



Foto: Dan Gold, Unsplash

Styrning och ledning inom den ekologiska dimensionen av hållbar utveckling

– nulägesbeskrivning, omvärldsanalys och utvecklingsförslag

MILJÖPOLICY FÖR GÖTEBORGS STAD

Miljöpolicyen beskriver vårt gemensamma synsätt på miljöarbetet. I Göteborgs Stad ska vi arbeta tillsammans för en god livsmiljö och en hållbar utveckling. Miljöhänsyn ska vara en självklar del i beslut i alla nämnder, styrelser och verksamheter i stadens regi.

Vi ska vara föregångare och se vår del av helheten

Göteborgs Stad ska vara en föregångare på miljöområdet och eftersträva ett kretsloppssamhälle genom att förebygga och åtgärda miljöproblem. Ekologisk hållbarhet är nödvändigt för miljön och ger ett stort mervärde för människors livskvalitet. Vi måste arbeta långsiktigt med alla tre dimensionerna av hållbar utveckling - den ekologiska, den sociala och den ekonomiska - eftersom de är varandras förutsättningar.

Vi ska minska vår miljöpåverkan till nytta för medborgarna

Tillsammans ska vi minska vår miljöpåverkan, både i vårt interna miljöarbete och i våra olika uppdrag att driva verksamhet till nytta för medborgarna. Vi ska skapa en god livsmiljö för alla som bor, arbetar i eller besöker Göteborg - nu och i framtiden, här och globalt. Om Göteborgs Stad ska bidra till ett rättvist miljöutrymme för alla kan vi inte skjuta miljöproblem utanför kommungränsen eller in i framtiden. Miljöarbetet ska vara en naturlig del i vårt dagliga arbete och det är självklart att vi ska uppfylla lagar och krav som berör vår verksamhet. Men vi ska också sträva efter att göra mer än lagen kräver genom att arbeta med ständiga förbättringar på miljöområdet.

Vi ska inspirera och utbyta kunskap med andra

Genom att driva på utvecklingen och visa på goda exempel vill vi inspirera och underlätta för medborgare, företagare, intresseorganisationer med flera att minska sin miljöpåverkan. Ett framgångsrikt miljöarbete förutsätter att vi utbyter kunskap och utvecklar samarbete med andra aktörer i samhället.

Vi uppnår detta bland annat genom att arbeta med stadens lokala miljökvalitetsmål och miljöprogrammet. Några viktiga områden är:

- Minskad klimatpåverkan
- Ökad andel hållbart resande
- Ökad resurshushållning
- En sundare livsmiljö
- Främjad biologisk mångfald
- Tillgängliga och varierade parker och naturområden
- Göteborgs Stad som föregångare

Innehåll

Förord.....	4
Sammanfattning.....	5
1 Introduktion.....	7
1.1 Inledning.....	7
1.2 Syfte.....	9
1.3 Avgränsningar	9
2 Metod.....	10
2.1 Nulägesbeskrivning	10
2.2 Omvärldsbevakning	10
2.3 Diskussion och analys	10
3 Nulägesbeskrivning – det strategiska miljöarbetet i Göteborgs Stad.....	12
3.1 Organisationen för det strategiska miljöarbetet och hållbarhetsfrågor.....	12
3.2 Styrning i staden.....	14
3.3 Stadens centrala uppföljningsprocess och uppföljning av styrande dokument	18
3.4 Göteborgs Stads miljömål.....	22
3.5 Miljö- och klimatnämndens beslutade styrdokument.....	25
3.6 Styrdokument under framtagande.....	32
3.7 Övriga styrande dokument på miljöområdet i staden	33
3.8 Miljöförvaltningens verktyg för miljöarbete	33
3.9 Övrigt arbete med hållbar utveckling i staden	36
4 Omvärldsbevakning	40
4.1 Jämförande tabell för Göteborg och sex städer	40
4.2 Helsingborg	43
4.3 Lund	49
4.4 Malmö	56
4.5 Stockholm.....	62
4.6 Uppsala	67
4.7 Växjö	73
5 Diskussion och analys	81
6 Slutsatser	90
7 Referenser.....	92

Förord

Miljö- och klimatnämndens uppdrag är att vara drivande i stadens miljöarbete samt i skyddet av människors hälsa och miljön, eller som det nu formuleras i det nyligen reviderade reglementet att det kommunala ändamålet är att *”Miljö- och klimatnämnden utgör stadens myndighetsutövande nämnd inom miljö- och hälsoskyddsområdet och ska driva och samordna stadens arbete inom den ekologiska dimensionen av hållbar utveckling”*. Vi strävar efter att vårt arbete ska ha största möjliga effekt och göra största möjliga nytta för dem vi är till för, det vill säga boende, besökare och företagare.

På lokal nivå har vi tolv lokala miljömål, som i sin tur har 36 delmål. Merparten av dem har också målar 2020. Miljömålsuppföljningen visar dock att vi ännu inte har nått målen och vi bedömer att inte något av Göteborgs lokala miljö kvalitetsmål kommer att kunna nås till 2020. Vi bedömer vidare att endast sex av 36 delmål kommer att nås till 2020. Med andra ord går miljöarbetet för långsamt och är inte effektivt nog.

Tillståndet i miljön beror på hela samhällets samlade påverkan. Vi har alltså inte full rådighet när det gäller graden av måluppfyllelse. Men det betyder ju inte att det är hopplöst. Tvärtom måste vi göra allt vi kan för att driva miljöarbetet framåt. För att vi ska bli framgångsrika i detta arbete krävs tuffa prioriteringar när det gäller vad som ska göras, liksom medvetna val om hur det ska genomföras. Det krävs också en ändamålsenlig uppföljning, för att vi ska lära oss vilka arbetssätt som är framgångsrika och vad vi behöver ändra för att bli effektivare och göra ännu större nytta.

Denna rapport syftar till att presentera ett underlag för kommande beslut på såväl politisk- som tjänstepersonsnivå när det gäller hur miljömålsarbetet bör bedrivas framöver i Göteborg.

Rapportens huvudförfattare är Peter Aarsrud och Mathilda Edlund. Ett antal personer har bidragit med text och framförallt deltagit i utvecklande diskussioner. Ingen nämnd och ingen glömd.

Göteborg 2018-06-04

Anna Ledin

Direktör miljöförvaltningen

Sammanfattning

Miljö- och klimatnämnden har i uppdrag att driva och samordna stadens arbete inom den ekologiska dimensionen av hållbar utveckling samt ett utpekat processägarskap för det mål i kommunfullmäktiges budget som rör miljö och klimat. Nämnden har genom processägarskapet en samordnande, uppföljande och ledande roll i staden för att nå målet.

De flesta av Göteborgs miljömål, liksom miljöprogrammet, löper ut år 2020 och dessa behöver ersättas eller revideras. Många förändringar har skett inom staden och i omvärlden som gör att det nu är läge att utreda hur miljö- och klimatnämnden bäst verkar för att nuvarande och kommande miljömål nås.

Syftet med denna rapport är att ta fram ett underlag till miljö- och klimatnämnden om hur stadens styrning och ledning inom den ekologiska dimensionen av hållbarhet kan utvecklas.

Rapporten består av tre delar; en nulägesbeskrivning av hur det strategiska miljöarbetet i Göteborgs Stad bedrivs, en omvärldsbevakning för att inspireras av hur andra svenska städer bedriver sitt strategiska miljöarbete och/eller hållbarhetsarbete och en analys som utgår ifrån nuläget i Göteborg och resultatet av omvärldsbevakningen och som pekar ut utmaningar, behov och utvecklingsförslag. De städer som ingår i omvärldsbevakningen är Malmö, Lund, Helsingborg, Växjö, Stockholm och Uppsala.

Miljöförvaltningen kommer utifrån utredningen att:

- Utveckla arbetssätten som används för att genomföra grunduppdraget (delen som handlar om att driva och samordna den ekologiska dimensionen av hållbar utveckling i staden) och processägarskapet (leda, samordna och följa upp miljö- och klimatmålet i stadens budget).
- Definiera vilka skillnader som finns mellan grunduppdrag och processägarskap och hur det bör påverka valet av arbetssätt.
- Utvärdera arbetssätten kring det nuvarande miljöprogrammet inklusive handlingsplanen.
- Utveckla miljömålsuppföljningen.

Miljö- och klimatnämnden rekommenderas att:

- Ge miljöförvaltningen i uppdrag att göra en utvärdering av hur miljömålssystemet har fungerat och påbörja arbetet med utvecklingen av miljömålen.
- Ge miljöförvaltningen i uppdrag att, när arbetet med utvecklingen av miljömålen har kommit igång, starta arbetet med hur nästa generations miljöprogram kan utformas.

- Ge miljöförvaltningen i uppdrag att göra bedömning och analys av miljömålsuppfyllelse högst vartannat år, om nuvarande miljömålssystem kvarstår.
- Ge miljöförvaltningen i uppdrag att i samband med utvecklingen av miljömålen och nästa generations miljöprogram se över miljöpolicyns funktion.
- Lyfta frågan om att införa ett gemensamt miljöledningssystem för förvaltningar och bolag i Göteborgs Stad till kommunstyrelsen/kommunfullmäktige.
- Utveckla dialogen med andra nämnder och styrelser för att genomföra nämndens grunduppdrag (delen som handlar om att driva och samordna den ekologiska dimensionen av hållbar utveckling i staden) och processägarskapet (leda, samordna och följa upp miljö- och klimatmålet i stadens budget).

Kommunfullmäktige rekommenderas att:

- Integrera miljömålen i stadens styrmodell och att formulera målet om miljö och klimat i stadens budget så att det tydligare fokuserar på att nå stadens samtliga miljömål.
- Genomföra en utredning om för- och nackdelar med ett hållbarhetsprogram för Göteborgs Stad och hur ett sådant skulle kunna läggas upp.

1 Introduktion

1.1 Inledning

Göteborgs Stad har tolv lokala miljö kvalitetsmål (benämns fortsättningsvis miljö mål) som ska hjälpa oss att skapa en god livsmiljö och en hållbar utveckling för staden. Miljö målen visar det tillstånd vi vill uppnå och är utgångspunkten i det lokala miljö arbetet. Målen, som i de flesta fall ska nås till år 2020, beskriver den ekologiska dimensionen av en hållbar utveckling för Göteborg. Stadens olika organisationer har ett ansvar för att, inom sina ansvarsområden, arbeta för att miljö målen ska kunna nås.

Trots ambitiösa mål på olika nivåer, exempelvis FN:s globala mål för hållbar utveckling, nationella miljö kvalitetsmål, lokala miljö mål, styrande dokument, har vi svårt att nå målen. Det finns många förklaringar till detta, till exempel komplexiteten i frågorna, rådighet hos inblandade aktörer, prioritering vid målkonflikter, utformningen av målen, styrning och ledning, styrmedel samt grad av samverkan.

Naturvårdsverket konstaterar att miljö tillståndet i vissa delar utvecklas i positiv riktning tack vare insatser av många aktörer. På många områden är dock konflikterna med andra samhällsintressen stora. Ett aktuellt exempel där miljö målen och andra samhällsintressen krockar är långsiktiga infrastrukturfrågor (Naturvårdsverket, 2014). De åtgärder och styrmedel som finns i Sverige räcker inte för att nå etappmålen i miljö målssystemet. Därför krävs kraftfullare åtgärder, både på nationell och på global nivå (Naturvårdsverket, 2018).

För att nå miljö målen i Göteborgs Stad konstateras det i miljö målsuppföljningen för 2017 att staden behöver följa och genomföra en rad framtagna planer och program som berör miljön och stadens utveckling. Hur staden byggs ut är viktigt för flera miljö mål men innebär samtidigt målkonflikter. Det anges också att vi är beroende av att andra aktörer genomför åtgärder både lokalt, nationellt och internationellt. Takten på omställningsarbetet måste öka på samtliga nivåer (Göteborgs Stad, 2018a).

Miljö- och klimatanmänden har i uppdrag att vara drivande i stadens miljö arbete samt ett utpekat processägarskap för det mål i kommunfullmäktiges budget som rör miljö och klimat. Nämnden har genom processägarskapet en samordnande, uppföljande och ledande roll i staden för att nå målet.

Miljö förvaltningen har framförallt använt det verktyg vi benämner som "möjliggöra och driva" för att verka för att miljö målen ska kunna nås. Det har i stora drag handlat om att ta fram olika typer av styrande dokument och handlingsplaner i kombination med samverkan, informera och bevilja medel till miljö projekt.

En viktig del för miljö förvaltningens miljö arbete är att följa upp måluppfyllelsen av miljö målen. Under senare tid har också ett större fokus lagts

på att ta fram utredningar som ska kunna ligga till grund för beslut i miljö- och klimatnämnden och i andra nämnder och styrelser.

Det första styrande dokument som miljöförvaltningen tog fram för att nå samtliga miljömål var miljöprogrammet. Efter det har planer och program tagits fram för att förbättra målpuppfyllelsen inom olika områden och reviderats; *klimatstrategiska programmet, åtgärdsprogram mot buller, kemikalieplanen och program för biologisk mångfald.*

De flesta av Göteborgs miljömål, liksom miljöprogrammet, löper ut år 2020 och dessa behöver ersättas eller revideras. Många förändringar har skett inom staden och i omvärlden som gör att det nu är läge att utreda hur miljö- och klimatnämnden bäst verkar för att nuvarande och kommande miljömål nås. Den här rapporten är en beskrivning av nuläget, en utblick i omvärlden och en analys av möjliga vägar framåt.

Följande faktorer i omvärlden och Göteborgs Stad har varit viktiga att ta hänsyn till i rapporten:

Agenda 2030, FN:s globala mål för hållbar utveckling: de globala målen antogs 2015 och består av 17 mål och 169 delmål som till 2030 finns för att världens länder ska bli mer hållbara och fredliga. De globala målen är integrerade och odelbara och balanserar de tre dimensionerna av hållbar utveckling: den ekonomiska, den sociala och den miljömässiga. Just nu pågår ett nationellt arbete i Sverige om hur de globala målen ska implementeras. Hur kan de bli en del av Göteborgs Stads miljöarbete?

Miljö eller hållbarhet? Många organisationer, framförallt privata men även offentliga, har börjat integrera alla hållbarhetsaspekter under samma paraply istället för att arbeta med ekologisk, social och ekonomisk hållbarhet sektorsvis. Många har också börjat använda de globala målen som utgångspunkt för sitt miljö- och hållbarhetsarbete.

De nationella miljömålen: Sedan Göteborgs miljömål antogs har miljömålssystemet på nationell nivå fått en ny målstruktur, nya bedömningsgrunder, etappmål har införts och miljömålsberedningen har tillsatts. Effekterna av dessa förändringar är något miljöförvaltningen får ta i beaktande vid när de lokala miljömålen behöver utvecklas.

Göteborgs Stads riktlinje för styrande dokument: 2017 tog staden fram en riktlinje som ska öka tydligheten i användandet och utformandet av styrande dokument. Den ska säkerställa att Göteborgs Stad inte har fler styrande dokument än vad som behövs för att styra verksamheten eftersom en allt för omfattande mängd styrande dokument riskerar att det blir svåröverskådligt, både för allmänheten och för verksamheten. Riktlinjen syftar också till en likartad utformning och hantering av styrande dokument som ökar dokumentens kvalitet och underlättar efterlevnad av deras intentioner.

Minska uppföljningsbördan i Göteborgs Stad: På samma sätt som det finns en ambition att hålla antalet styrande dokument nere finns det en ambition att arbetet med uppföljning och rapportering som sker inom staden ska minska.

Detta för att arbetet ska vara effektivt och att hålla kostnader nere. Det talas om att minska ”uppföljningsbördan”. Miljöförvaltningen är mån om att den uppföljning som miljöarbetet kräver ska hålla hög kvalitet och vara relevant.

Göteborg som föregångare på miljöområdet: Det är tydligt att det i Göteborg sedan många år finns en politisk vilja att påverka. Göteborg ska enligt flera olika politiska beslut vara en föregångare inom miljöområdet och en av världens mest progressiva städer när det gäller att möta tidens klimat- och miljöutmaningar. Detta framgår bland annat av stadens budget och i andra av stadens styrande dokument som miljöpolicy och miljöprogram.

1.2 Syfte

Syftet med rapporten är att ta fram ett underlag till miljö- och klimatnämnden om hur stadens styrning och ledning inom den ekologiska dimensionen av hållbar utveckling kan utvecklas.

1.3 Avgränsningar

Utredningens syfte är att ge ett underlag för att kunna diskutera de mest väsentliga frågeställningarna och identifiera inom vilka områden det finns behov av fördjupningar. Ambitionen med utredningen är alltså inte att svara på hur nästa generations miljöprogram ska se ut.

De förslag som läggs fram i rapporten är baserade på bedömningar som gjorts av personal på miljöförvaltningen grundade på kunskap, erfarenheter, dialog med berörda inom staden och den omvärldsbevakning som gjorts. I utredningen har ingen samlad utvärdering gjorts av de styrande dokument som miljöförvaltningen tagit fram och de verktyg och arbetssätt som används.

Inledningsvis fanns exempel från internationella städer med men på grund av att kartläggningen av dem inte gav så mycket för analysen för hur Göteborgs stad kan utveckla sitt arbete, samt tidsbrist, har det inte inkluderats i rapporten.

2 Metod

Rapporten består av tre delar:

- En nulägesbeskrivning av hur det strategiska miljöarbetet i Göteborgs Stad bedrivs
- En omvärldsbevakning för att inspireras av hur andra svenska städer bedriver sitt strategiska miljöarbete och/eller hållbarhetsarbete.
- En analys som utgår ifrån nuläget i Göteborg och resultatet av omvärldsbevakningen och som pekar ut utmaningar, behov och utvecklingsförslag.

2.1 Nulägesbeskrivning

Nulägesbeskrivningen har genomförts genom sammanställning av dokumentation, intervjuer och genom att sakkunniga inom Göteborgs Stad har bidragit med underlag. Till största delen är det medarbetare på miljöförvaltningens avdelning stadsmiljö som har bidragit men även avdelningen stadsutveckling på stadsledningskontoret. Fokus har legat på att beskriva stadens organisation för miljöarbete, styrning, uppföljning och en beskrivning av vilka olika element av miljöarbete som är av vikt för rapporten exempelvis beskrivning av styrande dokument, verktyg och hållbarhetsarbetet i staden.

2.2 Omvärldsbevakning

I omvärldsbevakningen valdes inledningsvis sex svenska städer ut. I urvalet utgick vi ifrån städer som har höga ambitioner inom miljöområdet. De ligger högt upp i Aktuell Hållbarhets miljöranking och som får publicitet för sitt miljöarbete. De sex utvalda städerna är Malmö, Lund, Helsingborg, Växjö, Stockholm och Uppsala.

Inledningsvis granskades hur städernas har utformat sina miljö/hållbarhetsprogram med fokus på styrning, ledning och organisation för det strategiska miljöarbetet. Underlag till granskningen finns på kommunernas offentliga webbplatser.

Efter det intervjuades nyckelpersoner i respektive kommun, antingen vid studiebesök eller på telefon. Intervjuerna var semistrukturerade, vilket innebär att vi utgick från en förutbestämd intervjuguide men lämnade frihet till den intervjuade att prata fritt. Samtliga intervjupersoner har även fått se sammanställningen i efterhand och haft möjlighet att göra korrigeringar.

2.3 Diskussion och analys

Analysen av den information som samlats in ovan knyter ihop utredningen. Upplägget är att ha en nulägesbeskrivning med Göteborgs behov och

förutsättningar som sedan kombineras med den kunskap och de idéer som samlats in under omvärldsbevakningen. I analysen ska det finnas slutsatser kring förslag på hur utveckling kan ske och vilken typ av arbete som kan krävas.

3 Nulägesbeskrivning – det strategiska miljöarbetet i Göteborgs Stad

3.1 Organisationen för det strategiska miljöarbetet och hållbarhetsfrågor

3.1.1 Kommunfullmäktige, kommunstyrelsen och stadsledningskontoret

Den politiska organisationen i Göteborgs Stad består av kommunfullmäktige med kommunstyrelse, nämnder och styrelser under sig. Kommunfullmäktige är det högst beslutande organet i Göteborgs Stad och budgeten är det överordnade styrdokumentet i staden. Stadens budget genomsyras av hållbarhetsbegreppen. Kommunfullmäktige fattar även beslut i strategiska miljö- och hållbarhetsfrågor, exempelvis stadens tolv lokala miljömål, miljöprogram och klimatstrategiska program, som gäller stadens samtliga verksamheter.

Kommunstyrelsen har uppdraget att styra, leda och samordna allt arbete i kommunen. Kommunstyrelsen har bland annat det övergripande ansvaret för den strategiska planeringen för göteborgssamhällets utveckling, den kommunala servicen, myndighetsutövning och att verkställa kommunfullmäktiges beslut (Göteborgs Stad, 2016)

Stadsledningskontoret är kommunstyrelsens förvaltning med främsta uppdrag att stödja kommunstyrelsen i dess arbete. Stadsledningskontoret bereder ärenden som ska beslutas av kommunstyrelsen och i vissa fall kommunfullmäktige samt ansvarar för budget och uppföljningsprocessen i staden. Inom stadsledningskontoret finns verksamhetsområdet stadsutveckling som leder och samordnar frågor inom stadsutvecklingsområdet samt arbetar för utveckling av ett hållbart Göteborg - socialt, ekonomiskt och ekologiskt. Inom verksamhetsområdet uppdrag ingår att leda, ta initiativ till och pådriva samordningen av stadens verksamheter inom stadsutvecklingsområdet, där miljöfrågorna ingår (Göteborgs Stad, 2018b). Ärenden som miljö- och klimatnämnden sänder vidare för beslut i kommunstyrelsen bereds i princip alltid av stadsledningskontorets verksamhetsområde stadsutveckling.

