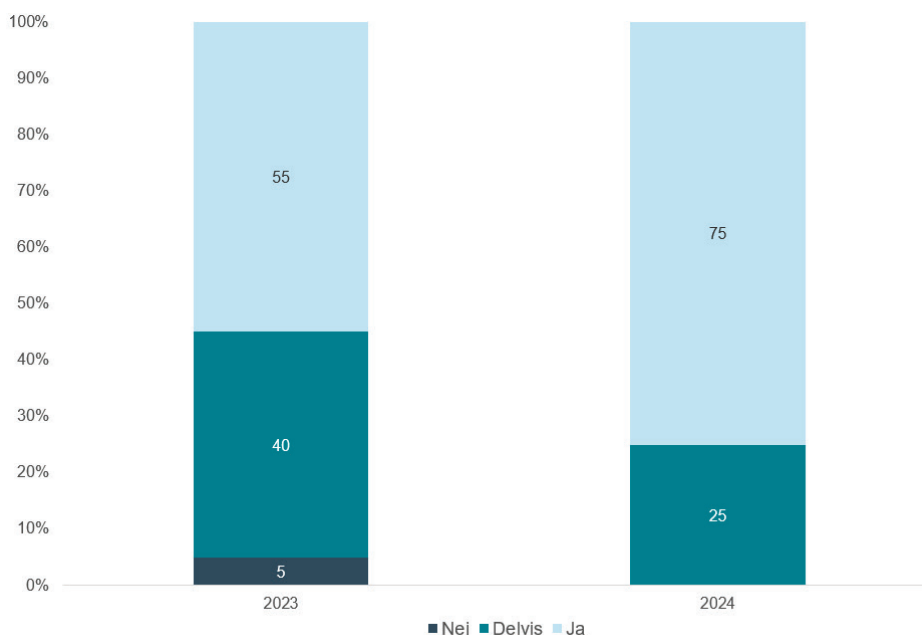
En utmaning för många är fortfarande att avsätta de resurser som initialt krävs för att förstå innebörden av och implementera ett systematiskt miljöarbete. Begränsade resurser och avsaknad av tillräcklig miljökompetens kan göra det svårt att hitta en rimlig nivå för miljöarbetet utifrån den egna verksamhetens förutsättningar och påverkansgrad.

# Ledarskap för omställning

Upplägget för årets miljörevisioner har inkluderat samtal med högsta ledningen för varje förvaltning och bolag. Under majoriteten av miljörevisionerna har VD/Förvaltningsdirektör deltagit och under några har utvecklingschef, ekonomichef, hållbarhetschef eller motsvarande nyckelroller representerat ledningen. Att ledarskap spelar en avgörande roll i ett systematiskt miljöarbete har blivit tydligt vid årets miljörevisioner, då många samtal direkt eller indirekt har handlat om ledarskaps förutsättningar, möjligheter och krav.

## Ledarskapet skapar förutsättningarna

Genom att forma kultur och värderingar, sätta visioner och mål, fördela resurser och följa upp, skapar chefer och ledare förutsättningar och mål för det systematiska miljöarbetet. Erfarenheter från miljörevisionerna 2024 visar att de flesta stadens ledningsgrupper har medvetenhet, förståelse och vilja att förbättra miljöarbetet. Nu har 75 procent av stadens ledningsgrupper skapat förutsättningar för sitt systematiska miljöarbete enligt anvisningens bestämmelser, vilket är en ökning jämfört med 2023, se figur 3.



Figur 3: Andel verksamheter som bedöms ha skapat förutsättningar för sitt systematiska miljöarbete (ja/delvis/nej), 2023 och 2024.

Nästan alla förvaltningar och bolag har nu någon form av miljöorganisation med minst en utpekad roll med ansvar att samordna det systematiska miljöarbetet och arbeta med miljö- och/eller klimatrelaterade utmaningar. Det är en förbättring sedan 2023.

## Hur kan en effektiv miljöorganisation se ut?

Varje verksamhet behöver bestämma hur deras miljöorganisation ska se ut och fungera utifrån sina behov. Samtidigt visar årets miljörevisioner att det finns vissa gemensamma grundstenar som är bra att ha på plats.

För att ett miljö- och klimatarbete ska få verklig effekt behöver det genomsyra hela verksamheten. Vision, planer och mål behöver komma från ledningen, omsättas till strategier och aktiviteter av avdelnings- och enhetschefer samt kopplas till roller, uppdrag och rutiner. För att det ska fungera i praktiken och samtidigt koppla till den högsta strategiska nivån, behöver cheferna på alla nivåer ha kunskap om systematiken och hur verksamhetens direkta och indirekta miljöpåverkan ser ut, och kunna sätta det i ett större omvärldsperspektiv. Det kan jämföras med hur chefer i alla led behöver ha en viss kunskapsnivå inom till exempel arbetsmiljö och ekonomi, för att kunna koppla ekonomiska mål och personalmål till operativ verksamhet. Och precis som för ekonomi och arbetsmiljö behöver någon ha det övergripande ansvaret för frågorna, samt ha tillgång till de strategiska beslutsrummen, permanent eller vid behov. En sådan roll kan exempelvis vara miljöchef, miljöstrateg, hållbarhetsstrateg eller hållbarhetsansvarig och bör ha en strategisk plats i organisationen. För att kunna ha tillräcklig strategisk höjd i sitt arbete, bör inte rollen vara för operativ. Det är därför lämpligt att komplettera med exempelvis en miljösamordnare eller annan specialistroll som ansvarar för operativt miljöarbete och -stöd i verksamheten och tillser att en lämplig nivå av kunskap och kompetens implementeras i hela organisationen.