3.1.2 Miljö- och klimatnämnden

Miljö- och klimatnämnden har uppdraget att vara drivande i stadens miljöarbete samt i skyddet av människors hälsa och miljön. Nämnden utövar tillsyn enligt miljöbalken och har sedan 2011 ett utvidgat uppdrag inom det strategiska arbetet med miljö- och klimatfrågor i staden. Av nämndens reglemente framgår det att nämnden ska *”driva och samordna stadens arbete inom den*

ekologiska dimensionen av hållbar utveckling. Det innefattar en pådrivande, samordnande och stödjande funktion samt att i samråd med berörda parter utarbeta och underställa kommunfullmäktige styrande dokument inom området". Av reglementet framgår bland annat också att nämnden har en samordnande roll inom stadens vatten- och havsmiljöarbete och även för stadens arbete som följer av förordningen om omgivningsbuller. Det anges också att nämnden ska kunna erbjuda ett förenklat miljöledningssystem (Göteborgs Stad, 2018c)

Utöver grunduppdraget som följer av reglementet är miljö- och klimatnämnden även processägare för målet i kommunfullmäktiges budget som rör miljö och klimat. Processägare har en samordnande, uppföljande och ledande roll för att nå målet. Processägaren har befogenhet att samla berörda nämnder och styrelser för samverkan, men kan aldrig ta över ansvaret för respektive nämnds och styrelses verksamhetsområde. Nämnden kan endast påverka de beslut som tas till exempel genom att ta fram beslutsunderlag av hög kvalitet.

Mer eller mindre regelbundet anordnas träffar för samtliga processägare i staden för erfarenhetsutbyte.

Miljöförvaltningen bedriver inget aktivt påverkansarbete inom det strategiska miljöarbetet gentemot invånare, företag och organisationer, med undantag för det arbete som sker genom miljötillsyn och livsmedelskontroll.

3.1.3 Stadens nämnder och styrelser

Stadens samtliga nämnder och styrelser har ansvaret för sitt eget miljöarbete och för att bidra till att uppnå stadens budgetmål och tolv miljömål. Målet i kommunfullmäktiges budget om miljö och klimat ska nämnderna och styrelserna bryta ned i sina respektive budgetar. De ska också följa en rad olika stadengemensamma styrande dokument, såsom det klimatstrategiska programmet och kemikalieplanen. I många fall har de också styrande dokument som bara berör den egna eller ett fåtal organisationer, såsom trafikstrategin, grönstrategin och egna rutiner, riktlinjer med mera. Nämndernas och bolagens uppdrag beskrivs i deras reglementen respektive ägardirektiv.

Sedan 2016 har revidering av stadens samtliga reglementen påbörjats. En förändring är att samtliga nämnder och kommunstyrelsen har fått en likadan inledningstext som har gett alla ett övergripande ansvar för hållbar utveckling: *"Effekten av nämndens arbete ska bidra till utvecklingen av ett hållbart samhälle. En hållbar utveckling är en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov. Hållbar utveckling består av tre dimensioner som samspelar och stödjer varandra; social hållbarhet, ekologisk hållbarhet och ekonomisk hållbarhet."*

För samtliga av stadens bolag gäller *Riktlinjer och direktiv för Göteborgs bolag* (Göteborgs Stad, 2017a). I detta finns det inga specifika formuleringar om hur man ska arbeta med miljö. Majoriteten av stadens bolag har fått ramarna för sitt miljö- och hållbarhetsarbete fastställt i sina ägardirektiv och formuleringarna

varierar beroende på bolagens verksamhet. Ett fåtal bolag saknar dock helt formuleringar om miljö- och hållbarhetsarbete i sina ägardirektiv, exempelvis Got Event AB, Liseberg AB och Stadsteatern AB. Dessa ägardirektiv är gamla och när de revideras kommer formuleringar om miljö och hållbarhet att skrivas in (Hörnberg, 2018).

3.2 Styrning i staden

3.2.1 Göteborgs Stads budget

Kommunfullmäktiges budget (Göteborgs Stad, 2017b) är det övergripande och överordnade styrdokumentet för samtliga nämnder och styrelser i staden. Budgeten anger mål, inriktningar och uppdrag som ska genomföras inom ramen för de ekonomiska förutsättningarna och gällande lagstiftning. Målen i kommunfullmäktiges budget utgör fullmäktiges övergripande prioritering för året och ofta även för mandatperioden. Målen ska brytas ned, värderas och anpassas av nämnder och styrelser för att omsättas i praktisk handling. Planer, program, riktlinjer, uppdrag och policydokument som kommunfullmäktige antagit ska följas och genomföras, men är underordnade budgeten.

Varje nämnd och styrelse ansvarar för att uppnå sin del av kommunfullmäktiges mål och för att värdera hur dessa ska styra den egna verksamheten. Kommunstyrelsen utser särskilda processägare bland nämnder och styrelser för de mål där mer strukturerad samverkan krävs.

Utifrån kommunfullmäktiges budget ska varje nämnd/styrelse utarbeta och besluta om ett inriktningsdokument för den egna budgeten. Nämnderna och styrelserna ska i första hand bryta ner och anpassa fullmäktiges mål och inriktningar till sina verksamheter för att bidra till god måloppfyllelse ur ett hela-staden-perspektiv. Därefter kan de göra ytterligare prioriteringar och preciseringar utifrån den egna verksamhetens förutsättningar och ändamål. I inriktningsdokumentet ska det tydligt framgå hur målen ska uppnås. Nämnder/styrelser har dock friheten att välja vilka av målen i kommunfullmäktiges budget man ska prioritera, och därmed välja att inte prioritera vissa mål.

Efter det ska nämnderna och styrelserna uppdra åt förvaltningen/bolaget att utarbeta ett förslag till budget. Förslaget ska baseras på inriktningsdokumentet och ska innehålla konkreta och kvantifierbara mål samt beskriva hur de ska nås. Det ska klargöras hur förvaltningen/bolaget ska samverka och föra dialog med processägare och andra relevanta förvaltningar och bolag i syfte att nå god måloppfyllelse. När förslaget till budget har färdigställts ska det behandlas och beslutas av nämnden/styrelsen. Den nedbrytning av mål, inriktningar och uppdrag som nämnder och styrelser gör läggs in i verksamhetssystemet Stratsys för att kunna följas upp.

3.2.1.1 Miljö och klimat i budgeten

Ett av nitton avsnitt i stadens budget 2018 handlar om miljö och klimat. Avsnittet innehåller liksom de andra avsnitten fyra rubriker: analys, mål, inriktningar och uppdrag. Budgetmålen gäller vanligtvis för åtminstone en mandatperiod men mål kan tillkomma och tas bort. Miljö och klimatmålet har under den här mandatperioden sett i stort sett likadant ut. Målet i 2018 års budget lyder:

Mål

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

2020 ska utsläppen av koldioxidekvivalenter i Göteborg från ickehandlande sektorn ha minskat med minst 40 procent jämfört med 1990. 2035 ska de konsumtionsbaserade utsläppen av växthusgaser vara maximalt 3,5 koldioxidekvivalenter per invånare.

Processägare: Miljö- och klimatanmänden.

Förändringarna som skett är att ordet miljö tillkommit och i preciseringen har målet skärpts. Själva måltexten innehåller både orden miljö och klimat medan preciseringen i kursivt visar att klimatfrågan är prioriterad. Preciseringen är identisk med två av de fyra delmålen i miljömålet *Begränsad klimatpåverkan*.

I den inledande texten om inriktningar anges att miljöarbetet ska inriktas på att nå Göteborgs Stads tolv lokala miljömål och att Göteborg ska vara en föregångare inom miljöområdet och en av världens mest progressiva städer i att åtgärda klimat- och miljöproblem. I den fortsatta texten lyfts prioriterade frågor fram och det poängteras att styrande dokument inom miljöområdet ska genomföras. De styrande dokument som nämns är miljöprogrammet, klimatstrategiska programmet, avfallsplanen, kemikalieplanen, åtgärdsprogram mot buller, byggnadsnämndens prioriteringslista för naturreservatsbildning och skogspolicyn. Flera av de prioriterade frågor som lyfts fram känns igen från de styrande dokumenten men inte alla.

Uppdragen i budgeten under miljö och klimat är direkt riktade till specifika nämnder och styrelser. Uppdragen förändras vanligtvis årligen. Exempel på uppdrag för budget 2018 är prioritering och genomförande av åtgärder kopplat till gifter i vattendrag (Miljö- och klimatanmänden), utredning om läkemedelsrester och avloppsrening (Gryaab), omställning av Rya kraftvärmeverk till fossilfritt (Göteborg Energi).

3.2.1.2 Styrande dokument

För att skapa ordning och ge stadens hela organisation förutsättningar att göra rätt saker på rätt sätt, tar staden fram styrande dokument. Styrande dokument är ett samlingsbegrepp för de dokument som anger vad nämnder/styrelser och förvaltningar/bolag ska göra, vem som ska göra det och i vissa fall hur det ska

göras. Dokumenten kan vara riktade till en enskild nämnd eller styrelse, gälla flera eller samtliga.

2017 tog staden fram en ny riktlinje som ska öka tydligheten i användandet och utformandet av styrande dokument (Göteborgs Stad, 2017c). Den ska säkerställa att Göteborgs Stad inte har fler styrande dokument än vad som behövs för att styra verksamheten, eftersom en allt för många styrande dokument riskerar att det blir svåröverskådligt, både för allmänheten och för verksamheten.

Riktlinjen syftar också till en likartad utformning och hantering av styrande dokument som ökar dokumentens kvalitet och underlättar efterlevnad av deras intentioner. Det är viktigt att poängtera att eftersom riktlinjen är ny finns det många befintliga styrande dokument som inte följer den nya strukturen, men målet är att alla nya styrande dokument som tas fram ska följa riktlinjen.

Riktlinjen delar upp de styrande dokumenten i kommunala föreskrifter och planerande och reglerande styrande dokument, se Figur 1.

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

Figur 1 Struktur för styrande dokument i Göteborgs Stad, (Göteborgs Stad, 2017c).

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

De *planerande styrande dokumenten* visar vägen och anger vart vi ska. Tillsammans med kommunfullmäktiges budget, reglementen, bolagsordningar och ägardirektiv är de grunden för planeringen av verksamheten. Det finns tre typer av dokument:

- Vision: Talar om ett önskvärt framtida tillstånd.
- Program: Beskriver vad som ska uppnås inom ett visst område.
- Plan: Ett relativt uttömmande dokument som innehåller konkreta åtgärder och eventuellt mål inom ett område. Den kan utgöra en konkretisering av ett beslutat program.

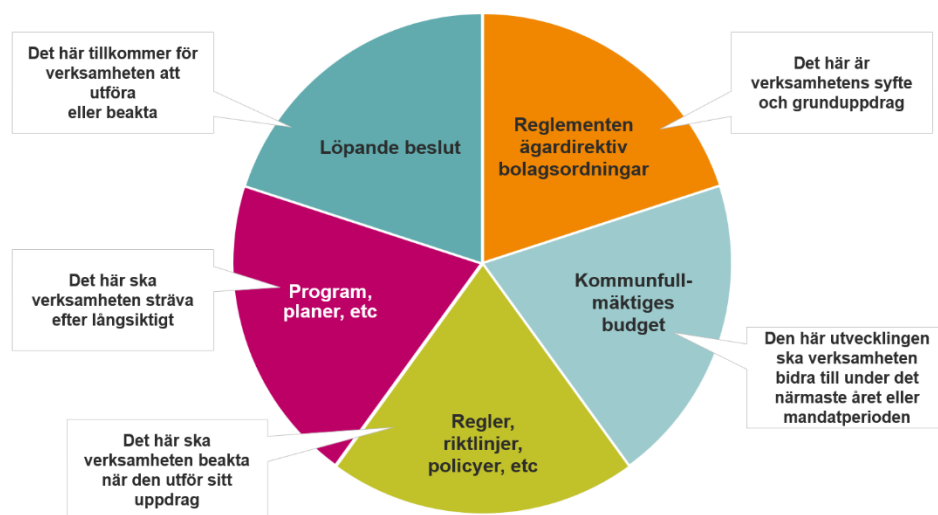
De *reglerande styrande dokumenten* visar hur vi ska förhålla oss inom olika områden, hur vi ska agera här och nu. Exempel:

- Policy: Anger principer som ska ge vägledning inom ett område och är ett stöd till stadens olika verksamheter i det dagliga arbetet.
- Riktlinjer: Konkretiserar policyn och beskriver hur något ska göras för att vi ska agera korrekt.
- Regler: Anger mer i detalj vad som gäller inom ett visst område.

Kommunfullmäktige beslutar generellt om styrdokument som gäller hela staden, är av större vikt eller där beslutsinstansen regleras i lag. Nämnd/styrelse beslutar om styrande dokument som rör det egna uppdraget. Riktlinjer, regler, anvisningar, rutin och instruktion kan beslutas på tjänstepersonnivå.

De styrande dokument som miljöförvaltningen tagit fram inom sitt miljöstrategiska uppdrag är att betrakta som planerande och reglerande.

I Figur 2 visas en sammanfattning av vilka styrande dokument som styr nämnders och bolags verksamhet.



Figur 2 Principiell bild över styrande dokument som styr nämnders och bolags verksamheter (Göteborgs Stad, 2018d)

3.3 Stadens centrala uppföljningsprocess och uppföljning av styrande dokument

3.3.1 Uppföljning av kommunfullmäktiges budget

Göteborgs Stad har en gemensam process kring budget och uppföljning som syftar till att göra det möjligt att planera, styra, följa upp och agera på alla relevanta nivåer. Uppföljningen utgör också underlag för kommunstyrelsen uppsiktsplikt, det vill säga kommunstyrelsens lagstadgade ansvar att ha överblick och kontroll över stadens verksamheter.

Kommunstyrelsen fastställer årligen en struktur- och tidplan för de aktiviteter och beslut som rör kommunens samlade budget- och uppföljningsprocess. Planeringen är treårig för att kunna ge en överblick, framförhållning och sprida uppföljningen över tid. Strukturplanen omfattar såväl kommunfullmäktiges, nämnders och bolagsstyrelser beslut kring budget som olika former av uppföljning (Göteborgs Stad, 2015).

Fyra gånger per år, under mandatperioden 2014–2018, följs nämnderna och styrelsernas verksamhet upp i Stratsys. Stadsledningskontoret bereder och sammanställer nämndernas och styrelsernas uppföljningsrapportering till kommunstyrelsen som in sin tur har beredningsansvaret gentemot kommunfullmäktige. I stadsledningskontorets uppgift ingår även att beakta omvärldsfaktorer och göra egna bedömningar och analyser.

Inom varje rapporteringstillfälle följer stadsledningskontoret upp nämnder och styrelser utifrån uppsiktsplikten och särskilda uppdrag från kommunstyrelsen och kommunfullmäktige. För målen i kommunfullmäktiges budget som är långsiktiga genomförs analys av måluppfyllelse årligen. Av detta gör stadsledningskontoret en sammanställning, utifrån risk och väsentlighet, till kommunstyrelsen och sedan kommunfullmäktige.

I Figur 3 visas översiktligt stadens uppföljningsstruktur för åren 2015–2018.

	2015	2016	2017	2018
UR 1	Del 1 Övergripande ekonomi, personal o övrig uppsikt	Del 1 Övergripande ekonomi, personal och övrig uppsikt	Del 1 Övergripande ekonomi, personal o övrig uppsikt	Del 1 Övergripande ekonomi, personal och övrig uppsikt
UR 2	Delårsrapport Primär	Delårsrapport KF mål Kärnverksamhet fördjupning av vissa	Delårsrapport KF mål	Delårsrapport KF mål Kärnverksamhet fördjupning av vissa
UR 3	Del 1 Övergripande ekonomi, personal o övrig uppsikt Kärnverksamhet - fördjupning av vissa	Del 1 Övergripande ekonomi, personal o övrig uppsikt Kärnverksamhet - fördjupning av vissa	Del 1 Övergripande ekonomi, personal o övrig uppsikt Kärnverksamhet - fördjupning av vissa	Del 1 Övergripande ekonomi, personal o övrig uppsikt Kärnverksamhet - fördjupning av vissa
ÅR	Årsredovisning UR 4 (enbart i KS) Direktkommunikation nämnd/styrelse genom sammanfattning i ÅR	Årsredovisning UR 4 (enbart i KS) Direktkommunikation nämnd/styrelse genom sammanfattning i ÅR	Årsredovisning UR 4 (enbart i KS) Direktkommunikation nämnd/styrelse genom sammanfattning i ÅR	Årsredovisning UR 4 (enbart i KS) Direktkommunikation nämnd/styrelse genom sammanfattning i ÅR
Integreras i ovanstående	Kvalitativ uppföljning av program o planer	Kvalitativ uppföljning av program o planer	Kvalitativ uppföljning av program o planer	Kvalitativ uppföljning av program o planer

Figur 3 Översiktlig bild över innehåll i de olika uppföljningsrapporterna 2015–2018 (Göteborgs Stad, 2015).

3.3.1.1 Uppföljningsrapport 2

För att få en mer fördjupad bild av kvaliteten inom kärnverksamheten väljs ett antal verksamhetsområden ut varje år i uppföljningsrapport 2. Samtliga verksamhetsområden är i fokus minst en gång under mandatperioden. Klimat och miljö var i fokus 2016 och 2018 och inom ramen för det kommer delar av styrande dokument inom miljöområdet att följas upp. Det är inte processägaren, som gör uppföljningen av kommunfullmäktiges budgetmål för klimat och miljö utan det görs av stadsledningskontoret. Stadsledningskontorets uppföljning baseras till stor del på miljömålsuppföljningen.

Stadsledningskontoret eller kommunstyrelsen kan inte peka ut vad andra nämnder eller bolag ska göra. Däremot kan de i sin uppföljning påtala brister och verka för förbättringar på olika sätt. Till exempel konstaterade stadsledningskontoret att nämnder och styrelser inte i tillräckligt hög grad hade brutit ner och konkretiserat budgetmålen 2015 och 2016. Detta återkopplades till förvaltningschefer och förvaltningscontrollers. I utbildningen för presidier under 2016 uppmärksammades också detta som ett utvecklingsområde. En guide togs fram som stöd. Intrastats stödjer förvaltningar och bolag i hur man ska tänka och hur Stratsys kan vara ett verktyg.

3.3.1.2 Årsredovisning 2017

I Årsredovisningen för Göteborgs Stad 2017 (Göteborgs Stad, 2018e) görs en sammanfattad bedömning av samtliga budgetmål. För att kunna göra en bedömning av måluppfyllelse för miljö och klimatmålet tittar stadsledningskontoret kvantitativt på ett antal indikatorer, som de har arbetat fram och stämt av med miljöförvaltningen, och kvalitativt på nämnders och styrelsernas uppföljningsrapport 2 samt miljöförvaltningens miljömålsuppföljning. I Figur 4 visas den samlade bedömningen av miljö och klimatmålet som redovisas i årsredovisningen.

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

Nämndernas rapportering					Stadsledningskontorets bedömning
Måluppfyllelse	God	Viss	Ingen	Svårbedömd/ ej rapporterat	
Stadsdelsnämnder	1	6	0	3	
Facknämnder	7	7	1	4	
Bolagsstyrelser	10	3	0	3	

Bedömningen av den samlade måluppfyllelsen är komplex då målet innefattar samtliga tolv lokala miljömål där måluppfyllelsen varierar. Fem av tolv miljömål kommer inte att nås. En stor anledning är att måluppfyllelsen är beroende av nationellt eller internationellt agerande. De valda klimatindikatorerna hade en positiv trend i början av mandatperioden men visade en försämring under 2016.

Figur 4 Redovisning av budgetmål miljö och klimat, (Göteborgs Stad, 2018e)

3.3.1.3 Uppföljning av hållbar utveckling i Göteborgs Stad

Sedan 2017 finns uppföljning av hållbar utveckling på samhällsnivå på stadens hemsida. Uppföljningen utgörs av ett fåtal utvalda och långsiktiga indikatorer i kombination med viss analys. I denna finns en koppling till globala målen, något som kommer att vidareutvecklas då Agenda 2030 och de kommande indikatorerna kommer att utgöra en given benchmark för indikatorbaserad uppföljning av hållbar utveckling (Borg, 2018).

3.3.1.4 De kommunala bolagens hållbarhetsredovisning

Göteborgs Stads bolagssektor arbetar enligt EU:s direktiv om hållbarhetsredovisning vilket innebär att företag ska inkludera hållbarhetsfaktorer som en del av sin årliga finansiella rapportering. I korthet handlar det om att mäta, följa upp, beskriva och kommunicera en organisations påverkan på hållbar utveckling. Göteborgs Stadshus AB har tagit fram ett förslag till beslut avseende en gemensam struktur för hållbarhetsrapportering inom bolagskoncernen för att leva upp till lagkravet samt för att kunna visa hur alla bolag/kluster enskilt och tillsammans bidrar till ett jämlikt och hållbart Göteborg (Borg, 2018).

3.3.2 Dialoger

Som komplement till den skriftliga rapporteringen genomförs också dialoger, både på politiker- och tjänstepersonsnivå.

Kommunstyrelsen genomför sedan 2015 dialoger med enskilda nämnder, verksamhetsområdesdialoger och riskdialoger med nämnder som en del i uppföljningen. Stadshus AB ansvarar för dialoger med styrelserna och kommunstyrelsen genomför årligen ägardialog med Stadshus AB.