Alla verksamheter i staden har inte möjlighet att avsätta så mycket resurser för sitt systematiska miljö- och klimatarbete och några har inte heller behov av det. Då är det ännu viktigare att samtliga chefsled har kunskap om både verksamhetens miljöpåverkan (direkt och indirekt) samt om systematiken och hur det är tänkt att deras roller ska bära ansvaret. Oavsett storlek på organisationen behöver rollerna fortsätta utvecklas. Ansvar behöver fortsätta tydliggöras och den generella kunskapsnivån vara på en rimlig nivå i alla chefsled för att det som en miljöfunktion tar fram ska kunna genomsyra organisationen. Miljörevisionerna 2024 visar att utvecklingen annars stagnerar och att det blir svårt att driva för ytterligare förändringar.

Vid miljörevisionerna framkom också att de verksamheter som förtydligar miljöansvaret i organisationen genom exempelvis uppdragsbeskrivningar, rutiner och upphandlingsföreskrifter upplever att miljöarbetet blir mindre personbundet och bättre integrerat i den ordinarie styrningen. Det gör i sin tur det systematiska miljöarbetet mindre sårbart.

### **Exempel på rekommendation till en verksamhet från årets miljörevision:**

Ni har två personer som arbetar heltid med era miljö och hållbarhetsfrågor, vilket är mycket positivt. Det minskar dock inte behovet av att alla relevanta roller i bolaget har rätt kunskap och kompetens, och att mål, rutiner och checklistor finns på plats i alla delar av verksamheten. På så sätt ges miljöfunktionen bättre möjlighet att arbeta strategiskt och det strategiska arbetet får bättre förutsättningar att fästa ute i verksamheten. Miljöförvaltningen rekommenderar att tid frigörs från den centrala miljöfunktionen för att den ska få bättre möjlighet att arbeta strategiskt. För att det strategiska arbetet också ska ges förutsättningar att fästa i hela organisationen, behöver chefernas miljöansvar följas upp, förslagsvis i linjen genom ordinarie strukturer.

Flera förvaltningar och bolag lyfter att de inte har tillräckliga resurser för att driva miljöarbetet i den takt som de ser behövs. Flera saknar också tillräcklig kompetens för att kunna arbeta effektivt mot stadens och sina egna miljömål. Detta gäller både kompetens om hur ett systematiskt miljöarbete bedrivs och kompetens om sakfrågor, till exempel inom kemikalieområdet eller indirekt miljöpåverkan. Att ha tillräckliga resurser och kompetens är en grundförutsättning för ett fungerande systematiskt miljöarbete, men också för att på ledningsnivå kunna se sin verksamhet i ett större perspektiv och hur den påverkar och påverkas av sin omvärld.

## **Hur kan chefers förutsättningar att leda förändring förbättras?**

Staden står inför många komplexa utmaningar, och omställningen till ett ekologiskt hållbart samhälle är både omfattande, långsiktig och komplex. Det systematiska miljöarbetet är ett viktigt verktyg för att öka stadens kapacitet för omställning, men resultaten från årets miljörevisioner visar att staden också behöver utveckla befintliga arbetssätt för att öka kraften i hållbarhetsarbetet. Det bekräftas i den senaste rapporten från stadens centrala samordningsfunktion för Agenda 2030<sup>4</sup>. Enligt samordningsfunktionen krävs en stärkt dialogkultur, och miljörevisionerna visar mycket riktigt att många verksamheter inte lyckas få in hållbarhet tillräckligt tidigt i sina processer, exempelvis i upphandlingar, utveckling av affärsmodeller eller i tidiga skeden i stadsplaneringen. Detta kräver ofta både dialog, mer ändamålsenlig samverkan samt ny kunskap och kompetens, men också mod att prioritera och förmåga att hantera en komplex verklighet.

<sup>4</sup> Lägesrapport Centrala samordningsfunktionen Agenda 2030, 2024-08-31

Chefer och ledare i Göteborgs Stad är sedan några år tillbaka ute på en gemensam utvecklingsresa, där ledorden är Nytankande, Mod och Uthållighet. Satsningen ger stadens chefer en mängd verktyg och metoder att använda i sitt ledarskap, och syftar till att skapa en helhet av ledarskapet i staden. Systematik och behovsdriven utveckling ingår i arbetet, likaså långsiktighet och förmåga att leda i komplexa uppdrag. Att ledarskapet i förvaltningar och bolag påverkar stadens totala omställningsarbete, bekräftas bland annat av förra årets uppföljning av mål och delmål i miljö- och klimatprogrammet<sup>5</sup> och 2024 års sammanfattningsrapport för strategin Vi agerar föregångare<sup>6</sup>. Rapporterna konstaterar att styrning och ledningsfrågor i hög grad påverkar hur framgångsrik staden kan bli i omställningen och att kapaciteten för innovation, utveckling och systemförändrande arbete kopplat till miljö- och klimatfrågor behöver öka. Det betyder att ledare på alla nivåer behöver gå före och visa vägen och på så sätt stärka stadens kollektiva kapacitet för omställning. Göteborgs Stad har i linje med detta uttryckt att mod och förmåga att tänka nytt är viktiga ledaregenskaper, som chefer i staden behöver utveckla<sup>7</sup>.

Därför landar vår analys efter årets miljörevisioner med samtliga bolags- och förvaltningsledningarna, i att en väg framåt är att knyta den generella ledarskapsutvecklingen i staden tydligare till omställningsarbetet. Det skulle kunna rigga cheferna för utmaningarna som omställningen innebär på ett långsiktigt sätt, något som också strategin Agera föregångare har identifierat.

### **Ökad förståelse för omställning**

Strategin Agera föregångare driver ett utvecklingsarbete tillsammans med stadsledningskontoret under hösten 2024, för att identifiera hur ledarskapsprogrammet behöver förändras för att stärka det ekologiska hållbarhetsperspektivet. Ett konkret utfall är en ny utbildning som ska testas, där målgruppen är stadens chefer. Syftet med utbildningen är att skapa ökad förståelse för vad omställning till en hållbar stad kräver av chefer i form av sakkunskap och hur omställningsarbete kan ledas på ett integrerat sätt mellan de tre hållbarhetsdimensionerna. Det handlar också om förhållningssätt till utveckling, innovation och arbete över organisationsgränser.

---

<sup>5</sup> [Uppföljning av mål och delmål i Göteborgs Stads miljö- och klimatprogram 2021–2030](#)

<sup>6</sup> [Strategi: Vi agerar som föregångare](#)

<sup>7</sup> [Chef och ledning - Göteborgs Stad](#)

# Låsningar i framdriften

Trots framstegen som har gjorts under året har det under miljörevisionerna blivit tydligt att stadens förvaltningar och bolag brottas med ett antal låsningar, som försvårar deras miljöarbete och i förlängningen stadens omställningsarbete. Dessa låsningar kan handla om målkonflikter inom en och samma organisation eller motsättningar som kan uppstå mellan ett miljömål och ett annat verksamhetsmål eller ett ekonomiskt mål. Låsningarna kan också bero på målkonflikter mellan två organisationers grunduppdrag eller begränsad rådighet.

## Målkonflikter

Flera förvaltningar och bolag ser en utmaning i att prioritera mellan målen i miljö- och klimatprogrammet och mål i andra planer och program, exempelvis inom den sociala dimensionen. Vissa mål överlappar eller motverkar också varandra, vilket kan göra det ännu svårare att navigera. Konflikterna kan också stå mellan ett miljömål och ett verksamhetsmål. Det upplevs då ofta som svårt att prioritera miljömålet, om det går ut över kvaliteten på verksamhetens grunduppdrag. Nedan beskrivs några exempel på interna målkonflikter som verksamheterna lyft vid årets miljörevisioner:

- **Flera av bostadsbolagen** prioriterar arbetet med trygghet och social hållbarhet högt och lägger mindre resurser på arbetet inom den ekologiska dimensionen. Till viss del beror det på resursbrist men det kan också upplevas svårt att jobba med stora förändringar inom flera områden samtidigt.
- **Renova** har under året tagit ett inriktningsbeslut om att investera i koldioxidinfångning (CCS) på en av fyra produktionslinjer. Detta är ett stort ekonomiskt och tekniskt beslut, men enligt deras egen ledning kommer det inte räcka för att stadens mål för utsläppsminskningar av klimatgaser ska nås. För att nå dit behöver CCS installeras på alla fyra produktionslinjerna och det är i dagsläget inte förenligt med bolagets ekonomiska verklighet och mål.
- **Göteborg & Co** brottas med en målkonflikt mellan sitt uppdrag att attrahera fler besökare och konferenser, och att samtidigt jobba för att Göteborg ska vara en hållbar destination och bidra till stadens mål om hållbar mobilitet och elektrifiering. De upplever att dessa mål är svårförenliga, eftersom resande ofta innebär ökade utsläpp av växthusgaser.
- **Välfärdsförvaltningarna** har alla uppdrag som fokuserar på de sociala frågorna. De har begränsad rådighet över var deras lokaler placeras och hur de är utformade - till exempel om det finns förutsättningar för avfallssortering, närhet till kollektivtrafik och cykelbanor som möjliggör hållbart resande. Merkostnader för hållbara val, ställs ibland



mot kärnverksamhetens behov. Det kan till exempel handla om att välja om de ska köpa in ekologiska livsmedel eller anställa en pedagog.

- **Framtiden byggutveckling och Egnahemsbolaget** upplever utmaningar mellan kravet att bygga billigt och hållbarhetskrav som riskerar att öka kostnaderna. Det finns ofta även en konflikt mellan att förtäta staden med fler bostäder och miljö- och klimatprogrammets delmål ”Göteborgs Stad ökar den biologiska mångfalden i stadsmiljön”.
- **Gryaabs** uppdrag att rena avloppsvatten från fosfor, kväve och organiskt material är avgörande för att nå miljö- och klimatprogrammets delmål ”Göteborgs Stad arbetar för renare hav, sjöar och vattendrag”. Kvävereningen är dock energikrävande och kemikalier med fossilt ursprung används, vilket leder till utsläpp av växthusgaser som motverkar miljö- och klimatprogrammets miljömål ”Göteborgs klimatavtryck är nära noll”. I denna målkonflikt har Gryaab valt att prioritera minskade utsläpp av växthusgaser, så länge reningen av avloppsvatten utförs på ett sätt som uppfyller Gryaabs miljötillstånd. Konsekvensen är större utsläpp av kväve än målvärdet i miljö- och klimatprogrammet.