På tjänstepersonsnivå genomför stadsledningskontoret strategiska förvaltningsdialoger med enskilda förvaltningar. Dessa dialoger fokuserar på viktiga framtidsfrågor utifrån varje nämnds verksamhet, med utgångspunkt från reglemente. I dialogen berörs även processägarskapet för de förvaltningar som har ett utpekat processägarskap i stadens budget. Utöver dessa förs löpande dialoger med förvaltnings/bolagsledningar i olika forum och former.

3.3.3 Uppföljning av styrande dokument

Enligt den nya riktlinjen ingår det att besluta om uppföljning i samband med att det styrande dokumentet antas. Respektive nämnd/styrelse föreslår hur uppföljningen ska ske och sedan beslutar kommunfullmäktige eller kommunstyrelsen.

Uppföljningen sker därför på lite olika sätt i staden. Tidsatta planer och program ska utvärderas av ansvarig nämnd eller styrelse när de löpt ut, och utfallet ska rapporteras till kommunstyrelsen.

I kommunfullmäktiges budget är ett uppdrag att under mandatperioden minska den administrativa bördan. Utvärderingar och uppföljningar ska göras med fokus på hur Göteborgs Stad bäst ser till invånarnas behov. I syfte att minska bördan ska nämnder/styrelser föra en tydligare dialog med förvaltningarna/bolagen om vad som ska och inte ska följas upp.

För att minimera dubbelarbete ska synergier sökas mellan olika uppföljningssystem.

3.3.3.1 Uppföljning utifrån miljö- och klimatnämndens uppdrag

Nämnden är ansvarig för uppföljning av miljömålen och styrdokument kopplade till dessa.

Uppföljningen beskrivs ingående i kapitel 3.4, Göteborgs Stads miljömål och kapitel 3.5 Miljö- och klimatnämndens beslutade styrdokument. För miljömålsuppföljning sker det genom årlig datainsamling från ett antal olika källor exempelvis är rapporter, intervjuer, databaser och andra elektroniska källor viktiga, liksom förvaltningens miljöövervakning, undersökningar och tillsyn. Styrdokumentet följs upp genom enkäter och rapporter men en viktig del är också dialogen med de inblandande aktörerna som komplement till den skriftliga rapporteringen.

Ett utvecklingsområde för miljöförvaltningen finns inom uppföljningen av processägarskapet. I dagsläget använder inte förvaltningen informationen från uppföljningen av kommunfullmäktiges budgetmål. Detta innebär alltså att miljöförvaltningen inte analyserar uppföljningen som är kopplad till processägarskapet.

Det finns idag en variation i miljöförvaltningens metoder för uppföljning vilket ger möjligheter för utveckling av processägarskapet, uppföljningen av styrande dokument och miljömålsuppföljningen.

3.4 Göteborgs Stads miljömål

Göteborgs miljömål har sin utgångspunkt i Sveriges sexton nationella miljömål. Av dessa har Göteborgs Stad valt ut de tolv mål som är viktigast för göteborgssamhället och skapat egna, lokala miljömål. Miljömålen med sina 36 delmål ska hjälpa Göteborgs Stad att skapa en god livsmiljö och en hållbar utveckling för staden. Miljömålen ska i de flesta fall nås till år 2020, men för två är målåret 2050 (Göteborgs Stad, 2018f). Miljömålen togs fram mellan 2006 och 2011 under ledning från stadsledningskontoret.

Göteborgs Stads miljömål:

1. Begränsad klimatpåverkan
2. Frisk luft
3. Bara naturlig försurning
4. Giftfri miljö
5. Ingen övergödning
6. Levande sjöar och vattendrag
7. Grundvatten av god kvalité
8. Hav och balans samt levande kust och skärgård
9. Ett rikt odlingslandskap och myllrande våtmarker
10. Levande skogar
11. God bebyggd miljö
12. Ett rikare växt- och djurliv

Miljömålen är i de flesta fall så kallade tillståndsmål och gäller för hela göteborgssamhället. De säger vilket önskat tillstånd vi vill ha i miljön vid en viss tidpunkt. Göteborgs Stad har inte full rådighet över möjligheten att nå miljömålen. För att nå målen krävs att Göteborgs Stad agerar, men också att det sker förändringar i övriga samhället, både lokalt och regionalt och vissa fall även globalt, se Figur 5.

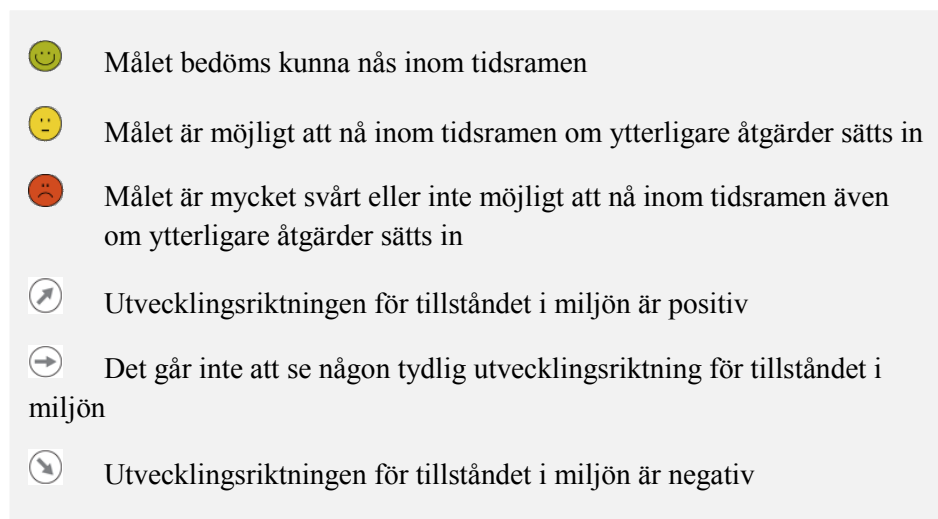
Några av miljömålen har ur vissa aspekter också tagit hänsyn till den sociala dimensionen av hållbarhet. Ett exempel är Göteborgs invånares tillgänglighet till skog och mark samt kust och skärgård.



Figur 5. Illustration av Göteborgs lokala miljömål.

3.4.1 Uppföljning av miljömålen

Miljöförvaltningen ansvarar för uppföljning och revidering av miljömålen. För att beskriva tillståndet i miljön och göra en bedömning av om vi når målen samlas årligen information in, kopplat till ett antal indikatorer, och redovisas i rapporten Uppföljning av Göteborgs lokala miljömål (Göteborgs Stad, 2018a). I rapporten illustreras hur det går med miljömålen genom glada/neutrala/ledsna figurer och trendpilar, se Figur 6.

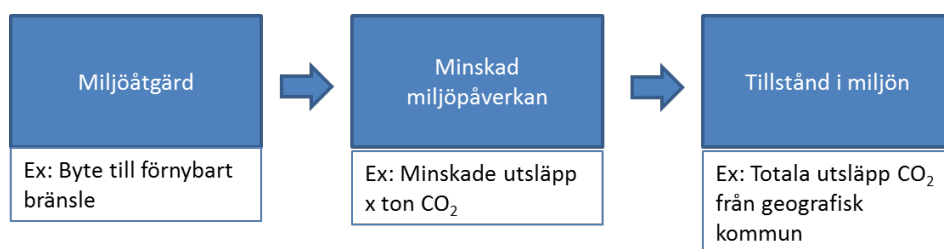


Figur 6 Illustrationer som används i Miljömålsuppföljningen för att sammanfatta hur det går med att nå Göteborgs miljömål.

Kopplat till detta finns texter om miljöläget och vad som behöver åstadkommas för att nå de enskilda miljömålen inom utsatt tid. För de mål som inte är kvantifierbara, till exempel målet att minska gifter i barns närhet, gör miljöförvaltningen en bedömning på de trender som ändå går att se. Den information som miljöförvaltningen inte kan ta fram själv hämtas bland annat från andra förvaltningar, bolag samt databaser som till exempel SCB. Den

senaste uppföljningen (för året 2017) visar att Göteborgs Stad inte når något av de tolv miljömålen. Staden bedömer däremot att 6 av 36 delmål kommer att nås och att 19 delmål går att nå med ytterligare åtgärder till 2020. För att nå miljömålen behöver åtgärdstakten öka. Staden behöver följa och genomföra framtagna planer och program som berör miljön och stadens utveckling samtidigt som staden kontinuerligt utvecklar uppföljning och planering.

Fokus i uppföljningen av miljöprogrammet har hittills legat på att följa upp åtgärder medan miljömålsuppföljningen mäter tillståndet i miljön. På detta sätt har vi tappat att sätta Göteborgs Stads egna miljöpåverkan och effekt av genomförda åtgärder i relation till miljötillståndet. Figur 7 visar på hur uppföljningen fokuserar på åtgärder (steg 1) och tillståndet i miljön (steg 3), men att en utveckling kan ske för att utöka uppföljningen av stadens bidrag till att minska miljöpåverkan (steg 2), om miljöförvaltningen vill sätta fokus på stadens bidrag.



Figur 7 Logisk händelsekedja med miljöåtgärd som ger en positiv effekt i form av minskad miljöpåverkan som i sin tur ger ett förbättrat tillstånd i miljön. Figur från Västerås kommun.

Att uppföljningen genomförts på detta sätt behöver inte betyda att staden gör för lite utan snarare att stadens rådighet är liten på flera miljöområden och att övriga samhället inte ställer om i samma takt. Det blir en pedagogisk utmaning om stadens mål sätts för det geografiska området samtidigt som åtgärderna huvudsakligen handlar om staden som organisation. Så som miljöprogrammet varit upplagt har det blivit svårt att visa på samband mellan insats och resultat.

3.4.2 Jämförelse mellan miljömålen och globala målen

Sommaren 2017 genomförde miljöförvaltningen en jämförelse mellan FN:s globala mål för hållbar utveckling och Göteborgs Stads miljömål. Syftet jämförelsen var att undersöka vilka av de globala målen som är omhändertagna av miljömålen eller på annat sätt i stadens arbete och vilka som saknades i miljömålsarbetet. Jämförelsen mellan de globala målen och miljömålen genomfördes på delmålsnivå där de olika delmålen har jämförts med varandra. Slutsatsen är att den ekologiska dimensionen av de globala målen omhändertas mycket väl i miljömålen. Dock finns det två områden, klimatanpassning och invasiva arter, som behöver ses över om behovet finns att utveckla miljömålen för att omfatta dem.

3.5 Miljö- och klimatnämndens beslutade styrdokument

Miljöförvaltningens drivande och samordnande arbete inom den ekologiska dimensionen riktar sig i första hand till Göteborgs Stads egna verksamheter och konkretiseras genom framtagande av styrande dokument. Miljö- och klimatnämndens beslutade styrdokument är informativa politiska styrmedel till följd av att inga sanktionsmöjligheter eller ekonomiska incitament är direkt kopplade till styrdokumenten. Informativa styrmedel syftar till att informera, utbilda, övertyga och övertala för att nå önskade effekter.

För att uppnå önskade effekter genom politisk styrning förutsätter det att beslut och styrande dokument implementeras, vilket är en komplex process som påverkas av många faktorer. I dagsläget utsätts de offentliga verksamheterna för multipla styrningar genom såväl reglerande, fysiska, ekonomiska som informativa styrmedel (Vedung, 2003, 2009).

En problematik med informativa styrmedel är att de generellt inte har tillräckligt tyngd för att prioriteras i relation till reglerande och ekonomiska styrmedel. Därtill blir implementering av ett program mer komplicerad när det ska implementeras i olika typer av organisationer. Detta eftersom programmet måste operera på olika nivåer inom organisationer och sättas i kontrast till olika mål och processer.

Miljö- och klimatnämnden har beslutat om ett antal styrdokument för att förtydliga och förenkla det strategiska miljöarbetet. I detta avsnitt beskrivs dessa styrdokument, hur de används och hur de följs upp.

3.5.1 Miljöpolicy för Göteborgs Stad

Göteborgs Stads miljöpolicy beskriver kommunens gemensamma synsätt på miljöarbetet. Miljöhänsyn ska vara en självklar del i beslut i alla nämnder, styrelser och verksamheter i stadens regi. Miljöpolicyen anger bland annat att Göteborg ska vara en föregångare på miljöområdet, och göra mer än lagen kräver genom att arbeta med ständiga förbättringar på miljöområdet. Göteborg ska skapa en god livsmiljö för alla som bor, arbetar i och besöker Göteborg, och inte skjuta miljöproblem utanför kommungränsen eller in i framtiden. Kommunfullmäktige antog miljöpolicyen 2013 (Göteborgs Stad, 2013a).

3.5.2 Göteborgs Stads miljöprogram

Sedan tidigt 90-tal har miljöförvaltningen haft i uppdrag att ta fram en miljörapport i syfte att beskriva miljötillståndet i Göteborgs Stad. Rapporten var till en början strukturerad efter tematiska områden. När de lokala miljömålen kom in i processen strukturerades miljörapporten om till att bli en uppföljning av de lokala miljömålen. Efter några år önskade politiken att miljömålsarbetet skulle samordnas bättre för att på så sätt öka måluppfyllelsen.

Kommunstyrelsen behandlade i tillägget till stadens budget för 2011, ett yrkande om att ett miljö- och klimatstrategiskt program skulle tas fram för

Göteborg. I samband med detta fick dåvarande miljönämnden ett nytt uppdrag i reglementet (leda, stödja och samordna det miljöstrategiska arbetet i staden) och bytte namn till miljö- och klimatnämnden. Samma år påbörjades därför arbetet med att ta fram miljöprogrammet med handlingsplan och åtgärder.

År 2013 var *Göteborgs Stads miljöprogram* klart (Göteborgs Stad, 2013b). Miljöprogrammet består av två delar; programdelen med miljömål och åtgärdsstrategier beslutades av kommunfullmäktige, medan handlingsplanen beslutades av miljö- och klimatnämnden. Kommunfullmäktige ställde sig bakom handlingsplanen i miljöprogrammet, dock med fortsatt hantering av respektive åtgärd i stadens ordinarie budgetprocess. Programdelen är långsiktig och gäller till år 2020.

Handlingsplanen är mer kortsiktig och innehåller sju åtgärdsstrategier med totalt 212 konkreta och uppföljningsbara åtgärder med utpekade ansvariga nämnder och styrelser. Åtgärderna är sådana som Göteborgs Stads verksamheter har inflytande över och kan besluta om. Det är upp till den nämnd/styrelse som ansvarar för en åtgärd att i sin verksamhetsplanering prioritera om, hur och när åtgärderna i miljöprogrammets handlingsplan ska genomföras. Stadens samtliga nämnder och styrelser var delaktiga i framtagandet av åtgärderna i handlingsplanen. Åtgärderna syftar inte endast till att bidra med positiva effekter på miljön utan även för den sociala hållbarheten.

En reviderad handlingsplan, *Göteborgs handlingsplan för miljön*, beslutades i miljö- och klimatnämnden under våren 2018. I denna har genomförda åtgärder tagits bort och nya lagts till.

3.5.2.1 Genomförande

Samverkan

Förankringen av åtgärder gjordes med olika referensgrupper. En av dessa referensgrupper bestod av chefer och kallades ”Samrådsgrupp miljö”. När miljöprogrammet hade antagits användes samrådsgrupp miljö för förankring och dialog kring vår samordning av det miljöstrategiska arbetet i staden. Referensgrupperna med tjänstepersoner var mest aktiva när man tog fram åtgärderna och förväntades förankra det operativa (genomförandet av åtgärderna) till respektive förvaltning och bolag. En liknande gruppering kan användas i miljöförvaltningens utveckling av processägarskapet.

För att nå ut i verksamheterna används två nätverk. Det finns ett för miljökontaktpersoner i fackförvaltningar och bolag samt ett för utvecklingsledare miljö i stadsdelsförvaltningarna. Träffarna har hållits månadsvis och är främst en plattform för att prata om miljömålen, åtgärder och aktiviteter. Göteborgs Stad håller på och omorganiserar stadsdelsförvaltningarna och hur nätverket för stadsdelarna kommer att se ut i framtiden är ovisst.

Miljömålsdag

Varje år har miljöförvaltningen bjudit in politiker och tjänstepersoner till en miljömålsdag. Den har legat på hösten, när miljömålsuppföljningen blivit klar. Upplägget har ofta varit att lyfta genomförda åtgärder, rapportera miljötillståndet och uppföljningen av miljöprogrammets handlingsplan och inspiration. Miljömålsdagen har varit välbesökt och fått höga betyg i utvärderingar. Den senaste miljömålsdagen anordnades 2016.

Miljöstimulansmedel

Året efter att miljöprogrammet antagits avsattes medel för att stimulera åtgärdsarbetet som definierats i handlingsplanen, miljöstimulansmedel. Detta beskrivs i kapitel 3.8.3.

Miljömålsutbildning

Som en del av genomförandet skapade miljöförvaltningen en miljömålsutbildning. Syftet med åtgärden var att fortsätta arbeta med att ge kommunens personal ökad kunskap om miljömålen och miljöpåverkan samt att sprida information om miljöprogrammet, riktad mot de miljöfrågor som berör verksamheten. Att kunna erbjuda både en webbaserad utbildning och utbildning med miljöutbildare bedömdes möjliggöra att utbildningen fick en bättre spridning och flexibilitet att anpassa utbildningsformen efter behov och verksamhet. Utbildningen är pausad sedan 2018 på grund av nya dataskyddsförordningen (GDPR). Det material som användes innehöll material som inte var godkänt.

3.5.2.2 Uppföljning miljöprogrammets handlingsplan

Miljöförvaltningen ansvarar för uppföljning och revidering av miljömålen och åtgärderna i handlingsplanen.

År 2015 genomfördes en kvalitativ uppföljning, en så kallad prestationsuppföljning, där ansvariga för åtgärderna frågades hur det gick, om arbetet var påbörjat eller ej samt om det är avslutat. Uppföljningen gjordes i Stratsys.

Resultatet visade att miljöprogrammet lyckats med att skapa engagemang och vilja till handlingskraft kring stadens miljöarbete. På ett flertal områden hade staden de senaste åren flyttat fram sina positioner. Uppföljningen av de 212 åtgärderna i miljöprogrammets handlingsplan visar att 31 åtgärder är genomförda, 155 pågående, 20 ej påbörjade och 6 avslutade med avvikelser. Ingen ytterligare uppföljning eller heltäckande utvärdering av miljöprogrammets handlingsplan har genomförts.

I en praktikrapport (Langer, 2017) undersöktes miljöprogrammet som informativt styrmedel i förhållande till implementeringsmöjligheter och effektoppfyllelse med fokus på några av de åtgärder i handlingsplanen som gällde alla förvaltningar och bolag, så kallade alla-åtgärder. I rapporten framkom det att styrningen genom programmet inte fått den effekt i stadens förvaltningar och bolag som förväntades. Faktorer som påverkade var stöd från

ledning, förvaltningarna och bolagens uppdrag och utformning samt delaktighet i utformandet av miljöprogrammet. Vad som mer visade sig var att de förvaltningar och bolag som har ett miljöledningssystem hade implementerat alla-åtgärderna i större utsträckning än de som inte hade ett miljöledningssystem. Rapporten beskriver en begränsad del av hur miljöprogrammet har fungerat, och en mer genomgripande utvärdering behöver göras för att ge underlag till utvecklingen av förvaltningens arbetssätt.

3.5.3 Kemikalieplan för Göteborgs Stad

3.5.3.1 Syfte

Kemikalieplan för Göteborgs Stad antogs 2014 i miljö- och klimatnämnden utifrån uppdraget att styra och leda det miljöstrategiska arbetet i staden. En reviderad version beslutades i mars 2018 av miljö- och klimatnämnden (Göteborgs Stad 2018g).

Kemikalieplanen är en åtgärdsplan som innehåller konkreta åtgärder som ska uppfyllas inom en bestämd tid. Den innehåller också en konkret strategi som handlar om hur verksamheterna ska prioritera i kemikaliearbetet vilket omfattar både kemiska produkter och varor. I den reviderade kemikalieplanen förlängdes tidplanen för åtgärderna från den tidigare planen till 2020, vilket också är tidplanen för delmålen. Syftet med kemikalieplanen är att styra stadens verksamheter i det systematiska och förebyggande kemikaliearbetet, så att de uppfyller kemikalielagstiftningen samt arbetar förebyggande mot det lokala miljömålet Giftfri miljö. De ska också uppfylla delmålen om minskad förekomst av miljögifter i barns vardag och att utfasningsämnen inte ska användas eller släppas ut i Göteborg.

3.5.3.2 Genomförande

Miljöförvaltningen arbetar med genomförandet på en övergripande nivå genom samordningen i kemikalierådets verkställande utskott vilket är representerat av ”funktioner” i staden såsom stadsdelsförvaltning (skola, vård, omsorg), byggande, fastighetsunderhåll och anläggning samt upphandling. Det finns även en fokusgrupp som representerar de kemikalieintensiva verksamheterna samt ett byggnätverk som representerar bygg, fastighetsunderhåll och anläggning.

Arbetssättet är att verka genom att ge råd, samordning av resurser, samverkan genom överenskommelser om till exempel gemensamma förhållningssätt, nätverk för att sprida information och kunskap samt att förmedla kontakter mellan verksamheterna.

Kemikalieplanen har mottagits av miljösamordnare, miljöansvariga samt miljöstrateger som ett stöddokument och gemensamt arbetssätt för att bedriva ett framgångsrikt arbete i den egna verksamheten. Resultatet som kemikalieplanen har bidragit med är att det finns ett systematiskt kemikaliearbete i stadens verksamheter. Arbetet driver på minskad kemikalieanvändning samt substitution av de farligaste ämnena.

3.5.3.3 Uppföljning

Uppföljningen sker genom de fastställda indikatorerna i kemikalieplanen och återspeglar av miljöförvaltningen i den årliga miljömålsuppföljningen. Verksamheterna rapporterar sitt kemikaliearbete i Stratsys en gång om året. Genom rapporteringen i Stratsys har statusen på uppföljningen ökat och svarsfrekvensen är hög.