## Indirekt miljöpåverkan

En annan utmaning för många förvaltningar och bolag är att förstå och hantera sin indirekta miljöpåverkan. Det vill säga den miljöpåverkan som uppstår som en följd av en verksamhets aktiviteter eller processer, men som inte är en direkt del av dem. Exempel är hyresgästers energianvändning, eventbesökarens resvanor eller skolelevs kunskap om hållbar utveckling. Årets miljörevisioner visar att det fortfarande är svårt för många att fullt ut ringa in och hantera sin indirekta miljöpåverkan. För flera av stadens verksamheter är den indirekta miljöpåverkan mer betydande än den direkta, men på grund av exempelvis målkonflikter, begränsad rådighet eller kompetensbrist kan den inte alltid hanteras på lämpligt sätt. Exempel som framkom vid miljörevisionerna är:

- **Samverkan för hållbart resande:** Got Event och Göteborg & Co vill båda arbeta mer aktivt med sin stora indirekta miljöpåverkan; resorna till och från stadens evenemang. De ser samverkan med kollektivtrafiken som en klok väg framåt i den här frågan, men det försvåras av att kollektivtrafiken saknar uppdrag på systemnivå kring fritidsresande.
- **För ett bostadsbolag** kan det handla om hyresgästernas beteende i frågor om avfall, elförbrukning eller mobilitet, och med dagens system och affärsmodeller är det svårt att påverka dem direkt.
- **De byggande bolagen** i staden lyfter vid miljörevisionerna att de inte har förutsättningar att nå sina miljömål på grund av att markanvisningarna de får från stadsbyggnadsförvaltningen inte ger dem rätt förutsättningar att jobba med sina mål. Exempelvis lyfter Framtiden

byggutveckling att de kan bli tilldelade mark som idag är naturmark, i stället för redan hårdgjord mark, vilket innebär att deras byggande försämrar den biologiska mångfalden i området. Det kan också handla om otillräckliga förutsättningar för att exempelvis arbeta med hållbar mobilitet.

- **Grefab** upplever att det är svårt att påverka hur båtägarna i småbåtshamnarna hanterar sliprester från båtottenfärger och avfall. De kan skapa förutsättningar för båtägarna att göra rätt men saknar möjlighet att kontrollera hur de agerar.

Ytterligare en aspekt som påverkar verksamheternas kapacitet att hantera sin indirekta miljöpåverkan är förmågan att sätta sin egen verksamhet i ett större perspektiv och koppla det egna uppdraget eller affärsmodellen till fler delar av sin omvärld. Att implementera EU-direktivet CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) har hjälpt bolagen att se sin roll i större perspektiv, genom kraven på att kartlägga leverantörskedjor och dubbel väsentlighetsanalys. Förvaltningarna har dock inte fått samma draghjälp av CSRD, eftersom lagstiftningen endast gäller bolag.

## Hur kan lösningar hanteras?

Lösningar som beskrivs i detta kapitel är ofrånkomliga, oavsett nivå och kvalitet på en verksamhets systematiska miljöarbete. Målkonflikter kommer alltid att uppstå och utmaningar är en naturlig del i alla organisationers utveckling. Ett väl fungerande systematiskt miljöarbete ökar förutsättningarna att eliminera vissa av dessa utmaningar men det krävs också andra arbetssätt och verktyg.

En viktig väg framåt är att involvera politiken mer för att hantera de lösningar som inte kan lösas med verksamheternas vanliga medel. Den vägen bygger på en tvåvägskommunikation; att nämnder och styrelser blir skickliggjorda i miljöfrågorna av sina verksamheter, men också att nämnderna och styrelserna tar ansvar och är en aktiv del i det systematiska miljöarbetet. Politiker bör efterfråga tydliga mål och handlingsplaner från sina verksamheter, och systematiskt följa upp hur arbetet framskrider. Det här tillvägagångssättet är uttalat också i andra styrande dokument, såsom stadens policy för den ekologiska dimensionen av hållbar utveckling<sup>8</sup>. Där står tydligt uttryckt att den ekologiska dimensionen ska beaktas i allt beslutsfattande, samt att uppföljning och rapportering i ett så tidigt och påverkbart skede som möjligt, ska lyfta eventuella målkonflikter för att den politiska ledningen ska kunna göra avvägningar. Det betyder dock inte alltid att så görs.

Strategierna i miljö- och klimatprogrammet är också viktiga forum för att lyfta lösningar, eftersom de har i uppgift att utveckla förslag på lösningar till de målkonflikter, utmaningar och hinder som identifieras i staden. Många hållbarhetsutmaningar och -lösningar är så kallade komplexa problem (problem som varken grundar sig i tydliga frågeställningar eller som kan lösas genom

---

<sup>8</sup> [Göteborgs Stads policy för den ekologiska dimensionen](#)

givna, beprövade metoder och verktyg). Därför behöver ofta flera aktörer involveras för att tillsammans ta sig framåt, på ett utforskande sätt. När en verksamhet identifierar lösningar som omfattar flera av stadens förvaltningar och/eller bolag, eller aktörer utanför stadens organisation, och som kopplar till någon av strategiernas områden, är det därför en god idé att lyfta det till berörd strategisamordnare. Det är viktigt för strategisamordnarna att få kännedom om de hinder som finns i staden. Dels för att få en så korrekt bild som möjligt av nuläget inom strategiområdet, dels för att underlätta arbetet att identifiera behov av och skapa förutsättningar för samverkan kring lösningar.