3.5.3.4 Framgångsfaktorer

Utmaningen från början har varit att staden är en stor organisation med verksamheter med olika huvuduppdrag. Allt eftersom arbetet har utvecklats och nätverket byggts upp har det förankrats och tagits emot av de flesta. Framgången i arbetet har varit att det nu är många som jobbar systematiskt för samma sak med gemensamma prioriteringar. Det har uppnåtts genom att kemikalieplanen ses som ett styrande dokument och genom samverkan mellan stadens verksamheter. Verksamheterna har samtidigt haft eget handlingsutrymme att lägga upp arbetet med egna åtgärder och mål samt i vilken ordning man ska arbeta med utmaningarna. De verksamheter som haft resurser (politiskt stöd och chefers stöd) och tagit sig an kemikalieplanen från början och utvecklat sitt kemikaliearbete har visat vägen för andra. Genom att det nu också finns ett kommungemensamt it-verktyg för dokumentation och bedömning av kemiska produkter kommer det också att bli möjligt att få en överblick på hela stadens användning och substitutionsarbete. Det kommer också att öka möjligheten för verksamheterna att jämföra sitt eget arbete med andra i staden vilket kan driva på och utveckla förbättringsarbetet.

3.5.4 Klimatstrategiskt program för Göteborg

3.5.4.1 Syfte

Klimatstrategiskt program för Göteborg (Göteborgs Stad, 2014a) syftar till att vägleda politiker och tjänstepersoner i Göteborg i arbetet med att nå miljömålet Begränsad klimatpåverkan. Till skillnad från miljöprogrammet och kemikalieplanen riktar sig programmet även till aktörer utanför stadens organisation, såsom andra myndigheter i regionen, näringsliv och invånare i Göteborg, som behöver involveras i arbetet för att målet ska nås. Programmet innehåller fyra delmål som sträcker sig till 2020 och 2035, samt nio strategimål som sträcker sig till år 2030. För att ge vägledning i arbetet med att nå en hållbar och rättvis utsläppsnivå presenteras 24 strategier, indelade i fem områden. Programmet antogs av kommunfullmäktige 2014.

3.5.4.2 Genomförande

Miljöförvaltningen samordnar tre nätverk, så kallade strategigrupper, med representanter från berörda förvaltningar inom tre områden; energi, transport och konsumtion, vilka tidigare var arbetsgrupperna som var med i framtagandet av programmet. Dessa träffades ca två gånger om året för erfarenhetsutbyte och

samverkansmöjligheter. Strategigrupperna fungerar även som bollplank för genomförandet och ger indirekt underlag till uppföljningen av strategierna.

3.5.4.3 Uppföljning

Miljöförvaltningen gör ingen uppföljning av klimatstrategiska programmet, som helhet, med alla strategimål. Förvaltningen följer upp mål och delmål och ett urval av strategimålen som ”indikatorer” i samband med den årliga miljömålsuppföljningen. I projekt där minskad klimatpåverkan varit en del av drivkraften, till exempel att minska inköp av engångsprodukter och minskat avfall, som i fallet med Äldreboendet Sekelbo, har detta projekt följts upp separat. Alltså kan inte de resultat som programmet gett, för närvarande, ses på en övergripande nivå utan som enskilda resultat.

Uppföljning av miljömålet Begränsad klimatpåverkan ingår i miljömålsuppföljningen. Varje år redovisas siffror för utvecklingen inom de fyra områden som omfattas av delmålen; utsläpp av koldioxid från den icke-handlande sektorn, energianvändning i bostäder, utsläpp av växthusgaser inom Göteborgs geografiska område, samt konsumtionsbaserade utsläpp. Fyra av de nio strategimålen följs också upp i samband med miljömålsuppföljningen.

3.5.4.4 Framgångsfaktorer

Förvaltningar och bolag involverades tidigt i framtagandet av klimatprogrammet och även ett antal externa aktörer och experter från näringsliv, forskning och den ideella sektorn bjöds in att delta i processen. Det har varit ett framgångsrikt arbetssätt för att öka förankringen av strategier och mål i programmet. Förankring är inte slutmålet utan en av pusselbitarna för att nå de effekter och nyttor som är önskvärda.

Utmärkande för Göteborgs arbete med att begränsa klimatpåverkan är att vi, som första kommun i Sverige, har satt upp mål för att minska de konsumtionsbaserade utsläppen av växthusgaser. Konsumtionsperspektivet har fått stor uppmärksamhet i Sverige och internationellt och bidragit till programmets spridning. En av miljöförvaltningens utmaningar är att lyckas få till ”verkstad” kring konsumtionsaspekten både avseende mätning/uppföljning och konkreta projekt i verksamheterna eller samhället i stort.

3.5.5 Åtgärdsprogram mot buller

3.5.5.1 Syfte

I Göteborgs Stad ska ambitionen vara att genom ett systematiskt arbete ta hänsyn till goda ljudmiljöer som finns eller som kan skapas i eller nära bostaden, grönytor, förskolor och skolor, innergårdar och stadskvarter. Enligt Förordning (2004:675) om omgivningsbuller ska ett upprättat och fastställt åtgärdsprogram eftersträva att omgivningsbuller inte medför skadliga effekter på människors hälsa (miljökvalitetsnorm enligt 5 kap. 2 § första stycket 4 miljöbalken).

Göteborgs Stads åtgärdsprogram mot buller (Göteborgs Stad, 2014b) syftar till att reducera effekterna av trafikbuller från väg- och spårtrafik då det är den absolut dominerande källan till omgivningsbuller i Göteborg. Den fokuserar på ett antal åtgärdsområden för att möjliggöra goda ljudmiljöer i staden och för att förbättra kunskapen om buller inom staden.

3.5.5.2 Genomförande

Åtgärdsprogrammet mot buller tas gemensamt fram av berörda förvaltningar inom staden: miljöförvaltningen, stadsbyggnadskontoret, trafikkontoret, lokalförvaltningen och park- och naturförvaltningen. Miljöförvaltningen samordnar och leder arbetet med framtagandet av programmet, men det framgår tydligt vilket/vilka ansvarsområden respektive förvaltning har. Enligt stadens riktlinje för styrdokument definieras åtgärdsprogrammet som en plan. Lagstiftningens benämning på dokumentet är dock ”Åtgärdsprogram” och det är det som styr.

Miljöförvaltningen har ansvarat för framtagandet av åtgärdsprogrammet sedan förordningen om omgivningsbuller trädde i kraft. Stadens första åtgärdsprogram gällde för 2009–2013. Nu aktuellt åtgärdsprogram gäller för perioden 2014–2018 och har varit det mest handlingskraftiga åtgärdsprogram av de två hittills framtagna programmen. Ett reviderat program som ska gälla för perioden 2019–2023 är nu ute på remiss och förväntas antas av kommunfullmäktige hösten 2018. Det reviderade programmet anger nya specifika åtgärdsförslag kopplade till samma åtta åtgärdsområden med syftet att bidra till att uppfylla det lokala miljödelmålet God ljudmiljö.

3.5.5.3 Uppföljning

Åtgärdsprogrammet för perioden 2014–2018 har relaterat till det lokala miljödelmålet God ljudmiljö och de tre konkretiserade målformuleringarna. Åtta åtgärdsområden identifierades och kopplades till en ansvarig nämnd. Vidare har de föreslagna åtgärdsförslagen resurs- och kostnadssatts i den mån det varit möjligt. Detta har bidragit till att många av de föreslagna åtgärderna har kunnat budgeteras för i respektive ansvarig nämnd och därmed också genomföras. De föreslagna åtgärderna har i syfte att bidra till att uppfylla målformuleringarna i delmålet till målåret 2020. Många av de genomförda åtgärderna har därmed också följts upp i samband med miljömålsuppföljning som görs varje år. Det åtgärdsområde som har varit svårast att åtgärda är parker och grönområden där målformuleringen har relaterat till att samtliga stadsparker ska ha god ljudmiljö (högst 50 dBA i ekvivalent ljudnivå). Det har varit tekniskt svårt och ekonomiskt orimligt att genomföra bullerskyddsåtgärder i de mest bullerutsatta stadsparkerna.

3.6 Styrdokument under framtagande

3.6.1 Livsmedelsstrategi

Miljöförvaltningen genomför under 2018 en förstudie om en eventuell framtida lokal livsmedelsstrategi. Syftet är att bidra till en ökad och hållbar produktion samt hållbar konsumtion av livsmedel som även kan gynna tillväxt i näringslivet, fler jobb genom nya innovationer och en mer levande landsbygd och därigenom främja en hållbar utveckling av hela Göteborgssamhället. Fokus ligger i nuläget på att tydliggöra vilken rådighet staden respektive Göteborgssamhället och näringslivet har när det gäller livsmedelsförsörjningen.

3.6.2 Program för biologisk mångfald 2018–2025

3.6.2.1 Syfte

Göteborgs Stads program för biologisk mångfald 2018–2025 (Göteborgs Stad, 2018h) syftar till att systematisera stadens arbete med biologisk mångfald. Programmet visar Göteborgs Stads politiska vilja att främja biologisk mångfald och säkra vår framtida tillgång till ekosystemtjänster. Programmet är uppbyggt enligt stadens riktlinje för styrande dokument som ett program, med mål (de fem lokala miljömål som har särskilt stark anknytning till biologisk mångfald) och strategier för att nå målen.

3.6.2.2 Genomförande

Program för biologisk mångfald godkändes 2018 i miljö- och klimatnämnden för beslut i kommunfullmäktige, men är för närvarande återremitterat till miljö- och klimatnämnden.

Programmet ska justeras utifrån kommunstyrelsens synpunkter och strukturer byggas upp inför genomförandefasen. På agendan ligger att göra målgruppsanalyser, bygga upp information och kunskapsunderlag och planera för uppföljning (i första skedet en ”nollmätning”). Under framtagandet har både brister och goda exempel i stadens arbete med biologisk mångfald och ekosystemtjänster uppmärksamats som miljöförvaltningen kan arbeta vidare med.

3.6.2.3 Uppföljning

Programmet följer stadens nya riktlinje för styrande dokument och ska därmed aktualitetsprövas årligen. Uppföljning av programmet ska göras varje mandatperiod av miljö- och klimatnämnden. Uppföljningen ska i första hand fokusera på hur väl programmet har implementerats av stadens nämnder och bolagsstyrelser, samt på hur arbetet med biologisk mångfald har systematiserats i staden. Programmet innehåller indikatorer för denna uppföljning. För att följa upp miljönyttan och måluppfyllelsen av programmet ska även en uppföljning av miljömålen genomföras. I denna uppföljning används de indikatorer som är

kopplade till respektive miljö mål. Programmet bör revideras när nya lokala miljö mål antas för Göteborgs Stad. Programmet revideras i övrigt vid behov.

3.7 Övriga styrande dokument på miljöområdet i staden

Det finns fler styrande dokument på miljöområdet än de som miljö- och klimatsnämnden beslutat om. En del av dem är antagna i kommunfullmäktige och är därmed styrande för samtliga nämnder och styrelser och en del har antagits i enskild nämnd/styrelse och gäller därmed enbart för den egna nämnden/bolaget. Nedan följer ett urval av styrande dokumenten som gäller miljöområdet i Göteborgs Stad. De beskrivs översiktligt med sin titel, ansvarig nämnd och år och om dokumentet är antaget av kommunfullmäktige.

- Översiktsplan för Göteborg, byggnadsnämnden, 2009, kommunfullmäktige
- Grönstrategi för en tät och grön stad, 2014, park- och naturnämnden
- Trafikstrategi för en nära storstad, 2015, trafikinämnden
- Strategi för utbyggnadsplanering, 2014, byggnadsnämnden
- Vision Älvstaden, kommunstyrelsen, 2012, kommunfullmäktige
- Program för miljöanpassat byggande, 2017, fastighetsnämnden
- Naturvårdsprogram, 2005, park- och naturnämnden
- Skogspolicy, 2014, fastighetsnämnden
- Cykelprogram för en nära storstad, 2015, trafikinämnden
- Avfallsplan A2020, kretslopp- och vattennämnden, 2011, kommunfullmäktige
- Parkeringspolicy, byggnads- och trafikinämnden, 2009, kommunfullmäktige
- Lokala föreskrifter, kommunfullmäktige
- Policy och riktlinje för upphandling och inköp inom Göteborgs Stad, nämnden för inköp och upphandling, 2017, kommunfullmäktige

3.8 Miljöförvaltningens verktyg för miljöarbete

3.8.1 Miljötillsyn enligt miljöbalken

Miljöförvaltningen bedriver tillsyn enligt miljöbalken. Tillsyn och kontroll är ett viktigt verktyg som på ett effektivt sätt kan bidra till att staden når miljö målen. Det är därför angeläget att tillsynen prioriteras och att dess strategiska betydelse används i miljö målsarbetet. Miljö målen ska vara vägledande för tillämpningen av miljöbalken med syfte att bidra till att generationsmålet och miljö målet uppnås. De allmänna hänsynsreglerna anger hur en verksamhetsutövare ska agera för att göra sin del och bidra till ett hållbart samhälle. Miljöbalken är en ramlag och man kan säga att ramen förflyttas utifrån hur lagen tillämpas och hur utvecklingen i samhället är. Det

tydligaste sättet att konkretisera tillämpningen av lagen är att få ärenden prövade i domstolssystemet.

Under 2017 genomförde avdelningen miljötillsyn en utredning om hur tillsynen kan utvecklas så att den tydligare styr mot att uppfylla nationella och lokala miljömål. En viktig slutsats från utredningen är att väl underbyggda lokala miljömål är ett bra stöd för miljötillsyn. Det finns flera domslut där kopplingen till nationella och lokala miljömål har fått betydelse för utfallet, vilket visar att miljömål kan stärka motiveringen till ett beslut. För att få stöd för tillsynsbeslut i domstol där det rör sig om lokal påverkan på miljön, är det viktigt att det lokala miljömålet är konkret och har koppling till den aktuella platsen. Målnivån bör vara väl underbyggd utifrån vetenskapliga kriterier och det kan gärna framgå vilka verksamheter som påverkar miljötillståndet. Ett lokalt mål riskerar att inte ha någon rättslig status om det saknas bra utredningsmaterial, vilket är viktigt att tänka på i arbetet med att ta fram lokala miljömål. Samtidigt kan miljöförvaltningen vara mer offensiv i tillsynen på verksamheter när de inte lever upp till de allmänna hänsynsreglerna, även i frågor som gäller generell påverkan som påverkan på klimatet.

3.8.2 Miljöledningssystem

Miljöledningssystem är en metod för att systematisera och effektivisera en verksamhets miljöarbete. Miljöledningssystemets struktur hjälper verksamheten att använda resurserna där de ger störst effekt i syfte att uppnå miljöförbättringar. Det innebär att miljöarbetet blir målinriktat och att hela verksamheten ingår.

En förutsättning för att lyckas med miljöarbetet och nå ständiga förbättringar är att ledningen är engagerad och ser till att det finns tillräckligt med resurser. Det är också viktigt att miljöledningssystemet integreras i den ordinarie verksamheten och genomsyrar hela verksamheten för att miljöarbetet ska fungera långsiktigt.

Övergripande bygger ett miljöledningssystem på att verksamheten identifierar och kartlägger alla sina miljöaspekter för att sedan bedöma vilka av miljöaspekterna som är betydande. Utifrån de betydande miljöaspekterna tar verksamheten fram miljöpolicy, miljömål, rutiner och instruktioner och följer upp miljöarbetet.

Miljöförvaltningen erbjuder miljödiplomering, Göteborgsmetoden, som följer Svensk Miljöbas kravstandard. Om samtliga förvaltningar och bolag inom Göteborgs Stad använder en gemensam struktur för sitt miljöledningssystem möjliggör detta att miljöförvaltningen kan använda det som ett aktivt verktyg till att skapa systematik för att styra och följa upp Göteborgs Stads miljöarbete.

3.8.3 Öronmärkta medel för att stimulera miljöarbete

Miljö- och klimatinämnden fördelar årligen medel som är öronmärkta för miljöarbetet i staden. Förvaltningar kan söka men inte bolag.

3.8.3.1 Miljöstimulansmedel

Nämnder (och bolag åren 2014–2015) i Göteborgs Stad har sedan 2014 kunnat söka miljöstimulansmedel för att genomföra förnyande projekt som gör att vi når stadens miljömål. Miljöstimulansmedel ska hjälpa staden att genomföra effektiva åtgärder som leder till mätbara skillnader i miljön. Sedan 2016 ligger ansvaret för fördelningen av miljöstimulansmedel hos miljö- och klimatnämnden och är ett styrmedel för förvaltningen i det strategiska miljöarbetet. Under dessa år har totalt 109,5 miljoner kronor beviljats till olika miljöprojekt. Den uppföljning som gjordes för 2016 visade att 27 projekt (av 38 stycken) uppnådde minst 80 procent av de, i ansökan, planerade resultaten. Projekten har gett flera direkta konkreta nyttor i miljön och även delresultat som på längre sikt förväntas ge bra miljömässiga slutresultat. Det var svårt att mäta den kvantitativa miljöeffekten, men baserat på den kvalitativa utvärderingen och vikten av att se till effektkedjor så kan miljöförvaltningen bedöma att med stor sannolikhet att på lång sikt kommer miljönytta att uppnås.

Samtliga 26 projekt som beviljades miljöstimulansmedel för 2017 har besvarat en enkät med frågor om projektens genomförande och resultat, samt om den i ansökan angivna nyttan med projektet har uppnåtts. 19 av projekten har helt eller delvis uppnått nyttan, fyra av projekten har angett att nyttan beräknas komma längre fram i tid. De tre projekten som inte har genomförts alls beror i två av fallen på att de inte har kunnat prioriteras på grund av tidsbrist, och ett då behovet av projektet inte längre fanns eftersom det genomfördes på annat sätt. Den nytta som projekten har bidragit till är främst genom ökad kunskap från utbildningar, pilotprojekt med ambitionen att skala upp, samt olika kunskapsunderlag och verktyg för ökad miljönytta på sikt. Projekt som redan under 2017 har gett mätbar nytta är minskat matsvinn och minskad energiförbrukning i stadsdelsförvaltningarnas verksamheter.

3.8.3.2 Miljömålsmiljonen

Miljömålsmiljonens syfte är att underlätta för stadsdelsförvaltningarna, social resursförvaltning, förskoleförvaltningen och grundskoleförvaltningen att genomföra åtgärder som bidrar långsiktigt till att nå Göteborgs miljömål och att föra förvaltningens miljöarbete framåt. Miljömålsmiljonen är till för att ta tillvara initiativ i förvaltningarnas verksamheter och kompletterar miljöstimulansmedlen genom att ansökningar kan skickas in löpande, att handläggningstiden ska vara kort, att det handlar om åtgärder med relativt låga kostnader och att det inte krävs att åtgärderna är innovativa. Miljöförvaltningen ansvarar för fördelning av medel och har delat ut drygt fem miljoner kronor sedan 2011.

3.8.3.3 Övriga finansieringsformer i staden

Det finns fler förvaltningar som finansierar olika typer av miljöåtgärder. Till exempel ansvarar trafikinämnden för samordningen av medel från klimatkompensation, fastighetsnämnden ansvarar för hållbarhetsbidraget och

kretslopp och vattennämnden för bidrag till källsorteringsmöbler genom Skrota skräpet.

3.9 Övrigt arbete med hållbar utveckling i staden

Hållbar utveckling består av de tre dimensionerna ekologisk, social och ekonomisk. I kapitlen ovan har delar av stadens arbete med den ekologiska dimensionen av hållbar utveckling i staden beskrivits. Nedan beskrivs kortfattat viktiga delar av arbetet med social och ekonomisk hållbarhet samt stadens arbete med FN:s globala mål.

3.9.1 Arbete med social hållbarhet i staden – Jämlikt Göteborg

För att stärka den sociala dimensionen av hållbar utveckling, gav kommunstyrelsen 2007 uppdraget S2020. Ett uppdrag som skulle leda till att sociala frågor får samma betydelse i kommunal planering som ekonomi och ekologi. Den första Jämlikhetsrapporten, *Skillnader i livsvillkor och hälsa*, kom 2014 och utgjorde startskottet på det arbete som idag görs inom ramen för Jämlikt Göteborg. I Göteborgs Stads budget finns sen 2016 målet "Göteborg ska vara en jämlik stad" och även dessförinnan fanns liknande mål inom jämlikhetsområdet. Jämlikt Göteborg är arbetet som görs för att uppnå målet.

Social resursförvaltning är processägare för budgetmålet. Arbetet är organiserat i en samordningsgrupp och fem fokusområden. Samordningsgruppen består av förvaltningschefer samt direktörer och fungerar som strategisk ledning. För varje fokusområde finns en fokusledare. Fokusledaren har ett övergripande ansvar att driva arbetet i hela staden. Fokusområdena är:

Fokusområde 1: Ge varje barn en god start i livet (0–6 år)

Fokusområde 2: Ge barn fortsatt goda förutsättningar genom skolåren (6–18 år)

Fokusområde 3: Skapa förutsättningar för arbete

Fokusområde 4: Skapa hälsofrämjande och hållbara livsmiljöer

Fokusområde 5: Skapa strukturella och övergripande förutsättningar

År 2018 antog kommunfullmäktige *Göteborgs Stads program för en Jämlik stad 2018 – 2026* (Göteborgs Stad, 2018i). Programmet innehåller ett fåtal mål och prioriterade strategier för att uppnå målen.