### **Exempel på rekommendation till en verksamhet från årets miljörevision:**

Fortsätt att skickliggöra politiken och lyfta målkonflikter. Fortsätt att informera och kompetensutveckla er styrelse inom miljöfrågor som är, eller förväntas bli, betydande inom verksamheten. Detta för att löpande förbättra politikernas förutsättningar att förstå och omhänderta de frågor ni lyfter till dem. Om målkonflikter uppstår, som ni själva har svårt att lösa inom befintlig budget, fortsätt att lyfta dem till er styrelse för politiskt ställningstagande. En målkonflikt kan exempelvis vara en situation där ökad miljönytta ställs mot otillräckliga ekonomiska eller organisatoriska förutsättningar.

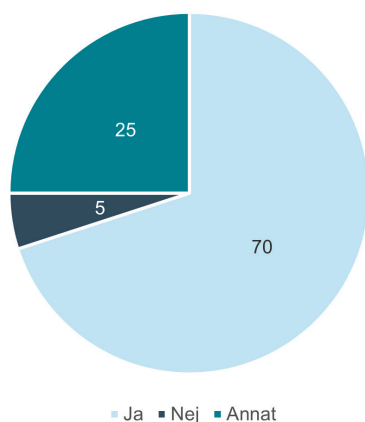
# Ordinarie styrning som verktyg för framdrift

En grundtanke med det systematiska miljöarbetet är att det ska integreras i ordinarie styrning. Anvisningen för systematisk miljöledning bygger därför på stadens riktlinje för styrning, uppföljning och kontroll som beskriver grunderna i hur stadens förvaltningar och bolag ska planera, styra och följa upp sin verksamhet. I och med årets fokus på miljöarbetet integreras i ordinarie styrning har vi under årets miljörevisioner tittat närmare på verksamhets- och affärsplaner, riskbedömningar och delårs- och årsrapporter.

Resultatet visar att många verksamheter mer eller mindre integrerar sitt miljöarbete i ordinarie styrning. På vilket sätt och i vilken grad miljömål och miljöarbetet integreras och synliggörs i planer, riskbedömningar och uppföljningsrapporter varierar.

## Miljömål i verksamhets- och affärsplaner

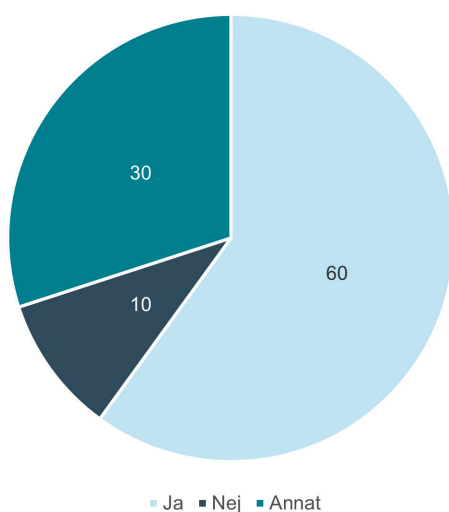
Cirka 70 procent av stadens förvaltningar och bolag anger att de redovisar sina miljömål i sin verksamhets- eller affärsplan, se figur 4. Precis som tidigare år skiljer sig målens karaktär och utformning åt. Vissa redovisar endast ett eller ett fåtal miljömål i planen. Målen kopplar i en del planer tydligt till verksamhetens betydande miljöpåverkan, ibland saknas en tydlig koppling och i andra fall kopplar målen bara till en del av verksamhetens betydande miljöpåverkan. Några verksamheter har både lång- och kortsiktiga miljömål medan andra enbart redovisar och arbetar direkt mot de ettåriga budgetmålen från kommunfullmäktige. Ett fåtal verksamheter redovisar i sin verksamhets-/affärsplan miljömål som skiljer sig från de mål de har i andra dokument, till exempel miljöplan. Processen för hur mål tas fram och vilka roller som är delaktiga i processen varierar också. Ibland är flera delar av verksamheten inkopplade, i andra fall läggs det enbart på en miljösamordnare.



Figur 4: Andel verksamheter som anger att de redovisar sina miljömål i verksamhetsplanen/affärsplanen. Med "annat" menas till exempel separat miljöplan.

## Miljöperspektiv i årliga riskbedömningen

Drygt hälften av stadens förvaltningar och bolag anger att de beaktar miljöperspektivet i den riskbedömning som alla verksamheter årligen ska göra, se figur 5. Granskning av dokument och samtal under miljörevisionerna visar dock att hur miljöperspektivet definieras varierar. Exempelvis lyfter flera verksamheter framför allt risker kopplade till direkt miljöpåverkan, som miljöolyckor, läckage och liknande. Få verksamheter lyfter risker för att inte nå sina egna eller stadens miljömål. Vilka som är involverade i riskbedömningsprocessen och hur den går till varierar också. Ibland är hela verksamheten inkopplad och kan spela in risker, i andra fall gör ledningsgruppen en bedömning på egen hand. Många verksamheter ser behov av att förbättra arbetet med att identifiera, analysera och utvärdera miljörisker.



Figur 5: Andel verksamheter som anger att de inkluderar miljöperspektivet i sin årliga riskbedömning. "Annat" kan till exempel vara en separat riskbedömning för miljöarbetet som inte inkluderas i den årliga riskbedömningen.