Vidare har social resursnämnd i samband med kommunfullmäktiges budget 2018 fått i uppdrag att ta fram en plan för staden utifrån Göteborgs Stads program för en jämlik stad för 2018–2026. Under 2017 rapporterade fler nämnder och styrelser mer än tidigare att de bidrar till arbetet med budgetmålet *Göteborg ska vara en jämlik stad* (Borg, 2018).

3.9.2 Arbete med ekonomisk hållbarhet i staden

Ekonomisk hållbarhet anges ofta som ett medel för att nå social hållbarhet inom de ekologiska ramarna. Det innebär att vi inte kan ”låna” resurser av våra barn; varje generation behöver balansera räkenskaperna så att kommande generationer får samma eller bättre förutsättningar att leva ett gott liv.

Det finns olika sätt att beskriva vad ekonomisk hållbarhet innebär för en organisation som Göteborgs Stad. Ett sätt att beskriva det är att staden behöver ha en god ekonomi med balans mellan utgifter och intäkter så att stadens verksamheter kan bedrivas på ett sätt som gynnar invånare, besökare och företag utan att belasta miljön.

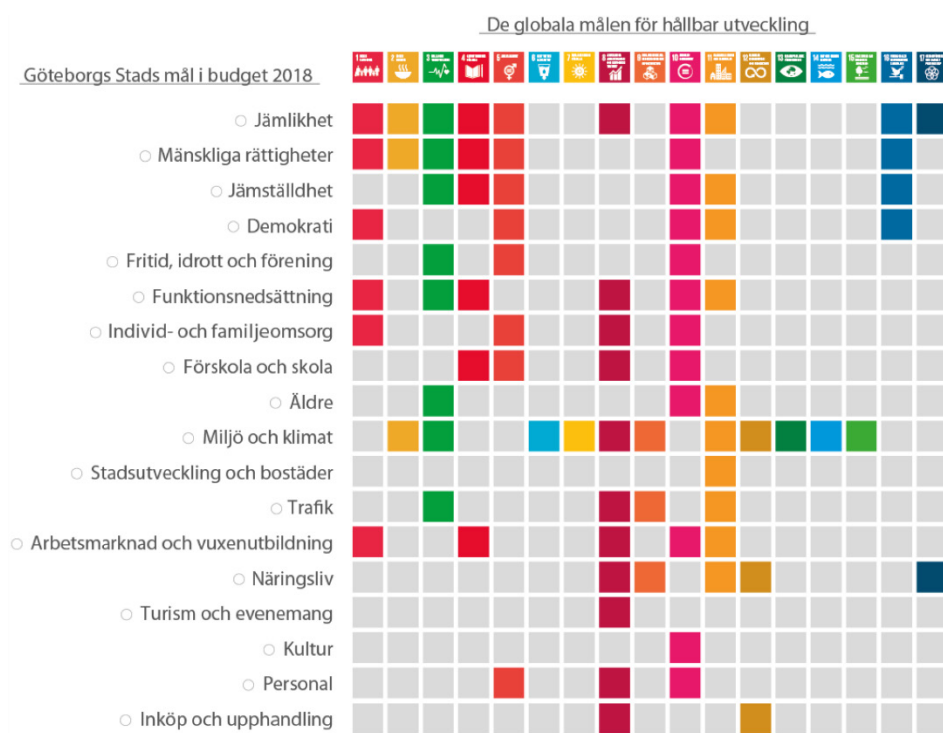
För att lyckas med detta står staden inför många utmaningar. I Göteborgs Stads budget 2018 anges att staden behöver vidta aktiva åtgärder för att bibehålla en god ekonomisk hushållning över tid. Framförallt lyfts stadsutvecklingen och demografin fram som utmaningar. I budgeten anges också att för att kunna planera och prioritera framöver behöver planerings- och beslutsunderlagen utvecklas så att de ekonomiska konsekvenserna för Göteborgs Stad kan hanteras i god tid och ur ett hela-staden-perspektiv. Alternativa finansieringslösningar och möjligheter till omprioriteringar bör konsekvent utredas och beskrivas. Göteborgs Stads nämnder och styrelser behöver arbeta aktivt med att göra effektiviseringar, identifiera nya finansieringslösningar och frigöra resurser.

3.9.3 Stadsledningskontorets kartläggning av stadens arbete med de globala målen

Stadsledningskontoret har, på uppdrag av kommunstyrelsen, gjort en kartläggning av hur Göteborgs Stads budgetmål och kommunövergripande planerande styrande dokument relaterar till FN:s globala mål för en hållbar utveckling (Göteborgs Stad, 2018j).

3.9.3.1 Relevansanalys

I det första steget bedömdes vilka av de 169 delmålen som ingår i det kommunala grunduppdraget eller ligger inom ramen för Göteborgs Stads frivilliga åtaganden. Bedömningen är att 100 av delmålen har en sådan koppling till Göteborgs Stads verksamhet att de är relevanta för staden. Budgetmålen är väl kopplade till de relevanta delarna av de globala målen. Det finns inget mål i budgeten som inte har en koppling till något av agendans 17 mål och det finns inget mål i agendan utan koppling till minst ett budgetmål, se Figur 8. Att Göteborgs Stads budget sedan länge utgår från de tre dimensionerna av hållbar utveckling och har mål som är formulerade som de är, ofta sektorsövergripande och på samhällsnivå, bidrar starkt till den goda överensstämmelsen. I en kommun med mer verksamhetsnära mål skulle kopplingarna bli betydligt färre.



Figur 8 Koppling mellan Göteborgs Stads budgetmål (inklusive inriktningar) och de globala målen för hållbar utveckling (Göteborgs Stad, 2018j).

3.9.3.2 Jämförelse globala mål och Göteborgs Stads program och planer

En genomgång av målen i stadens kommunövergripande program och planer visar på två delvis samspelande saker. Dels att det i princip inte finns några konflikter mellan målnivåer eller andemening när det gäller målen i program och planer och de globala delmålen. Dels att målen i äldre program och planer sällan är konkreta, nivåsatta eller mätbara utan snarast strävansmål. Det innebär visserligen att målen innehållsmässigt är förenliga med agendans delmål, men gör det svårare att bedöma om det faktiska utfallet kommer att leda till uppfyllelse av agendans mål. Ett tydligt undantag från bristen på mätbara mål är miljöprogrammet och de tolv lokala miljömålen. I övriga fall där det finns faktiska och jämförbara målnivåer såväl i program/plan som ett globalt mål kan det konstateras att ambitionsnivån inte understiger den globala.

3.9.3.3 Slutsatser

Stadsledningskontoret konstaterar, med stöd i deras kartläggning, att Göteborgs Stads styrning överensstämmer tämligen väl med Agenda 2030. Målen i det övergripande och överordnade styrande dokumentet, kommunfullmäktiges budget, är väl kopplade till de globala målen. Vägs även kommunövergripande program och planer in så finns inga iögonfallande vita fläckar, och målen i program och planer är förenliga med agendans delmål. Agenda 2030-delegationens senaste delrapport tyder dessutom på att Sveriges översättning av de globala delmålen i nationell kontext i hög utsträckning kan komma att utgöras av befintliga nationella mål. Om så blir fallet stärker det ytterligare Göteborgs Stads koppling till de globala målen, då många av stadens mål i

program och planer är väl harmoniserade med nationella mål inom samma politikområde.

Stadsledningskontoret fick vid redovisningen av uppdraget ett vidare uppdrag att genomföra kommunikationsinsatser för att göra de globala målen mer kända inom stadens samtliga verksamheter och att vid kommande årsredovisningar

4 Omvärldsbevakning

I detta kapitel beskrivs hur sex svenska städer bedriver sitt strategiska miljöarbete och/eller hållbarhetsarbete med fokus på styrning, ledning och organisation. Som en sammanfattning av omvärldsbevakningen inleds kapitlet med en tabell där Göteborgs Stad jämförs med de andra städerna.

4.1 Jämförande tabell för Göteborg och sex städer

Tabell 1 Sammanfattande tabell med jämförelse av ett antal faktorer i det strategiska miljöarbetet i Göteborg och de sex städerna som ingår i omvärldsbevakningen.

	Helsingborg	Lund	Malmö	Stockholm	Uppsala	Växjö	Göteborg
Typ av miljömål ¹	Tillståndsmål	Tillståndsmål/ Aktivitetsmål	Aktivitetsmål/ Tillståndsmål	Aktivitetsmål/ Tillståndsmål	I huvudsak aktivitetsmål	Tillståndsmål	Tillståndsmål/ Aktivitetsmål
Typ av delmål	Tillståndsmål	Aktivitetsmål	I huvudsak aktivitetsmål	Aktivitetsmål	Aktivitetsmål	Aktivitetsmål	I huvudsak tillståndsmål
Miljömål integrerat i budget ²	Ja	Ja	Nej	Ja	Ja	Ja	Nej
Ansvarig organisation för att driva det strategiska miljöarbetet	Kommunstyrelsen ³	Kommunstyrelsen	Miljönämnden	Kommunstyrelsen	Kommunstyrelsen	Kommunstyrelsen	Miljö- och klimatnämnden
Politisk beredning under kommunstyrelsen för miljö- och klimat	Ja (beredningen för livskvalitet)	Ja (miljö- och hälsoutsnitt)	Nej ⁴ (finans- och hållbarhets- beredningen)	Nej	Ja (miljömålsråd)	Ja (miljö- och hållbarhets- beredningen)	Nej
Huvudsakligt styrande dokument inom miljö	Livskvalitets- program 2016–2024	LundaEko II 2014–2020	Miljöprogram 2009–2020	Miljöprogram 2016–2019	Miljö- och klimatprogram 2014–2023 ⁵	Miljöprogram 2014–2018	Miljöprogram 2014–2020

¹ Tillståndsmål: Mål som innebär att ett gränsvärde eller kvalitet ska uppnås.

Aktivitetsmål: Mål som innebär att kommunen ska genomföra något i syfte att nå ett mer övergripande mål. (Det finns även andra sätt att benämna och kategorisera miljömål)

² Har miljömålen integrerats i kommunfullmäktiges budget, kommunens övergripande styrdokumentet

³ Ansvar för det styrande dokumentet inom miljö, Livskvalitetsprogrammet, har dock fördelats till miljönämnden

⁴ Miljöförvaltningen har ännu inte nyttjat den politiska beredningen, men Hållbarhetskansliet har regelbundna avstämningar

⁵ Uppsala har många hierarkiska nivåer för sina styrande dokument inom miljöområdet

	Helsingborg	Lund	Malmö	Stockholm	Uppsala	Växjö	Göteborg
Hållbarhetsprogram⁶	Ja	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej ⁷	Nej
Uppföljningsintervall av miljömål	Vartannat år	Årligen ⁸	Årligen	Årligen ⁹	Årligen	Årligen	Årligen
Uppföljning i Stratsys av miljömålen	Ja	Ja	Ja	Ja		Ja	Nej
Miljölednings-system	Nej	Ja	Nej	Ja	Ja	Ja	Delvis
Måluppfyllelse¹⁰	Inte aktuellt ¹¹	8 av 39 delmål	2 av 19 delmål	22 av 30 delmål		17 av 30 delmål	6 av 36 delmål
Högsta placering i "Sveriges miljöbästa kommun" (snitt)	1 (7)	1 (21)	1 (6)	2 (8)	5 (15)	4 (9)	3 (10)

⁶ Om staden har tagit fram ett hållbarhetsprogram som innehåller minst två av de tre dimensionerna inom hållbar utveckling blir det Ja

⁷ Ett Hållbarhetsprogram planeras beslutas 2019/2020

⁸ Fördjupad utvärdering av miljömål och delmål samt en utvärdering av hur långt nämnder och styrelser kommit med arbetet att genomföra handlingsplaner sker två gånger under programperioden

⁹ Årlig uppföljning av miljömålen. Redovisning av miljö tillståndet sker vartannat år

¹⁰ Antal delmål som nåtts vid senaste miljöuppföljning eller som kommer nås inom programmets giltighetstid

¹¹ Målen nyligen antagna

4.2 Helsingborg

4.2.1 Organisationen av miljöstrategiska frågor och hållbarhet

Avdelningen för strategisk samhällsutveckling vid stadsledningsförvaltningen (ligger under kommunstyrelsen) har ett övergripande ansvar för strategiska frågor. När det gäller Livskvalitetsprogrammet har de lämnat över ansvaret till miljöförvaltningen. En nackdel för Miljöförvaltningen är att de saknar en skrivelse i sitt reglemente om mandat för att driva det miljöstrategiska arbetet så reglementet håller på att ses över. När det gäller specifika åtgärder så ligger ansvaret på en nämnd eller styrelse att specificera dem.

4.2.2 Styrningen i kommunen

I Helsingborg beslutar kommunfullmäktige om ett program för mandatperioden (fyra år) som beskriver den politiska viljeinriktningen. Utifrån programmet fattar kommunfullmäktige beslut om stadens mål. Nämnder, bolagsstyrelser och verksamheter utgår sedan från stadens mål när de skapar sina mål och planer, se Figur 9.

I nuvarande ”mandatprogram” finns åtta politiska mål – tillståndsmål. Dessa mål ska vara de enda målen. Målen sätts på olika nivåer och hänger samman i en så kallad målkedja. Målkedjan ska garantera att den politiska viljeinriktningen når hela vägen ut i verksamheterna. I Helsingborg har de en koncerngemensam planerings- och uppföljningsprocess där de kopplar samman mål och ekonomi.

Ansvaret för de olika målen lämnas till olika nämnder. Miljöförvaltningen har ansvaret för ett mål, nummer fem (Helsingborg ska vara ledande inom miljö- och klimatarbete). För att omsätta de åtta målen så skapas olika styrdokument (program och planer berättar *vad*, riktlinjer och policys berättar *hur*). Dessa styrdokument ska vara ett mellanskikt mellan stadens övergripande mål och nämndernas/styrelsernas mål. Styrdokument ska inte innehålla några mål utan viljeinriktningar. Tanken är att bryta ner ett stadenövergripande mål (ett av de åtta) via styrdokumentet. Till exempel bryts Livskvalitetsprogrammet ned till nämndmål som den specifika nämnden kan arbeta med.

Utmaningen ligger i (för styrelser/nämnder) att bryta ner de åtta målen till konkreta resultat och åtgärder för att visa att saker sker, att någonting händer. Dessa mål blir verksamhetsmål. De ska vara mätbara, specifika och ta verksamheten framåt.



Figur 9 Kommunkoncernens ledningssystem, Helsingborgs Stad

4.2.3 Livskvalitetsprogram för Helsingborg stad

Livskvalitetsprogrammet är knutet till en politisk beredning (beredning för Livskvalitet), enbart för arbetet med programmet, utsedd av kommunstyrelsen med deltagare från de flesta partier i Helsingborgs kommunfullmäktige. Beredningen har varit delaktiga i, och ansvarat för hur programmet tagits fram och hur innehållet är formulerat. Beredningens medlemmar arbetade med programmet under hela 2015, och tog i november 2015 ett konsensusbeslut att Livskvalitetsprogrammet skulle behandlas politiskt i stadens kommunstyrelse och kommunfullmäktige.

Livskvalitetsprogrammet beskriver stadens prioriteringar och dess visioner för att kunna nå sina mål för både miljö- och folkhälsoområdet. Programmet innehåller inga målvärden utan staden har valt att istället jämföra sig med andra kommuner med hjälp av nyckeltal. Den bygger på FN:s globala mål där miljö är resurserna, ekonomin medlet och människorna är målet. Figur 10 visar hur hänsyn tagits till olika utgångspunkter och förutsättningar. Programmet ersätter stadens tidigare miljöprogram. Programmet är inte uppbyggt med utpekade ansvariga utan alla styrelser/nämnder ska själva aktualisera viljeriktningarna till egna verksamhetsmål och planer.

I programmets första del finns tre olika nivåer; fem viljeinriktningar och under varje viljeinriktning finns ett antal fokusområden som visar vad staden vill förbättra följt av att det under varje fokusområde finns ett antal tydliga prioriteringar. I programmets andra del finns ett slags uppslagsverk med kunskap om livskvalitet och deras gemensamma arbete där det ständigt fylls på med kunskap, som ska vara levande, som en slags "kunskapsbank".

Innehåller fem viljeriktningar

1. Varmt välkomnande
2. Allas delaktighet
3. Livslång aktivitet
4. Värdefulla samband
5. Långsiktigt ansvarstagande



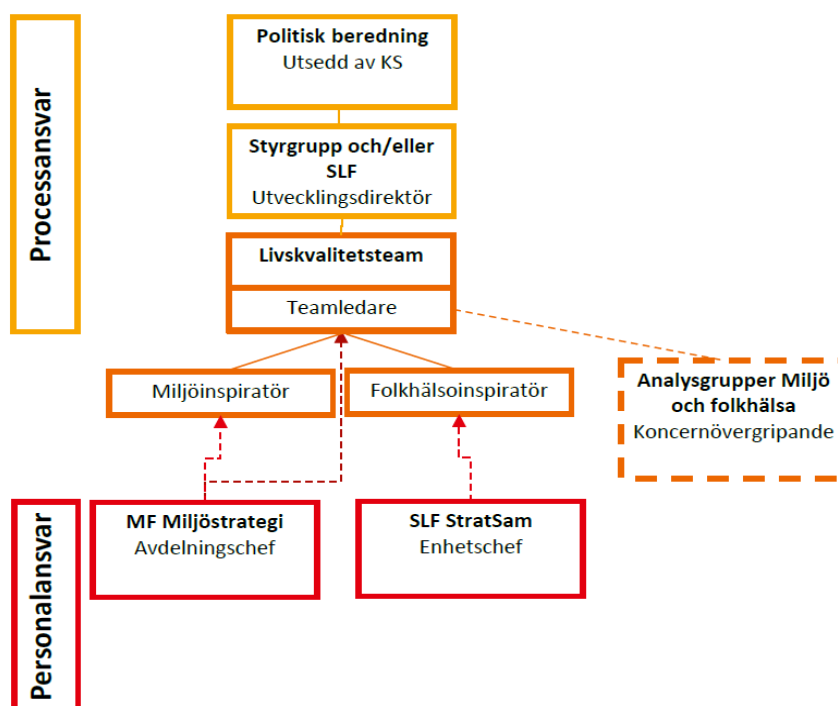
Figur 10 Översikt av det internationella, nationella och regionala miljö- och folkhälsoarbete som är relevant för Livskvalitetsprogrammet.

4.2.4 Genomförande

Livskvalitetsteamet består av tre personer – En teamleader, miljöstrateg på miljöförvaltningen, en miljöstrateg på miljöförvaltningen och en samhällsstrateg på stadsledningsförvaltningen, se Figur 11. Teamet ska stötta verksamheterna till att de förverkliga Livskvalitetsprogrammet. De har inte ansvaret att realisera programmet. De ger stöd genom att:

- vara konkret hjälp när verksamheten ska skapa mål som förverkligar Livskvalitetsprogrammet.
- höja kompetens inom organisationen (folkhälsa och miljö samt vad innebär Livskvalitetsprogrammet för dem).
Verksamheterna kan inte förlita sig på att det finns en miljöförvaltning som ska ansvara för alla miljörelaterade utmaningar på alla sätt. De genomför koncernövergripande informationsinsatser (workshops med mera). Detta ger att kunskapen om vad de olika delarna inom organisationen/koncernen gör ökar och även förståelsen för andra aspekter. Mer välvilja till att samverka.
- inspirera.
Att hålla Livskvalitetsprogrammet levande hela tiden. Inte bara komma vid uppföljningsdags.
- omvärldsbevaka och följa vad som händer inom organisationen.
Hämta hem goda exempel utifrån och hålla tentakler ute och belysa vad de redan gör som är bra. En stor del av teamledarens tjänst är att ha stora öron. Hon redogör även för sina sakfrågor till trend- och omvärldsbevakningen som staden gör.
- Ansvara för uppföljning och återkoppling av tillståndet av livskvalitet i staden.

Detta ligger egentligen på stadsledningsförvaltningen men i och med att två av tre personer i livskvalitetsteamet är på miljöförvaltningen så är det de som sköter det.



Figur 11 Beskrivning av organisationen för genomförande av Livskvalitetsprogrammet

Det finns ett miljösamordnarnätverk i staden. Det finns 1–2 miljösamordnare på varje förvaltning. De har ansvar att driva det interna systematiska miljöarbetet inåt på sin verksamhet, minst en på varje förvaltning. Det är *miljöbenet* i Livskvalitetsprogramteamet som är ansvariga för nätverket.

Nu fokuserar de på hur de ska arbeta med sitt miljönätverk, hitintills har det systematiska arbetet, likt ett miljöledningssystem, tagit stort fokus. De ska börja arbeta med "miljöprocesser" där de erbjuder några olika projekt och det är frivilligt att delta, detta är ännu drivet av tjänstepersonerna. De kommer arbeta med tävlingar, till exempel att redovisa hur hög avtalstrohet de har vid inköp. De tänker att direktörer och nämndsordföranden drivs av att vara den bästa förvaltningen/nämnden. Fokus kommer eventuellt att minskas från den exakta effekten och se på den långsiktiga nyttan, de vill ju till exempel ha en hög avtalstrohet. Resultatet från projekten kommer utmynna i en rapport som förs uppåt i hierarkin för att visa vilken effekt det gett. Eventuellt kan det ge pengar till att fler verksamheter kan jobba med liknande eller samma projekt som visats framgångsrika för Livskvalitetsprogrammet.

Förutom miljösamordnarna ser livskvalitetsteamet förvaltningsledning som nyckelaktörer när det gäller att få något att hända. Då är det viktigt att skicka in bra beslutsunderlag/resultatet från de projekt som livskvalitetsteamet vill erbjuda/arbete med. I förankringsprocessen hade de kontakt med 120–130 personer på olika nivåer som kan ses som ambassadörer.