## Uppföljning av miljömål i årsrapport

Majoriteten av förvaltningar och bolag följer upp sina miljömål i sin årsrapport. En del följer även upp dem i en eller båda delårsrapporterna. Några bolag redovisar uppföljningen i sin års- eller hållbarhetsredovisning och ett fåtal verksamheter har andra sätt att följa upp sina mål på.

I de årsrapporter vi läst är det ofta svårt att förstå om verksamheten nått sina miljömål eller inte. Analyser, kommentarer och förklaringar av resultat saknas ofta. I stället beskrivs verksamhetens uppdrag och arbete i relativt generella ordalag utan en tydlig redovisning av resultat som uppnåtts under året.

## Hur kan ordinarie styrning nyttjas för att driva på miljöarbetet?

Som beskrivs i avsnitt ”Hur kan låsningar hanteras” är det viktigt att involvera nämnder och styrelser för att hantera låsningar som inte kan lösas av verksamheterna själva. Det finns flera kanaler och verktyg i stadens grundsystematik för planering och uppföljning som kan användas för att synliggöra låsningar inom miljö- och klimatarbetet. Vid miljörevisionerna har det blivit tydligt att de inte alltid används och vi ser därmed en outnyttjad potential här.

Ett exempel på en kanal med stor potential är verksamheternas årliga riskbedömningar. Här ska risker systematiskt lyftas, bedömas och analyseras, för att landa i en samlad riskbild och internkontrollplan och sedan bli en integrerad del av ordinarie planering och uppföljning. Här kan till exempel risken att inte uppfylla ett visst miljömål lyftas, eller risken att verksamheten saknar tillräcklig kompetens för att driva en viss fråga. För att kunna nyttja riskbedömningen som ett effektivt verktyg behöver rätt roller involveras i bedömningsprocessen. Det behövs roller med rätt kompetens och på rätt strategiska nivåer för att säkerställa att relevanta risker, kopplade till miljö- och klimat, identifieras och bedöms på ett korrekt sätt.

En annan kanal som skulle kunna nyttjas mer för att systematiskt informera nämnder och styrelser om risker, utmaningar och låsningar är uppföljningsrapporterna, det vill säga delårsrapport mars, delårsrapport augusti och slutligen årsrapporten. I de uppföljningsrapporter vi tagit del av beskrivs ofta verksamhetens miljöarbete relativt generellt, utan en tydlig redovisning av vad som uppnåtts under året eller någon djupare analys om resultaten. Ibland är texterna också framåtsyftande och beskriver vad som planeras för nästkommande år.

### **Exempel på rekommendationer till två verksamheter från årets miljörevision:**

Se över processen för riskbedömning. Se över hur ni på bättre sätt kan fånga upp sådant som berör miljö och hållbarhet i er riskbedömning. Säkerställ att ni involverar rätt roller och rätt kompetens i den bedömning som görs. Överväg om ni bör lyfta risk för att inte nå uppsatta miljömål. Exempelvis med hänvisning till delmålet om fossilfri fordonsflotta med målår 2023. Grundar sig risker i brist på resurser är det viktigt att kommunicera detta till politiken.

När ni ska följa upp miljöarbetet och redovisa det i årsrapporten, se till att få med mätresultat, analyser och slutsatser samt kommenterar som förklarar vad det betyder för er verksamhet, de verksamheten riktar sig till och där det är möjligt Göteborgs Stad som helhet.

En bra uppföljning är nyckeln till välgrundade beslut för att förbättra och utveckla en verksamhet. Därför är det av största vikt att de uppföljningsrapporter som går upp till nämnder, styrelser och slutligen i aggregerad form till Kommunfullmäktige, är tillräckligt tydliga och transparenta för att ge politiken rätt bild av nuläget och förutsättningarna. På varje nivå i en verksamhet, från enhetsnivå till ledningsgrupp, behöver det därför finnas en förståelse för vart uppföljningsinformation om miljöarbetet tar vägen och en trygghet i att problem och utmaningar som synliggörs tas emot och omhändertas på ett konstruktivt sätt av nästa nivå.

För att belysa uppföljningsrapporter som en möjlighet att lyfta lösningar inom miljöarbetet skulle exempelvis mallen för uppföljningsrapporterna i Stratsys (stadens gemensamma IT-stöd för planering och uppföljning) kunna utvecklas med en eller ett par frågor kring det systematiska miljöarbetet. Ställs frågorna på ett sätt som uppmuntrar verksamheter att redovisa och reflektera över resultat och utmaningar bedömer vi att rapporterna kan bidra till en tydligare bild av verksamhetens miljöarbete och därmed ett bättre underlag för politiska beslut om förändring och utveckling.

# Lösningar för ökad framdrift

Utifrån analysen av resultatet ger vi följande rekommendationer:

## Rekommendationer till nämnder och styrelser

- **Efterfråga information om miljöarbetets framdrift.** Ansvaret för att genomföra åtgärder i linje med stadens miljö- och klimatmål ligger ytterst på nämnder och styrelser. För att hålla er uppdaterade och samtidigt visa på vikten av miljöarbetets betydelse, be om regelbundna rapporteringar om resultatet av det systematiska miljöarbetet. Ta gärna del av den skriftliga återkopplingsrapporten från er miljörevision och efterfråga exempelvis information om avvikelser och om framdriften i och effekten av arbetet med miljömålen.
- **Se till att det finns relevant hållbarhetskompetens på strategisk nivå** inom ert bolag/förvaltning. Roller med sådan kompetens kan exempelvis vara miljöchef, miljöstrateg, hållbarhetsstrateg eller hållbarhetsansvarig och bör ha en strategisk plats i organisationen med direkt koppling till ledningen. För att kunna ha tillräcklig strategisk höjd i sitt arbete, bör rollen inte vara operativ.