Mycket tid har lagts på att få politiken att förstå svårigheter i att definiera vad som lett till en viss effekt. Det är både svårt att visa på vilken insats som gett vilken effekt och att på ett pedagogiskt sätt beskriva komplexiteten av uppföljningen. Fokus har legat på att visa sannolikheten kring att om de har ett långsiktigt arbete och en övertygelse om att de går åt rätt håll, gör det att insatserna kommer ge effekter. Tjänstepersonerna måste inte kunna visa per år att det blir bättre, eller hur det blivit till större nytta. De långsiktiga resultaten måste få ta tid. Viktigt att se till trender istället för absoluta måttetal per år.

Livskvalitetsprogrammet har ingen egen budget. Tanken är att det ligger på varje enskild nämnd att visa hur man bidrar till att uppnå viljeriktningarna i programmet eller själva avsätta i sin budget att jobba med det.

4.2.5 Uppföljning och resultat

Livskvalitetsprogrammet följs upp vartannat år men kommer inte beröra vad verksamheterna gör utan ska titta på hur tillståndet av livskvalitet är inom det geografiska området Helsingborg. Uppföljningen sker genom att ett 90-tal indikatorer följs upp och majoriteten av dem tittar på miljön/befolkningen i stort för att försöka mäta på effekterna av det som står i programmet.

Miljöförvaltningen i Helsingborg har inte uppdraget/mandatet att peka på vad andra förvaltningar och bolag ska göra (stadens styrmodell är inte utformad så). De ska däremot skapa bra beslutsunderlag till sina politiker antingen på nämndnivå eller kommunfullmäktige-/kommunstyrelsenivå. De förväntas ge rekommendationer om vad som bör göras. Uppföljningen av Livskvalitetsprogrammet genererar ett svar om tillståndet och sedan en rekommendation/beslutsunderlag till politiken om hur de kan gå vidare/agera. De pratar mycket om att gå från målstyrning till tillitsstyrning. Politiken måste lita på att experterna i förvaltningarna levererar och gör sitt bästa. Politiken måste vara tydlig och kommunicera vilka förväntningar som finns. Det ligger även på tjänstepersonerna att fråga om förväntningar.

Uppdraget kring indikatorer för att följa upp var att de skulle följa upp det geografiska området inte verksamheterna, indikatorerna skulle gå att jämföra med andra kommuner. Detta ledde till att de tog indikatorer som fanns tillgängliga via öppna data. De fick vara öppna till politiken med att resultatet inte kommer vara det bästa med den avgränsningen i uppdraget som politiken gav. Indikatorerna de tog fram var de bästa som fanns just då. Den uppföljningen som de levererat nu hösten 2017 ser de som en engångsprodukt för de väntar sig att Agenda 2030-delegationens arbete med indikatorer är det de kommer använda sig av i framtiden, från och med uppföljningen 2019.

I Aktuell hållbarhets miljöbästa kommun rankades Helsingborg på plats 10 2014, plats 13 2015, plats 4 2016 och på plats 1 2017.

4.2.6 Kommunikation

De har en kommunikationsplan som är under revision. Från början var det tänkt att näringslivet och invånarna skulle engageras men till den inbjudna träffen så

var det bara en organisation som var intresserad. Svårt att veta vilken nivå som kommunikationen ska byggas på till medborgaren. Livskvalitetsprogrammet är på en generellt abstrakt nivå för gemene man. Dessutom har Helsingborg varit väldigt aktiva med medborgarna., Enligt intervjun tror de att invånarna har tröttnat på information/kampanjer/medborgardialog. Fokus har legat på att kommunicera Livskvalitetsprogrammet inom kommunens organisation. Att få den egna organisationen att vänja sig vid de nya tankesätten kring Livskvalitetsprogrammet och den nya styrmodellen (att inte ha tydliga mål i styrdokument). Till viss del är intresseorganisationer indragna.

4.2.7 Ta fram ett Livskvalitetsprogram

Uppdraget om Livskvalitetsprogrammet kom från politiken med målet att peka ut inom vilka områden som de halkade efter mest och/eller där som de kunde göra störst skillnad och där åtgärder krävdes. Stadsledningsförvaltningen fick uppdraget och sköt det vidare till miljöförvaltningen. De gjorde i sin tur en nulägesanalys utifrån uppdraget och de nya riktlinjerna för hur de skulle ställa upp styrande dokument. Det har funnits en tjänstemannastyrgrupp (stadsdirektörsledningsgruppen utsåg en grupp med direktörer) och en politisk styrgrupp/beredning (med kommunalråd) utsedd av kommunstyrelsen. Från uppdrag till färdigt program tog det två år.

I nulägesanalysen ingick omvärldsbevakning av FN:s globala mål, de nationella miljömålen samt regeringens klimatmål, vilket är grunden för programmet. Det har även gjorts två omvärldsspaningar på två livskvalitetsarbeten ”New Economic Foundation” och Santa Monica Wellbeing Project”. Dessutom har en nulägesanalys genomförts med fokus på de nationella folkhälsomålen, folkhälsoenkät Barn och Unga i Skåne 2012 och djupintervjuer från 2014 med invånare i staden om livskvalitet och livssituation. För att få inspiration om hur staden ska kunna mäta livskvalitet i programmet undersöktes olika mätvärden.

4.2.8 Andra styrande dokument på miljöområdet

- Översiktsplanen, är tänkt att styra Helsingborg medan livskvalitetsprogrammet är tänkt att styra Helsingborgare.
- Grönstrukturprogrammet, trafikprogrammet är exempel på konkreta dokument med åtgärder som ska genomföras. Ofta finns en budget kopplad från centralt håll.
- Plan för lika möjligheter (inga pengar avsatta).
- Avfallsplan (inga pengar avsatta).
- Klimat- och energiplan (som är på gång, inga pengar avsatta).

4.2.9 Övrigt

Ett sätt förvaltningen och nämnden jobbar med förtroende och tillit är att nämnden varje vår informerar om vad de vill veta mer om. Detta kan ligga inom den specifika förvaltningen men kan också var till exempel inköp och upphandling. Sen ägnas varje första timma åt information från tjänstepersonerna till nämnden.

4.3 Lund

4.3.1 Organisationen av miljöstrategiska frågor och hållbarhet

I Lunds kommun finns det på kommunkontoret en miljöstrategisk enhet med cirka 15 anställda som ligger under avdelningen strategisk utveckling. Enheten har det övergripande ansvaret för ledning, styrning och samordning på miljöområdet.

Kommunkontoret ligger under kommunstyrelsen. Kommunstyrelsen har ett miljö- och hälsoutskott som möjliggör att den miljöstrategiska enheten har stark koppling till politiken. Det övergripande ansvaret för social hållbarhet ligger också på avdelningen strategisk utveckling.

Miljöförvaltningen är till allra största del en myndighet.

4.3.2 Styrningen i kommunen

Den övergripande styrningen i kommunen genomförs genom mål i stadens budget, styrdokument såsom program och planer och uppföljning av dessa. Styrande dokument med mål, t.ex. miljöprogrammet LundaEko II, beslutas generellt i kommunfullmäktige medan vissa handlingsplaner, t.ex. energiplanen beslutas i kommunstyrelsen. Kommunen använder ett webbaserat ledningssystem, Stratsys, för planering, genomförande och uppföljning.

Lunds kommuns vision *Lund skapar framtiden -med innovation, kunskap och öppenhet* är utgångspunkt för kommunens styrning. I kommunens budget beskrivs att den övergripande ledningsprocessen består av tre delprocesser som har ett starkt samband och där delprocesserna är beroende av varandra: Strategiprocessen, planeringsprocessen och uppföljningsprocessen. Ledningsprocessen med dess delprocesser innefattar de aktiviteter och det arbete som genomförs för att formulera kommunens vision, fokusområden och mål samt arbetet med att uppnå dessa mål.

Kommunfullmäktige har beslutat om sex *fokusområden* som alla nämnder och styrelser ska förhålla sig till. Kommunfullmäktige har också beslutat om sex *prioriterade mål* som är strategiskt viktiga för att nå framgång inom respektive fokusområde. För miljöområdet är fokusområdet *Ekologisk hållbarhet* och det prioriterade målet *Lunds kommuns klimat- och miljöpåverkan ska väsentligt minska*. Detta prioriterade mål konkretiseras sedan i kommunens miljöprogram.

De sex fokusområdena beskrivs i kommunens budget tillsammans med en lista över de prioriterade målen. Utöver detta anger budgeten inte några särskilda uppdrag som nämnder eller styrelser ska genomföra på miljöområdet. Nämnder och styrelser beslutar om sina utvecklingsmål i respektive verksamhetsplan. Nämnder och styrelser definierar själva vilka områden de vill prioritera för utveckling. Nämnder och styrelser ska förhålla sig till de gemensamma fokusområdena och besluta om utvecklingsmål som ska bidra till den egna basverksamheten eller den gemensamma utvecklingen. I uppföljningsprocessen

ska nämnder och styrelser redovisa hur de bidragit till den gemensamma utvecklingen samt på vilket sätt de bidrar till uppfyllandet av fokusområdena.

För att kunna följa och mäta utvecklingen av kommunfullmäktiges mål och nämndernas utvecklingsmål ska en eller flera indikatorer beslutas för respektive mål. Indikatorer för kommunfullmäktiges mål sätts centralt för hela kommunen medan indikatorer för nämndernas utvecklingsmål sätts av den ansvariga nämnden.

Kommunen arbetar för närvarande med att minska antalet mål och styrdokument som är antagna på olika nivåer.

4.3.3 LundaEko II -Lunds program för ekologiskt hållbar utveckling

Lunds program för ekologiskt hållbar utveckling 2014–2020, LundaEko II är beslutat av kommunfullmäktige och utgår från Lunds kommuns vision, de nationella miljömålen och Brundtlandkommissionens definition av hållbar utveckling. Programmet anger vad som ska prioriteras i miljöarbetet både för det geografiska området Lunds kommun och inom den kommunala organisationen. Målgruppen är främst politiker och tjänstepersoner. LundaEko II fokuserar på den ekologiska dimensionen av begreppet hållbar utveckling samtidigt som det beaktar sociala och ekonomiska aspekter.

LundaEko II innehåller åtta prioriterade områden, som också nämns i kommunens budget:

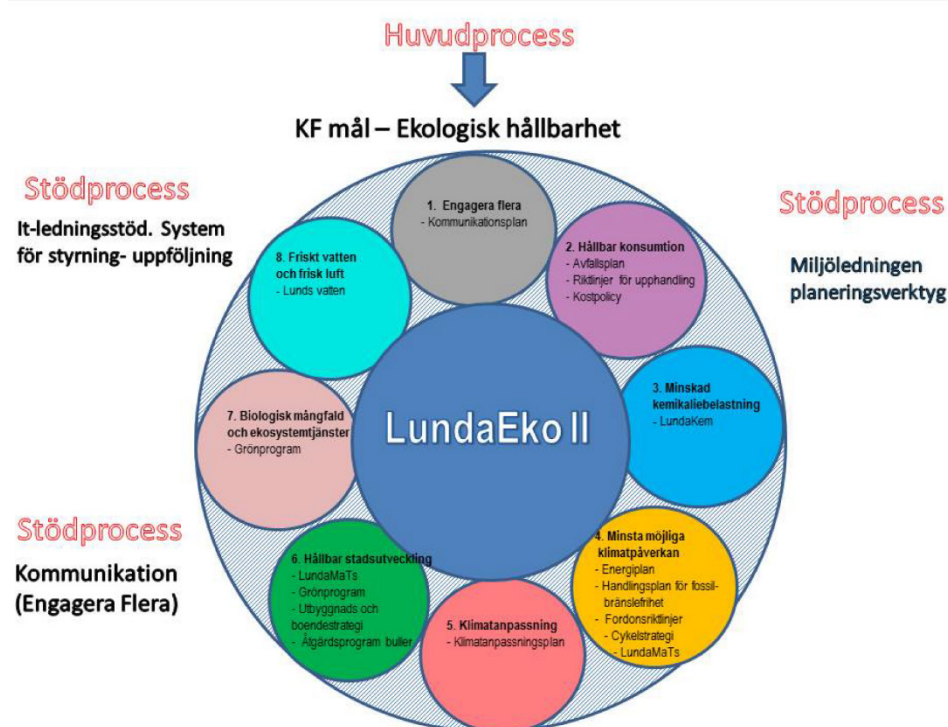
1. Engagera flera
2. Hållbar konsumtion
3. Minskad kemikaliebelastning
4. Minsta möjliga klimatpåverkan
5. Klimatanpassning
6. Hållbar stadsutveckling
7. Biologisk mångfald och ekosystemtjänster
8. Friskt vatten och frisk luft

Inom varje prioriterat område finns ett mål. Målet är övergripande och vänder sig framförallt till kommunen som organisation men till viss del till alla som bor och verkar i kommunen. För respektive mål finns 2–8 delmål, sammanlagt 39 stycken. Indikatorer till delmålen finns i en bilaga till programmet.

Indikatorerna är inte beslutade i kommunfullmäktige och kan ändras vid behov. I LundaEko II anges vilka nämnder och styrelser som ansvarar för arbetet med att uppnå respektive delmål och vilka som är delansvariga.

LundaEko II är ett renodlat måldokument och innehåller inga åtgärder. Åtgärder som konkretiserar vad som behöver göras ska istället finnas i andra styrande dokument såsom kemikalieplan, kostpolicy, avfallsplan, handlingsplan för fossilbränslefrihet m.fl., eller i nämnders och styrelsernas verksamhetsplaner. Tanken är att dessa dokument i möjligaste mån inte ska innehålla några ytterligare mål, men detta har man inte lyckats fullt ut med. I LundaEko II

anges det vilka relaterade dokument som ska beaktas för att nå respektive mål, se Figur 12.



Figur 12 Schematisk bild över LundaEkoprocessen.

LundaEko II är det fjärde miljöprogrammet i ordningen i kommunen. Programmet beslutades först 2014 men omarbetades något för att bl.a. beakta FN:s globala utvecklingsmål och ta bort och lägga till några mål. Nytt beslut om en aktualiserad version togs 2017.

4.3.4 Genomförande

Kommunens nämnder och styrelser är ansvariga för att genomföra LundaEko II. Nämnderna och styrelserna ska beakta LundaEko II:s mål och delmål i den strategi och planeringsprocess som resulterar i en ekonomi- och verksamhetsplan (EVP). På detta sätt integreras miljöfrågorna i verksamhetens planering, och kostnaderna för att uppnå målen i LundaEko II kopplas till den interna budgetprocessen. Till viss del omsätts målen i LundaEko II genom program, planer och strategier. Som stöd för genomförandet finns framförallt tre stödprocesser; kommunens gemensamma miljöledningssystem, kommunens IT-ledningsstöd kommunikation och dialog, se Figur 13.

IT-ledningsstödet Stratsys används både i planeringen och uppföljningen av åtgärder inom miljöområdet, integrerat med övrig verksamhetsplanering och uppföljning.

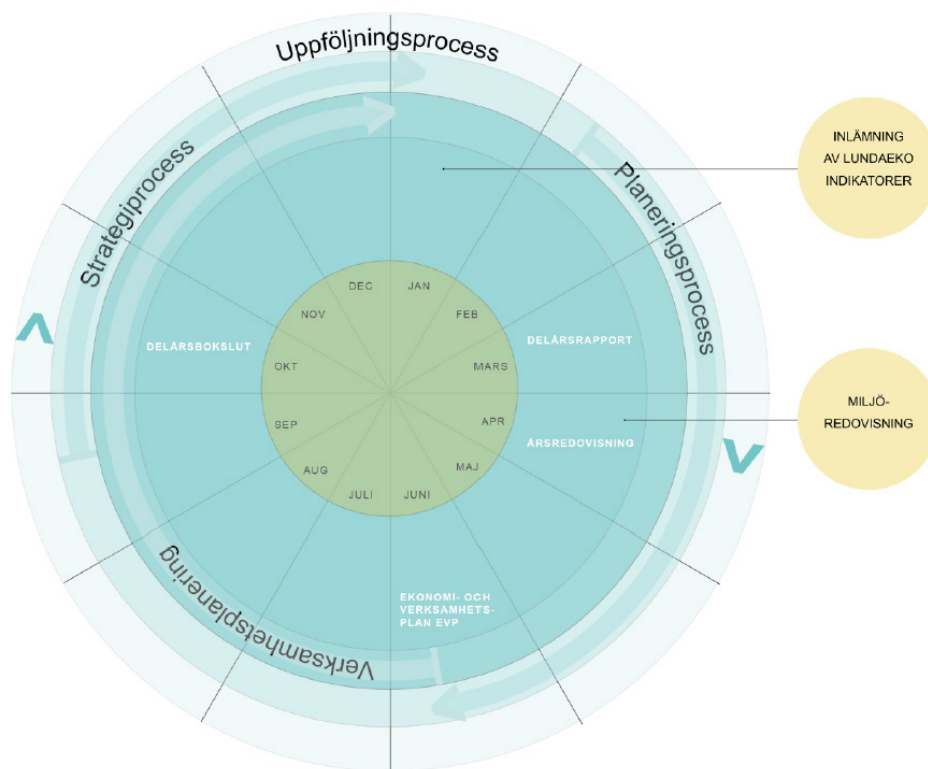
Genom miljöledningssystemet ska förvaltningar och bolag arbeta med åtgärder för att uppnå målen i LundaEko II samt för att arbeta med andra

handlingsplaner inom kommunen till exempel energiplan, avfallsplan och grönprogram. Vissa bolag är ISO-certifierade men i övrigt har hela den kommunala organisationen ett gemensamt, särskilt framtaget miljöledningssystem. Både intern och extern revision genomförs. För att få miljöledningssystemet att fungera har varje förvaltning och bolag en miljösamordnare på en strategisk nivå. Denna person är med i en miljösamordnargrupp på sin arbetsplats (består ibland av ledningsgruppen) som har till uppgift att se till att miljöarbetet kommer in i verksamhetsplan och följs upp i Stratsys. Kommunkontoret sammankallar miljösamordnarna till gemensamma träffar ca fyra gånger per år. På varje enhet (fysisk arbetsplats) i kommunen finns också ett miljöombud som ska vara resurser i det praktiska miljöarbetet. Totalt finns 500–600 sådana.

Inom stödprocessen kommunikation kan nämnas att kommunkontoret har en kommunikatör som arbetar med LundaEko II både inom kommunen och gentemot invånarna. Varje år anordnas en inspirationsdag för miljöintresserade och miljöombud i Lunds kommun med ett hundratal deltagare. En gång per år anordnas Miljölägesdagen då resultatet av föregående års miljöredovisning presenteras. Denna brukar besökas av 100–150 politiker, tjänstepersoner och invånare. Man anordnar också relativt ofta seminarier och frukostmöten, ofta inom ramen för pågående projekt. I kommunen finns flera nätverk inom miljöområdet kopplade bland annat till de olika styrdokumenterna (till exempel energiplan, avfallsplan, grönprogram).

4.3.5 Uppföljning och resultat

LundaEko II följs upp av kommunstyrelsen genom kommunkontoret. I uppföljningsprocessen ska nämnder och styrelser redovisa hur de bidragit till den gemensamma utvecklingen samt på vilket sätt de bidrar till uppfyllandet av fokusområdena. Uppföljningen sker genom inrapportering i Stratsys av fastställda indikatorer, genom uppföljning av styr- och åtgärdsdokument, samt genom nämndernas årsanalyser. Kommunkontoret granskar alla årsanalyser inklusive de eventuella verksamhetsspecifika mål och indikatorer som nämnderna tagit fram. Indikatorerna redovisas årligen i januari till kommunstyrelsen av angiven nämnd och styrelse, se Figur 13.



Figur 13 Lunds kommunens interna ledningsprocess för EVP (Ekonomi- och verksamhetsplan) 2018–2020. Bilden visar när under året moment i LundaEko-processen ska ske.

Utifrån nämndernas årsanalyser gör kommunkontoret en miljöredovisning som, tillsammans med kommunens årsredovisning, ska godkännas av kommunfullmäktige. Miljöredovisningen innehåller en beskrivning av måluppfyllnad för respektive mål (två A4-sidor per mål), en samlad bedömning och en redovisning av miljöframsteg där projekt, utmärkelser och framsteg uppmärksammas. Två gånger under programperioden redovisas en fördjupad utvärdering för kommunfullmäktige av mål och delmål samt en utvärdering av hur långt nämnder och styrelser kommit med arbetet att genomföra åtgärder i olika handlingsplaner. Utifrån denna kan kommunfullmäktige ta ställning till utvecklingen av LundaEko II, och till eventuella behov av ytterligare åtgärder eller förändringar. År 2020 ska en extern revision av programmet genomföras.

4.3.6 Kommunikation

Det finns en kommunikationsplan för LundaEko II.

I övrigt se under rubrik Genomförande ovan.

4.3.7 Framtagande av LundaEko II

LundaEko II är en fortsättning på det tidigare miljöprogrammet LundaEko I. Många förtroendevalda och tjänstepersoner i Lunds kommun deltog i processen att ta fram förslaget till LundaEko II. Revideringsarbetet inleddes med en miljöbedömning, därefter prioriterade en bred politisk referensgrupp vilka områden Lund bör arbeta med. Detta har sammanfattades i utgångspunkterna för LundaEko II. Tjänstepersoner från förvaltningar och bolag i Lunds kommun arbetade därefter fram förslag till mål, delmål och indikatorer.

Under 2015–2016 utvärderades LundaEko II för att granska måluppfyllnad samt för att bedöma hur långt kommunens nämnder och styrelser har kommit i arbetet med att genomföra åtgärder. Utvärderingen ligger till grund för den aktualiserade version av LundaEko II som antogs 2017. I utvärderingen ingick också att utreda kostnadskonsekvenserna av LundaEko II.