## Rekommendationer till stadsledningskontoret

- **Fortsätt utveckla och tydliggöra kopplingen mellan stadens program för ledarutveckling och pågående omställningsarbete.** Detta kan med fördel göras i mer systematisk och strategisk samverkan med miljöförvaltningen, för ökad samsyn och harmoniserad utveckling.
- **Tydliggör syftet med uppföljningsrapporterna.** För att se till att uppföljningsrapporterna är en bra grund för beslut bör stadsledningskontoret, i samverkan med miljöförvaltningen, se över hur redovisningen av miljöarbete i rapporterna kan bli tydligare. Exempelvis skulle det kunna ske genom informationsinsatser, tydligare skriftlig vägledning och en eller ett par kompletterande frågor i rapportmallen. I de årsrapporter vi har läst är det ofta svårt att få en tydlig bild av resultatet av en verksamhets miljöarbete. Analyser, kommentarer och förklaringar av resultat saknas ofta.



## Rekommendationer till förvaltningar och bolag

- **Informera berörd nämnd eller styrelse om målkonflikter** och andra hinder för framdrift för att nå uppsatta miljö- och klimatmål. Det kan göras på olika sätt, till exempel genom enskilda ärenden, den samlade riskbilden och internkontrollplanen och i uppföljningsrapporter.
- **Var tydliga och transparenta i uppföljningar.** Informera om lösningar och beskriv analys av resultatet på ett så tydligt sätt som möjligt, för att ge er nämnd eller styrelse bra underlag för beslut. Redovisa exempelvis måttal om sådana finns och analysera och dra slutsatser om resultaten. Förklara vad resultaten betyder för er verksamhet, de verksamheten riktar sig till och där det är möjligt Göteborgs Stad som helhet.
- **Skapa trygghet i uppföljningsarbetet.** Se till att det på varje nivå i er verksamhet, från enhetsnivå till ledningsgrupp finns en förståelse för vart uppföljningsinformation om miljöarbetet tar vägen och en trygghet i att problem och utmaningar som synliggörs tas emot och omhändertas på ett konstruktivt sätt av nästa nivå.
- **Samverka med strategierna för att lösa tvärgående lösningar.** När målkonflikter och hinder av tvärgående natur identifieras, det vill säga lösningar som involverar flera organisationer, lyft dessa till berörd/berörda strategisamordnare. Dels för kännedom, dels för möjlighet att lösa ut problem genom samverkan med andra verksamheter med stöd av strategin.

# Bilaga: Kemikaliehantering

Miljöförvaltningen har fått indikationer på att verksamheter i staden saknar tillräckliga resurser för sin kemikaliehantering. Det handlar om att kemikalieförteckningar inte hålls aktuella samt att många verksamheter saknar kunskap om riskbedömning av kemiska riskkällor. I augusti 2024 gav miljö- och klimatnämnden miljöförvaltningen i uppdrag att stärka stadens direkta och indirekta roll i arbetet mot skadliga kemikalier i kommande revisioner inom miljöledningssystemet.

På grund av detta inkluderade höstens miljörevisioner även frågor om verksamheternas kemikaliehantering. Att fokuset på kemikaliehantering lades till efter sommaren, när nästan hälften av årets miljörevisioner redan hade genomförts, innebär att bara en del av stadens förvaltningar och bolag har svarat på frågorna om kemikalier. Dock bedöms merparten av de förvaltningar och bolag som har bristande kemikaliehantering ingå i den grupp som fick miljörevision under hösten 2024. Satsningen på skadliga ämnen planeras att fortsätta även under 2025, och då med fokus på kemikalier i varor och barns miljöer.

Frågorna om förvaltningarnas och bolagens kemikaliehantering handlade om resurser för det systematiska kemikaliearbetet samt om chefers arbetsmiljöansvar kopplat till kemiska riskkällor. Miljöförvaltningens syfte med frågorna var dels att uppmärksamma verksamheterna på arbetsmiljöansvaret för kemiska risker, dels att få en uppfattning om kvaliteten på informationen i stadens kemikaliehanteringssystem.

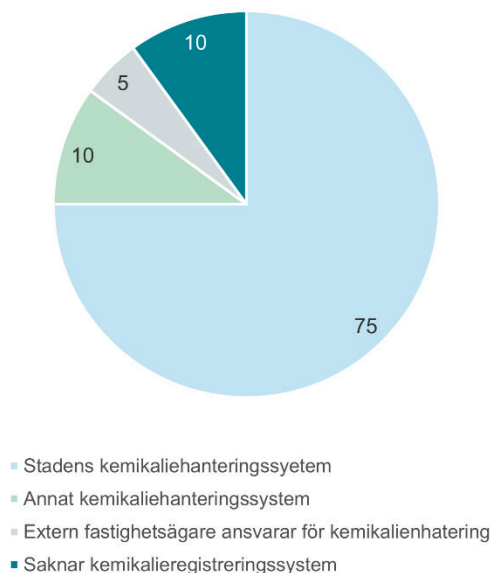
Förvaltningarnas och bolagens verksamhet och förutsättningar för kemikaliearbete varierar, liksom kvaliteten på svaren. Därför är det svårt att dra långtgående slutsatser om hur förvaltningarnas och bolagens kemikaliearbete fungerar.