Underlaget till utvärderingen kom i huvudsak från en enkät som skickats ut till samtliga förvaltningar och bolag. I enkäten har dessa redovisat pågående åtgärder och kostnader för genomförande. Underlaget har kompletterades med uppgifter från förvaltningarnas årsanalyser.

4.3.8 Andra styrande dokument på miljöområdet

Lund har, utöver miljöprogrammet, ett antal andra strategiska dokument på miljöområdet:

- Översiktsplan 2010 (under revidering)
- Energiplan för Lunds kommun (under uppdatering)
- LundaMats III
- Avfallsplanen och föreskrifter
- Handlingsplan för ett hållbart energisystem ”Så lever vi upp till Borgmästaravtalet 2020”
- Grönstruktur- och naturvårdsprogrammet (under uppdatering)
- GNP 2015 – 2017 Åtgärdsprogram för grönstruktur och naturvård i Lunds kommun
- Utbyggnads och boendestrategin 2025
- Kostpolicyn 2014
- Riktlinjer för samhälleliga mål (Upphandling)
- Riktlinjer för resor och transporter
- Handlingsplan för fossilbränslefri kommun 2020 och fordonsriktlinjer
- Cykelstrategi 2013–2017
- Dagvattenstrategi för Lunds kommun
- Lund kommuns åtgärdsprogram mot buller 2014–2018
- Nämnder och styrelser miljösmål i sina (miljö-) ledningssystem
- Klimatanpassningsprogram (under framtagande)
- Samlat program (arbete) med Lunds vatten pågående

4.3.9 Övrigt hållbarhetsarbete

Sociala och ekonomiska hållbarhetsfrågor berörs till viss del inom LundaEko II. Inom programmet finns det bland delmål om annat mål om sociala och etiska krav i upphandlingar, etisk märkning mm.

4.3.10 Framtida hållbarhetsarbete

Anna-Karin Poussart, miljöstrateg på kommunkontoret, anser att kommunen har ett väl fungerande system för att arbeta med miljöstrategiska frågor. Den närmsta tiden vill man arbeta mer med att tydligare koppla samman LundaEkoproccessen med budgetprocessen och kommunens miljöledningssystem. I detta ingår att digitalisera hela miljöledningsarbetet och därmed förenkla det för förvaltningarna. Såväl LundaEko, miljöledningsarbetet som olika handlingsplaner (kemplan, energiplan, avfallsplan med mera) planeras ligga inom samma ledningsmodell i Stratsys. På så sätt driver och följer man upp i princip allt miljöarbete inom ramen för samma ledningsmodell i Stratsys.

Man behöver också tydliggöra hur de olika styrdokumenterna inom miljöområdet hänger samman och samordna uppföljningen av dessa bättre. Man kommer fortsätta lägga mycket resurser på uppföljning och kommunikation/återkoppling för att hålla arbetet levande. Kommunkontoret har ännu inte fått något politiskt uppdrag om hur de ska angripa FN:s globala mål.

4.4 Malmö

4.4.1 Organisationen av miljöstrategiska frågor och hållbarhet

Det övergripande ansvaret för miljöstrategiska frågor ligger hos miljöförvaltningen. Deras uppdrag är att leda och samordna Malmö stads miljöarbete ur ett ekonomiskt, socialt och ekologiskt perspektiv. Sedan 2017 finns en konstruktion under kommunstyrelsen med ett brett uppdrag. De kallas för *Kansliet för hållbar utveckling* och har i uppdrag att leda, samordna och stödja Malmö stads förvaltningar i arbetet med hållbar utveckling och vara en sammanhållande aktör i samverkan med omvärlden.

4.4.2 Styrningen i kommunen

Malmö stads budget är det övergripande och överordnade styrdokumentet för stadens nämnder och bolagsstyrelser. Inom de ekonomiska ramar som ges, lagstiftningen och nämndernas reglementen, anger kommunfullmäktige kommunfullmäktigemål och uppdrag för aktuellt år. Dessa ska sedan omsättas till praktisk handling av nämnder och bolagsstyrelser. Övriga kommunala styrdokument som planer, program, policys och liknande är underordnade målen i budgeten. Strävan är att kommunfullmäktiges mål ska gälla för innevarande mandatperiod. Inför varje nytt budgetår omprövar kommunfullmäktige kommunfullmäktigemålen.

Varje nämnd och bolagsstyrelse ansvarar för att bidra till att uppnå kommunfullmäktiges mål. Därför formulerar nämnder och bolagsstyrelser, utifrån kommunfullmäktigemålen, egna mål (nämndmål). Dessa mål styr sedan verksamheten i förvaltningar och bolag. I det dokument (nämndbudget/affärsplan) som nämnder och styrelser tar fram och beslutar om ska tydligt framgå hur målen förväntas bidra till respektive kommunfullmäktigemål. Det ska också tydligt framgå hur målen ska uppnås samt hur dessa ska följas upp. Särskild vikt ska läggas vid att beskriva hur samverkan ska bedrivas för att uppnå målen. Inom de olika målområdena finns ett antal uppdrag. Dessa ska, om inte annat anges, genomföras så fort som möjligt under budgetåret och redovisas till kommunfullmäktige senast i samband med årsredovisningen.

Nämnder och bolagsstyrelser ansvarar för att följa upp och analysera vad som åstadkommit och varför i förhållande till den målsättning som är beslutad av nämnden eller bolagsstyrelsen, med utgångspunkt i kommunfullmäktiges mål. Nämnder och bolagsstyrelsers uppföljningar ska ske med utgångspunkt i viktiga händelser, resultat och utvecklingsområden. Tyngdpunkten i redovisningen ska ligga på analyser, slutsatser och kommentarer som förklarar det egna resultatet i perspektivet vad detta betyder för Malmö stad i sin helhet. Resultatet på nämndnivå ska kopplas till respektive kommunfullmäktigemål och redovisas till kommunstyrelsen.

Kommunstyrelsen ansvarar för att leda, följa och utveckla arbetet med budget/redovisning.

4.4.2.1 Revisionsrapport miljöarbetet i Malmö stad

I Malmö stads miljöprogram för perioden 2009–2020 återfinns kommunens övergripande miljömål och prioriteringar i resan mot det hållbara Malmö 2020.

Granskningens syfte har varit att bedöma om kommunstyrelsen och miljönämnden har en ändamålsenlig ledning, styrning och uppföljning av Malmö stads miljöarbete. Utifrån genomförd granskning är bedömningen att kommunstyrelsen och miljönämnden inte har en ändamålsenlig ledning, styrning och uppföljning av Malmö stads miljöarbete.

Granskningsiakttagelserna visar att förverkligandet av miljöprogrammets mål har försvårats av en rad olika faktorer. Flera av dessa faktorer kan länkas samman med generella utmaningar i kommunens styr-, lednings- och uppföljningsstruktur. Genomförd granskning visar på följande väsentliga iakttagelser och avvikelser:

- Det finns en otydlig ansvarsfördelning mellan kommunstyrelsen och miljönämnden som påverkar genomförandet av miljöprogrammet samt den tillhörande handlingsplanen.
- Miljöprogrammets handlingsplan har en oklar status vilket försvårar genomförandet av åtaganden och aktiviteter.
- Miljönämnden har vidtagit ett antal åtgärder och insatser samt rapporterat den bristande måluppfyllelsen till kommunstyrelsen. Kommunstyrelsens åtgärder och insatser är mer begränsade.

4.4.3 Miljöprogram för Malmö stad

Miljöprogram för Malmö stad 2009–2020. Antogs av kommunfullmäktige 17 december 2009.

Handlingsplan för miljöprogrammet – prioriterat arbete i Malmö stad 2015–2018. Antogs i kommunstyrelsen 27 maj 2015 och miljönämnden i februari 2015

Miljöprogrammet är ett strategiskt dokument med fyra övergripande mål och 19 delmål. På åtgärdsnivå finns ett handlingsprogram som pekar ut de åtaganden där arbetet måste drivas på särskilt för att kunna nå miljöprogrammet. Den aktuella handlingsplanen har 17 åtaganden. Programmets fokus ligger i den ekologiska aspekten av hållbarhetsbegreppets tre delar och tar ansvar för den delen av stadens hållbarhetsarbete. Miljöprogrammet styr även kommande översiktsplan på det ekologiska hållbarhetsområdet och är därför inget sektorprogram i traditionell mening.

De fyra övergripande målen

- År 2020 ska Malmö stads egen organisation vara klimatneutral och år 2030 ska hela Malmö försörjas till 100% av förnybar energi.
- Malmö ska år 2020 vara ett levande och ledande kunskaps-, demonstrations- och utvecklingscentrum för hållbar stadsutveckling. De

som vistas i Malmö ska uppleva en god stadsmiljö med låga bullernivåer och ren luft.

- Malmöns naturresurser, i form av marken, havet, kalkberggrunden, grundvattnet och den biologiska mångfalden, är värdefulla tillgångar som år 2020 skyddas och brukas på ett hållbart sätt.
- År 2020 präglas resursanvändningen av hållbarhet och långsiktighet. Det är enkelt att göra hållbara val av varor, resor, tjänster och avfallshantering för såväl näringslivet, malmöbon som i Malmö stads organisation.

4.4.4 Genomförande

Miljöförvaltningen har inte kommunicerat brett till nämnder och förvaltningar, dock har vissa förvaltningar besökts, då de själva efterfrågat det. Många har dock varit delaktiga vid framtagandet och i remisserna. Politiken driver inte på det i någon större utsträckning. Implementeringen av miljöprogrammet utgår främst efter handlingsplanen. Där beskrivs bland annat vilka nämnder som är ansvariga för olika mål för att det ska bli tydligt vad var och en ska arbeta med. Utifrån handlingsplanen är det sedan ganska fritt hur förvaltningarna att välja hur de vill sköta arbetet.

Handlingsplanen revideras vart fjärde år, en gång per mandatperiod. För varje åtagande i handlingsplanen finns det en så kallad SOL-person (samordnings- och ledningspersoner) från den nämnd eller förvaltning som är ansvariga för att samordna och leda själva åtagandet. Miljöförvaltningen träffar dessa personer ungefär varannan månad för att diskutera hur arbetet går och vilket stöd SOL-personerna är i behov av. Samtidigt delar även miljöförvaltningen med sig av vad de arbetar med för tillfället och vad som händer på miljöprogramsområdet. Under dessa SOL-personer på varje förvaltning finns flera så kallade genomförandeansvariga som har huvudansvaret för genomförandet av åtagandet. Detta innebär att varje åtagande har en SOL-person under vilken det finns en grupp genomförandeansvariga.

En gång om året håller miljöförvaltningen en konferens, Miljöläget i Malmö, där miljöredovisningen presenteras. Övriga sätt att kommunicera programmet och måluppföljning är Miljöbarometern (en ögonblicksbild på miljötillståndet i Malmö), en sida på malmo.se där stadens redovisningar samlas och länkar till tidigare miljöuppföljningar finns, en sida med miljöstrategiskt material och de deltar i tävlingar, utnämningar, är med på konferenser med mera. Ett annat sätt att jobba med genomförandet är att söka extern finansiering för olika typer av miljörelaterade projekt.

Inställningen till miljöarbetet i kommunen varierar mellan verksamheterna. Vissa medarbetare inser vikten av miljömålsarbetet medan andra tycker det är svårt att relatera det till deras dagliga arbete. Det handlar ofta om prioritering. Det är viktigt att inkludera miljöfrågorna även när kärnfrågorna prioriteras vilket anses vara en av de största utmaningarna vid implementeringen av miljömålen. Det positiva med miljöprogrammet och arbetet runtomkring är att det används utanför miljöförvaltningen. Miljölägesdagen är mer och mer

välbesökt. Utmaningarna ligger bland annat i att få dokumenten tagna på rätt nivå för att få effekt. En annan utmaning är att få miljöarbetet mer konkret och synligt för politikerna och invånarna. Det är först på senare år som politikerna visat ett större intresse för arbetet med miljöprogrammet och varför det inte går som det var tänkt. Problem med kommunikation och samsyn med delar av stadskontoret. Inför framtiden när nästa program ska tas så måste frågor kring styrning och ledning lösas. Det finns planer på att bjuda in till en extern styrgrupp främst från tekniska förvaltningar och stadskontoret.

4.4.5 Uppföljning och resultat

Uppföljningen av miljöprogrammet sker årligen och redovisas även på delmålsnivå. Indikatorerna är utvalda via liknande tankar som Göteborg har till exempel från Kolada, SCB, egna miljöövervakningsundersökningar. Redovisningen är baserad på data och nyckeltal från Miljöbarometern men även på information från alla som arbetar med handlingsplanen och miljöprogrammet. Miljöredovisningen presenteras tidigt varje år på Miljöläget i Malmö som är en konferens där politiker och tjänstepersoner bjuds in, för att kunna vara ett inspel till budgeten nästkommande år. Handlingsplanen följs upp med hjälp av verktyget Stratsys och redovisas också i miljöredovisningen. Miljöbarometern redovisar det geografiska området och handlingsplanen är styr organisationen. Handlingsplanen har aktiviteter satta till sina åtaganden och dessa måste vara genomförda för att ett åtagande ska kunna bli klart. Sedan finns det mått kopplade till åtagandena som kan användas för att bedöma genomförandegraden. Miljöredovisningen har först skickats till kommunfullmäktige men det bordlades så ofta så miljöförvaltningen bestämde sig för att skicka till kommunstyrelsen istället. Nu är det tillbaka till att det ska upp i kommunfullmäktige. Ingen återkoppling eller frågor kom. På miljölägesdagen 2017 så redovisade de att 2 av 19 delmål nås till 2020.

Utöver miljöredovisningen publiceras med jämna mellanrum olika tillsynsrapporter som ligger till grund för strategiskt arbete och beslut till exempel luft, biologisk mångfald och kemikalier i varor.

I Aktuell hållbarhets miljöbästa kommun rankades Malmö på plats 1 2014, plats 23 2015, plats 15 2016 och på plats 21 2017. De har vunnit EHCC.

4.4.6 Kommunikation

Primär målgrupp för miljöprogrammet är politiker och tjänstepersoner i Malmö stad. Förhoppningen är att det också kan fungera som inspiration för både näringsliv och malmöbor.

4.4.7 Framtagande av Miljöprogrammet

Handlingsplanen togs fram genom ett gemensamt samarbete mellan samtliga förvaltningar, bolag och kommunalförbund har fått bidra efter eget intresse.

4.4.8 Andra styrande dokument på miljöområdet

Malmö stad har liksom andra svenska kommuner flera olika styrdokument med direkt eller indirekt koppling till ekologisk hållbarhet. Arbetet för att uppnå Malmö stads visioner och mål för hållbar stadsutveckling bygger på grunder som stakas ut i kommunala styrdokument som budget, översiktsplan, energistrategi och miljöprogram med mera och som lyfts fram i rapporten "Malmös väg mot en hållbar framtid" av kommissionen för ett socialt hållbart Malmö. Men kommunen har inte ensam rådighet över alla de beslut som behöver fattas för att visionerna ska kunna bli verklighet. Genom åren har Malmö stad därför inlett formella partnerskap med andra samhällsaktörer i olika sektorer. Exempel på sådana är byggherredialoger, ambitionsöverenskommelser såsom Klimatkontrakt för Hyllie, samt ideella föreningar såsom föreningen Fastighetsägare Sofielund.

4.4.9 Övrigt hållbarhetsarbete

I Malmö finns ett arbete med social hållbarhet som kallas Malmökommissionen (kommissionen för ett socialt hållbart Malmö) där huvuduppdraget var att lämna vetenskapligt underbyggda förslag på strategier för hur skillnaderna i hälsa skulle kunna minskas i Malmö. Inom det huvuduppdraget sammanställdes en förstudie till en hållbarhetsredovisning som inkluderade mått inom välfärds-, tillväxt- och miljöområdet.

2013 ansågs uppdraget slutfört och det fortsatta arbetet bygger på Malmökommissionens 74 åtgärdsförslag för en socialt hållbar utveckling med minskad ojämlikhet i hälsa i Malmö. Sammanlagt startade ett 30-tal nya utredningsuppdrag på olika förvaltningar.

4.4.10 Framtida hållbarhetsarbete

I budgeten för 2017 kan följande inriktning ses:

”FN:s globala hållbarhetsmål omvandlas till lokala mål för att utgöra en ledstjärna i stadens fortsatta arbete. En ny organisation ska under året ta form under kommunstyrelsen i syfte att leda stadens hållbarhets- och innovationsarbete i samarbete med såväl externa aktörer som med andra nämnder och förvaltningar i staden. Kommunstyrelsens ges därmed i uppdrag att se över hur FN:s globala hållbarhetsmål kan implementeras på lokal nivå.”

Undre en annan rubrik hittar man följande inriktning för 2017 –

”Genomförandet av Malmös miljöprogram konkretiseras och integreras i arbetet med att, som första kommun i Sverige, implementera FN:s globala hållbarhetsmål lokalt.”

För den nuvarande revideringen av handlingsplanen till miljöprogrammet har miljöförvaltningen kopplat globala mål som stämmer in på de lokala målen. Det är ett visuellt förtydligande av kartläggningen mellan målkopplingarna. Det ser alltså ut som om att Malmö ska jobba med de tre hållbarhetsdimensionerna via

en samlad organisation och det är tydligt att det befintliga miljöprogrammet ska synkas med Agenda 2030.

Det nya hållbarhetskansliet formerades våren/sommaren 2017. Anledningen till kansliet är de globala målen och politisk vilja. Deras uppdrag är bland annat att redovisa en utredning för att se hur global målen skulle kunna bli en ledstjärna för en del av stadens arbete. Det är också att leda, samordna och koordinera arbetet med Agenda 2030. De ska även jobba vidare med Malmökommissionens arbete. I Finans- och hållbarhetsberedning, ett politiskt nybildat utskott, har kansliet en tid varje månad att presentera hur det går.

4.5 Stockholm

4.5.1 Organisationen av miljöstrategiska frågor och hållbarhet

I Stockholms stad finns på stadsledningskontoret, under stadsutvecklingsavdelningen, en särskild klimatenhet som ansvarar för stadens strategiska miljö- och klimatarbete. Enheten består av en klimatchef och två klimatstrateger. Enheten har bland annat ansvar för att ta fram och följa upp de strategiska dokumenten miljöprogram och strategi för fossilbränslefritt Stockholm. På samma avdelning finns också en kommission för social hållbarhet. Det sociala hållbarhetsområdet leds av en social hållbarhetschef och fyra utvecklingsledare. Arbetet med demokrati och mänskliga rättigheter leds av en direktör som har ett kansli till sin hjälp.

Miljöförvaltningen är expertmyndighet på miljöområdet, tar fram underlag och analyser, erbjuder stöd till förvaltningar och bolag i deras miljöarbete och är delaktiga i framtagandet av strategiska dokument på miljöområdet.

4.5.2 Styrningen i kommunen

Den övergripande styrningen i staden genomförs via mål och uppdrag i stadens budget, styrdokument såsom strategier och planer och uppföljning av dessa. Styrdokument som gäller hela staden beslutas av kommunfullmäktige. Staden använder ett webbaserat integrerat ledningssystem, ILS, (Stratsys) där stadens styrmodell finns inlagd. All planering och uppföljning sker i ILS och används inom alla nivåer i staden, från enskilda enheter till kommunfullmäktige.

Stadens budget utgår ifrån de fyra inriktningsmålen i stadens långsiktiga vision, *Vision 2040*. Inriktningsmålen är sedan nedbrutna i verksamhetsområdesmål som också ingår i stadens budget. För miljöområdet är inriktningsmålet *Ett klimatsmart Stockholm*. Detta är nedbrutet i sex verksamhetsområdesmål. Samma verksamhetsmål återfinns också i miljöprogrammet, men benämns där övergripande miljösmål. Tanken med detta är att styrningen på miljöområdet i så stor utsträckning som möjligt ska vara integrerad med stadens styrmodell.

I stadens budget fastställer KF ett antal indikatorer som mäter måluppfyllelsen samt aktiviteter som ska bidra till att målen uppfylls. Nämnder och styrelser konkretiserar i sin tur KF:s mål för verksamhetsområdet genom att i verksamhetsplaner utarbeta nämndspecifika mål. Utöver de indikatorer och aktiviteter som fastställs av KF kan nämnder och styrelser själv besluta om indikatorer och aktiviteter för den egna nämndens uppföljning.

4.5.3 Stockholms stads miljöprogram

Stockholms stads miljöprogram 2016–2019 är beslutat av kommunfullmäktige och utgår från stadens *Vision 2040 - Ett Stockholm för alla*. Vision 2040 bygger på principen om att staden växer med människan som utgångspunkt och med respekt för naturens gränser utan att äventyra förutsättningarna för framtida generationer. Visionen är en målbild för hållbart byggande och boende,

miljövänlig livsstil, klimatsmarta transporter samt ren och vacker storstadsmiljö. Visionen innehåller fyra inriktningsmål:

- Ett Stockholm som håller samman
- Ett klimatsmart Stockholm
- Ett ekonomiskt hållbart Stockholm
- Ett demokratiskt hållbart Stockholm.

Miljöprogrammet utgör ryggraden i stadens arbete inom den ekologiska dimensionen av hållbarhet och inriktningsmålet *ett Klimatsmart Stockholm*. Programmet utgår från de utmaningar som råder idag för att Stockholms livsmiljö såväl utom- som inomhus ska vara hållbar. Det fokuserar på utmaningarna som ligger inom Stockholms stads ansvarsområde men inrymmer även målsättningar som kräver insatser från aktörer utanför stadens mandat. Miljöprogrammet omfattar därför både den direkta påverkan som staden har genom sin egen verksamhet i form av egen personal och byggnader men även det som staden indirekt råar över som till exempel stockholmarnas utsläpp av växthusgaser och trafikens miljöstörningar. Det första miljöprogrammet togs fram 1976 och det nuvarande är det nionde i ordningen.