## Systematiskt kemikaliearbete

Nära hälften av de tillfrågade förvaltningarna uppger att de saknar, eller bedöms sakna, tillräcklig kunskap och resurser för kemikaliearbetet. Flera har rutiner för kemikaliehantering och förteckningar över sina kemiska produkter. Samtidigt framgår att många av verksamheterna saknar kunskap och resurser för att hålla sina kemikalieförteckningar uppdaterade. Det gäller särskilt de stora förvaltningarna inom välfärdsområdet. De har sin verksamhet spridd på många lokaler i staden, vilket gör det utmanande att samordna inventeringen av kemiska produkter samt att sprida kunskap och rutiner i organisationen. Bland dessa finns även tre förvaltningar som överväger att inte längre använda den stadengemensamma tjänsten för kemikalierregistrering. Dessa verksamheter upplever en försämring av tjänsten sedan den blev en så kallad tilläggstjänst i tjänstekatalogen 2023.

I dagsläget använder nära två tredjedelar av stadens förvaltningar och bolag det gemensamma kemikaliehanteringssystemet, se Figur 1. Ytterligare några

verksamheter delar lokal med annan förvaltning eller bolag som ansvarar för kemikaliehanteringen och använder det gemensamma systemet. Detta innebär att 75 procent av stadens förvaltningar och bolag har sina kemiska produkter registrerade i det gemensamma kemikaliehanteringssystemet.



Figur 1. Användning av kemikaliehanteringssystem i förvaltningar och bolag, redovisat i procent. \*Här ingår även verksamheter som delar lokal med någon annan förvaltning eller bolag som använder det stadengemensamma kemikaliehanteringssystemet.

## Arbetsmiljöansvar för kemikalier

Frågor om kemikaliehantering utgick från befintlig lagstiftning och att ledningen för varje förvaltning och bolag behöver ha tillräcklig kunskap om verksamhetens kemikaliehantering för att uppfylla lagkrav för miljö och arbetsmiljö. Hos mer än två tredjedelar av de tillfrågade förvaltningarna och bolagen bedöms cheferna sakna tillräcklig kunskap om sitt ansvar för kemiska arbetsmiljörisker.

## Hur kan kemikaliehanteringen förbättras?

Alla förvaltningar och bolag i staden behöver uppfylla kraven i lagstiftningen. En förutsättning är att ha kontroll på de kemiska produkter som används i verksamheterna, vilket i praktiken innebär att ha en kemikalieförteckning och uppdatera den regelbundet. Att stadens förvaltningar och bolag har kompletta och aktuella kemikalieförteckningar är också en förutsättning för att miljöförvaltningen ska kunna följa upp de indikatorer i miljö- och klimatprogrammet som rör kemiska produkter med skadliga ämnen.

Det stadengemensamma systemet för kemikalierregistrering är stadens verktyg och stöd för att säkerställa och följa upp att staden uppfyller miljö- och arbetsmiljökrav kring kemiska produkter. Stödet till användarna i form av

utbildningar har försämrats sedan tjänsten ändrades 2023. Det riskerar att leda till att verksamheter väljer att avstå från att använda den stadengemensamma tjänsten, vilket i sin tur kan leda till att verksamheternas systematiska kemikaliearbete att försämrats.

Systemet är också en förutsättning för att miljöförvaltningen ska kunna följa upp indikatorer för kemiska produkter i miljö- och klimatprogrammet. Den höga användningsgraden riskerar att minska om staden inte säkerställer kvaliteten på tjänsten.

Miljörevisionerna visar att vissa förvaltningar och bolag inte avsätter tillräckliga resurser för att säkerställa att kemikaliehanteringen lever upp till lagkrav. Det är särskilt tydligt när det gäller kemikalier regler i arbetsmiljölagstiftningen. Det saknas dessutom centralt stöd i staden när det gäller kemikalier och arbetsmiljö, vilket tyder på att prioriteringen på stadens nivå är låg. Centralt stöd kring kemiska arbetsmiljörisker behövs, särskilt för de verksamheter där kemikaliehantering inte uppfattas som en självklar del av kärnuppdraget. Det gäller särskilt förvaltningar inom vård, skola och omsorg där utmaningarna för kemikaliehanteringen är stora och det råder kunskaps- och resursbrist.

## Rekommendationer

- Alla förvaltningar och bolag behöver säkerställa tillräckliga resurser samt tillräcklig kunskap för att minst nå upp till lagstiftningsnivå för kemiska produkter, både när det gäller miljö- och arbetsmiljölagstiftning.
- Staden behöver säkerställa att den stadengemensamma tjänsten för kemikalieregistrering åter blir en bastjänst i tjänstekatalogen samt att stöd och användarutbildningar återigen ingår som en del av tjänsten.
- Grundläggande information om kemiska arbetsmiljörisker behöver inkluderas i det centrala utbildningsmaterialet om chefers arbetsmiljöansvar.



**Miljöförvaltningen**

Box 7012, 402 31 Göteborg

Telefon, växel: 031-365 00 00

E-post: [miljoforvaltningen@miljo.goteborg.se](mailto:miljoforvaltningen@miljo.goteborg.se)