Miljöprogrammet är uppbyggt kring sex övergripande miljömål (samma som de sex verksamhetsområdesmålen som kommunfullmäktige definierat) som beskrivs som en lokal precisering av de 16 nationella miljömålen som är mest relevanta för Stockholm.

1. Hållbar energianvändning
2. Miljöanpassade transporter
3. Hållbar mark- och vattenanvändning
4. Resurseffektiva kretslopp
5. Giftfritt Stockholm
6. Sund inomhusmiljö

I miljöprogrammet fastställs också ett antal delmål för respektive övergripande miljömål, total 30 stycken, samt ett 40-tal förslag på indikatorer för uppföljning.

Delmålen är av varierande karaktär. Det finns såväl aktivitetsmål (till exempel Staden ska genom energieffektiviseringar minska energianvändningen i den egna verksamheten med minst 10 % till år 2020), som tillståndsmål (till exempel God status ska uppnås i alla stadens vattenförekomster).

För varje delmål pekas en eller flera nämnder/styrelser ut som ansvarig för genomförande och en nämnd/styrelse som ansvarig för samordnad uppföljning. Den nämnd eller styrelse som i miljöprogrammet pekas ut som ansvarig för ett delmål har ansvar för att i sin verksamhetsplan formulera nämndsmål, aktiviteter och indikatorer som syftar till att uppfylla miljöprogrammets mål och själva avgöra och besluta om de mest kostnadseffektiva åtgärderna. På så sätt kompletteras indikatorerna som fastställts av kommunfullmäktige med indikatorer som formuleras av nämnder och bolagsstyrelser. Samtliga nämnder och styrelser ska i sina verksamhetsplaner redovisa hur de avser att bidra till att staden når delmålen och genom uppföljning av mål och indikatorer redovisa hur arbetet går.

I miljöprogrammet fastställs inte vilka konkreta åtgärder som skall genomföras inom verksamheterna. Däremot ges förslag på tänkbara åtgärder. I en del fall sker genomförandet av åtgärder som syftar till att nå målen med stöd av olika riktlinjer. Dessa redovisar hur miljöprogrammet mer specifikt ska genomföras. Hit hör exempelvis *Dagvattenstrategin* och *Kemikalieplanen* som redovisar hur staden ska nå delmålen inom Giftfritt Stockholm.

4.5.4 Genomförande

De nämnder eller styrelser som har ett utpekat ansvar för ett delmål har ansvar för att i sin verksamhetsplan formulera nämndmål, samt indikatorer och aktiviteter som syftar till att uppfylla miljöprogrammets mål och själva avgöra och besluta om de mest kostnadseffektiva åtgärderna. I stadens integrerade ledningssystem, ILS, finns miljöprogrammet upplagt med alla delmål och indikatorer och mycket av arbetet styrs därför genom detta verktyg.

När nämnderna skriver sina verksamhetsplaner kopplar de samman delmålen i miljöprogrammet med olika nämndmål och ska se till att de har aktiviteter och indikatorer som de också kopplar till delmålen. Detta är en del i att se till att miljöprogrammet inte ska vara något parallellt spår utan att det ska finnas integrerat i hela systemet.

I projektet har vi inte haft möjlighet att skaffa oss någon bild av hur miljöprogrammet tagits emot i staden. I en rapport (Gåvertsson m.fl., 2017) beskriver Sara Potter på stadsledningskontoret, Stockholms stad mottagandet så här:

Den bild som Potter hittills hunnit skaffa sig av mottagandet av miljöprogrammet ute på förvaltningarna är att det tas emot ganska väl. Förklaringen misstänker hon kan ligga i att miljöprogrammet är så väl inarbetat och att Stockholms stad arbetat så länge med klimat- och miljöfrågor. Jämfört med en mindre kommun där hon arbetat tidigare upplever Potter att de inte alls har arbetat på samma sätt. Dock upplever Potter exempelvis ute på vissa stadsdelsnämnder att de ibland inte tycker att det är så enkelt att arbeta med målen och att det kan vara svårt för dem att se vad de kan göra vid varje mål rent praktiskt. Det kan även vara lite svårt för dem att veta hur de ska göra av kunskapsmässiga orsaker.

De största utmaningarna i arbetet med miljöprogrammet och miljömålen upplever Potter som "engagemang och kunskap ute på förvaltningarna". Finns det en drivande miljösamordnare eller någon som tycker frågorna är viktiga så går arbetet oftast lätt. Potter berättar att hon upplever att det dock finns en del förvaltningar som tycker att dessa frågor inte berör dem och att de inte är intressanta att arbeta med. Potter lägger till: "Det tycker jag är den största utmaningen att få folk att tänka på miljöaspekten i alla beslut som tas och allting som görs, för man glömmer bort. För man vill gärna göra det till ett separat spår". Potter beskriver vidare att om de som arbetar med frågorna ute på förvaltningarna är engagerade och har en viss kunskap så går arbetet lättare. Om de däremot inte är intresserade så upplever Potter att är det en

utmaning att få dem att förstå att miljöarbetet inte bara är något som hon och övriga medarbetare på ledningsnivå "hittar på" utan att det är arbete som ska genomföras.

4.5.5 Uppföljning och resultat

Miljöprogrammet är integrerat i stadens överordnade system för ledning och uppföljning av all verksamhet och ekonomi, ILS. Det innebär att genomförande och uppföljning av miljöprogrammets delmål sker i respektive nämnd- och styrelses verksamhetsplan. För vart och ett av de 30 delmålen i miljöprogrammet finns genomförandeansvariga och en uppföljandeansvarig. I miljöprogrammet anges för varje delmål den nämnd eller bolagsstyrelse som har det sammanhållna uppföljningsansvaret för respektive mål. Fördelningen av uppföljningsansvaret är baserad på rådighet över genomförandet. De genomförandeansvariga nämnderna redovisar i verksamhetsberättelsen i slutet av året vad de gjort för att nå målen. Nämnden eller bolagsstyrelsen med uppföljningsansvar för de aktuella delmålen ska sammanställa alla genomförandeansvarigas arbete. För att följa upp hur det går med målen tittar de uppföljningsansvariga på vilka aktiviteter som genomförts samt på ett antal indikatorer. Många av indikatorerna som används för uppföljning av mål och delmålen i miljöprogrammet är beslutade av kommunfullmäktige men de kompletteras även av indikatorer som de ansvariga nämnderna och bolagen själva beslutat om. De indikatorer som kommunfullmäktige har beslutat om är tvingande och därmed måste de mätas och utfallet rapporteras. De uppföljningsansvariga gör sedan sammanställning med en bedömning om hur det går att nå delmålen samt ett förslag till förändringar och åtgärder som de anser behövs för att delmålet ska kunna nås. Denna sammanställning redovisas för respektive nämnd eller bolagsstyrelse och överlämnas därefter till kommunstyrelsen för vidare hantering.

Avslutningsvis är det kommunstyrelsen, genom stadsledningskontoret, som analyserar rapporterna från alla uppföljningsansvariga nämnder och styrelser. I sammanställningen ingår en beskrivning av vad som är gjort och vad som inte är gjort, om indikatorerna ligger på önskvärd nivå eller inte och vad det i så fall beror på samt en prognos för om delmålen kommer att nås under programperioden. Resultatet används därefter i budgetarbetet inför nästkommande år. Exempelvis sammanställdes uppföljningen av 2016 i februari-mars 2017 och användes inför budget 2018.

Vartannat år sammanställs rapporten Miljön i Stockholm som beskriver miljötillståndet och miljöutvecklingen i staden med fokus på förändringar under det senaste decenniet. Syftet är att rapporten ska fungera som ett grundläggande kunskapsunderlag för miljö- och hälsoskyddsnämnden och för stadens miljöarbete i stort.

4.5.6 Kommunikation

Arbetet med miljömålen kan följas av stockholmarna och andra intresserade på Stockholms miljöbarometer. Där redovisas även data om den aktuella

miljösituationen i Stockholm. Detta är kopplat till indikatorer. Deras uppföljningsrapport ”miljöläget” kom senast 2015.

I början av 2010 lanserade Stockholms stad ett studiebesöksprogram i syfte att skapa lokal och internationell miljömedvetenhet samt stärka nätverk med andra europeiska städer, organisationer och forskningscentra. Programmet gav besökare möjlighet att utforska de lösningar som skapades av Stockholm i förhållande till olika teman. Dessa teman omfattade avfallshantering, planering av nya stadsprojekt, bekämpning av klimatförändringar och säkerställande av ett effektivt och hållbart transportsystem.

4.5.7 Framtagande av miljöprogrammet

Programmet är framtaget med tidigare gällande program som grund, av en arbetsgrupp från stadsledningskontoret och miljöförvaltningen. Till sin hjälp har gruppen haft sex miljömålsgrupper med deltagare från 20 förvaltningar och bolag. Dessa grupper var med och tog fram vilka delmål och indikatorer som skulle inkluderas.

4.5.8 Andra styrande dokument på miljöområdet

Stockholm har, utöver miljöprogrammet, ett antal andra strategiska dokument på miljöområdet:

- Strategi för fossilbränslefritt Stockholm 2040
- Översiktsplan för Stockholm
- Stockholms stads kemikalieplan – kopplat till mål i miljöprogrammet
- Framkomlighetsstrategi
- Handlingsplan för god vattenstatus
- Dagvattenstrategi för Stockholms stad
- Åtgärdsprogram Buller Stockholms stad
- Stockholms stads cykelplan
- Avfallsplan för Stockholms stad

4.5.9 Övrigt hållbarhetsarbete

Miljöprogrammet är ett dokument som främst berör den ekologiska dimensionen av hållbarhet. Stockholms stad bedriver också ett relativt omfattande hållbarhetsarbete. Samtliga fyra inriktningsmål i vision 2040 och stadens budget har tydlig bäring även på den sociala och ekonomiska dimensionen av hållbarhet. I flera av stadens styrdokument har Agenda 2030 varit ett underlag, men det nämns inte specifikt i något av de dokumenten. Staden har inte antagit FN:s globala mål formellt. Strategin är att fokusera på vissa delar av hållbarhetsarbetet genom särskilda enheter och ansvariga personer för att skapa en särskilt kraftig framdrift av dessa områden. Dessa områden är klimat, social hållbarhet, demokrati och mänskliga rättigheter samt miljöområdet generellt.

4.6 Uppsala

4.6.1 Organisationen av miljöstrategiska frågor och hållbarhet

För att genomföra den politiska ambitionen och öka genomslagskraften för hållbarhetsarbetet har kommunledningskontoret sedan 2016 organiserat sig i tre hållbarhetsavdelningar; avdelningen för 1) social hållbarhet, 2) ekologisk hållbarhet och 3) näringsliv och omvärld. På varje avdelning arbetar ca 15 personer och uppgiften är att övergripande planera och styra arbetet inom respektive område. Avdelningarna jobbar tätt ihop för att möjliggöra ett sammanhållet hållbarhetsarbete och de tre avdelningscheferna är med i kommunledningskontorets ledningsgrupp. Det finns även en fjärde avdelning där staber, IT- och HR-funktioner med mera finns. Uppsala har ett ovanligt stort kommunledningskontor med ca 1 300 anställda. Kommunledningskontoret ligger under kommunstyrelsen.

För att förstärka det politiska arbetet med miljöfrågor finns ett miljömålsråd som ligger under kommunstyrelsen. Rådet arbetar för att öka medvetenheten om vikten av miljöarbete inom alla politikområden, i samtliga styrelser och nämnder. Rådet leds av miljökommunalrådet och sammanträder 4–5 gånger per år med ett särskilt tema på varje möte. Ofta bjuds externa aktörer in till mötena. Rådet kan ge rekommendationer om åtgärder som tas vidare i ordinarie politiska sammanhang. Kommunen har liknande råd inom flera olika politikområden.

Miljöförvaltningen har framförallt en myndighetsroll men samarbetar med kommunledningskontoret inom ekologisk hållbarhet. Innan 2016 låg ansvaret för de miljöstrategiska frågorna på miljöförvaltningen.

4.6.2 Styrningen i kommunen

Kommunfullmäktige styr över nämnder och bolagsstyrelser genom bland annat mål och budget och kommunövergripande program och planer. I de kommunövergripande programmen och planerna beskriver fullmäktige kommunens samlade politik inom olika områden. I Uppsala har kommunfullmäktige *nio inriktningsmål* som anger kommunens vision och beskriver de förändringar i samhället som de förtroendevalda vill uppnå. Inriktningsmålen är överordnade övriga styrdokument. Kommunens budget utgår från inriktningsmålen och till varje mål kopplas ett antal tidsbegränsade uppdrag till nämnder och styrelser som de, i sin tur, tar sig an i form av åtgärder och aktiviteter. För att följa utvecklingen mot målbilden finns i budgeten kommunövergripande indikatorer till varje inriktningsmål. De nio inriktningsmålen lyder:

1. Uppsala kommun ska ha en jämställd och hållbar ekonomi
2. Uppsala ska vara attraktivt att leva, verka och vistas i
3. Uppsalas stad och landsbygd ska växa smart och hållbart
4. Uppsala ska vara jämlikt, med goda levnadsvillkor för invånarna
5. Uppsalas invånare ska ha bostad och arbete

6. Uppsalas alla barn och elever ska klara sin utbildning och utmanas i sitt lärande
7. I Uppsala ska invånare leva ett oberoende liv och få stöd, vård och omsorg utifrån sina behov
8. Uppsalas invånare och organisationer ska vara delaktiga i att utforma samhället
9. Uppsala kommuns medarbetare ska ha bra arbetsvillkor och kan med hög kompetens möta Uppsala

Framtagandet av kommunövergripande styrdokument, såsom program och handlingsplaner, leds och samordnas av kommunledningskontoret. För att tydliggöra styrningen kopplas även sådana styrdokument till inriktningsmålen i budgeten.

Målen i Agenda 2030 är integrerade i kommunfullmäktiges nio inriktningsmål. Som stöd för att genomföra program och planer (aktiverande styrning) finns policyer, riktlinjer, vägledningar och rutiner (normerande styrning) som tydliggör förhållningssätt, arbetssätt och metoder för implementering, se Figur 14.



Figur 14 Beskrivning av hur Agenda 2030 är inarbetad i policy för hållbar utveckling och mål och budget.

Varje nämnd och styrelse ansvarar för att bidra till att uppnå kommunfullmäktiges inriktningsmål och ska omsätta dem i praktisk handling. Det görs genom att varje nämnd och styrelse bryter ner inriktningsmålen till egna mål och strategier (nämnd- och bolagsmål). Nämnd- och bolagsmål formuleras i verksamhets- och affärsplanerna.

4.6.3 Policy för hållbar utveckling och Ramverk för Ekologisk hållbarhet

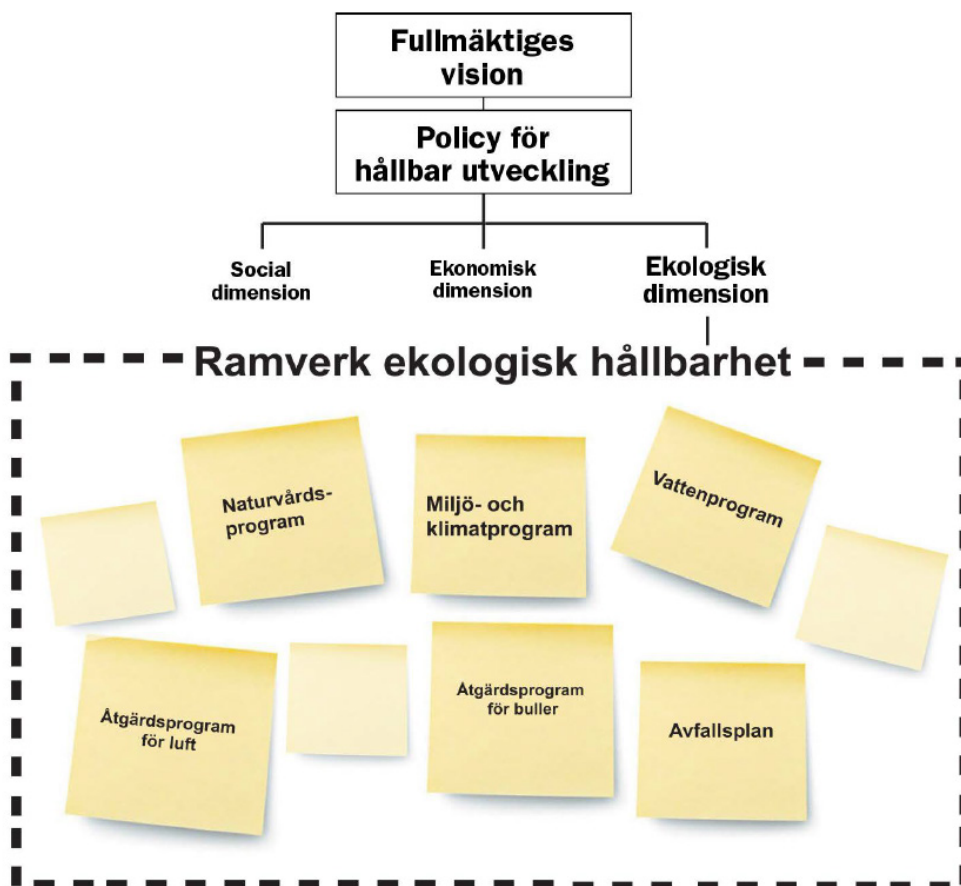
I Uppsala togs 2017 ett fullmäktigebeslut om en *Policy för hållbar utveckling* som ställer sig bakom de 17 globala målen och Agenda 2030. Denna beskriver hur kommunen ska arbeta för en hållbar utveckling, tydliggör kommunens förhållningssätt till hållbar utveckling och definierar arbetssätt och metoder för

implementering av hållbarhetsaspekterna i all verksamhet. Policyn ska verka styrande i planering, budgetering, uppföljning och i genomförande av kommunens verksamhet.

Policyn slår fast sex principer som ska gälla i all verksamhet:

1. Åtgärder som ger långsiktiga och strukturella förändringar i social, ekologisk och ekonomisk hållbar riktning ska väljas i första hand.
2. Åtgärder ska planeras ur ett helhetsperspektiv och hänsyn till påverkan utanför kommunens gränser ska vägas in.
3. Hållbarhetsarbetet utgår från samverkan i kommunens hela organisation – ett Uppsala - och skapar förutsättningar för en hållbar samhällsutveckling genom att arbeta tillsammans med invånare, myndigheter, näringsliv och föreningsliv.
4. All verksamhetsutveckling ska gynna en hållbar utveckling för Uppsala kommun och dess invånare. Nya lösningar och idéer bejakas genom att arbetet alltid ska ha ett lärandeperspektiv.
5. Beslutsunderlag ska belysa och analyseras utifrån hållbarhetsaspekter. I beslutsärenden redogörs för hur hållbarhetsaspekter behandlats i beredningsarbetet.
6. Uppsala kommuns mål för hållbar utveckling ska aktivt kommuniceras internt och externt.

Kommunen har också ett Ramverk för ekologisk hållbarhet som är en precisering av policyn för hållbar utveckling, Figur 15. Syftet med ramverket för ekologisk hållbarhet är att skapa en sammanhållen och övergripande styrning av program och planer i det strategiska arbetet för ekologiskt hållbar utveckling. Dokumentet behandlar övergripande prioriteringar och principer, arbetssätt, kommunikation, utbildning samt uppföljning som ska vara gemensamma för de olika programmen och planerna inom eller med bäring på ekologisk hållbarhet.



Figur 15 Illustration över hur ramverket för ekologisk hållbarhet relaterar till policy för hållbar utveckling och de olika styrande dokumenten på miljöområdet.

Arbetet utifrån hållbarhetspolicyn följs upp årligen i samband med årsredovisningen. Ramverkets aktualitet utvärderades 2016 och ska utvärderas igen 2020. En slutlig utvärdering genomförs 2024.

De program och planer inom miljöområdet som ryms inom ramverket för ekologisk hållbarhet är parallella och innehåller mål för respektive område. Tidigare fanns ett miljöprogram som var överordnat.

4.6.4 Miljö- och klimatprogram

Miljö- och klimatprogram 2014–2023 är beslutat av kommunfullmäktige och följer de prioriteringar, principer och arbetssätt som beskrivs i ramverket för ekologiska planer och program. Programmet ska skapa en sammanhållen och övergripande plattform för det strategiska arbetet med miljö och klimat och på så sätt uppnå kommunens långsiktiga miljö-, klimat- och utvecklingsmål. Det ska också externt visa på kommunens riktning, spets och bredd i miljö- och klimatarbetet och på så sätt ta vara på medborgarnas, företagens och organisationernas engagemang i miljö- och klimatfrågan.

Programmet innehåller fem långsiktiga mål inom klimatområdet och ett inom giftfri miljö. Under dessa finns det åtta etappmål.

Programmet prioriterar de tre sektorerna transporter, bebyggelse och produktion/konsumtion och är därför smalare än många andra kommuners miljöprogram.

För varje etappmål anges vem/vilka som är ansvariga, hur uppföljning ska gå till och förutsättningarna för genomförande. För mål som inte enbart berör kommunens verksamhet anges indikatorer både för samhällsnivå och för kommunorganisationen.

Miljö- och klimatprogrammet är ett renodlat måldokument och innehåller inga åtgärder. Åtgärder tas fram i nämnder och styrelser verksamhets- och affärsplaner och även i kommunfullmäktiges budget.

4.6.5 Genomförande

För att kunna arbeta med uppfyllandet av målen i miljö- och klimatprogrammet och andra strategiska dokument pekar ramverket för ekologisk hållbarhet ut fyra prioriterade arbetssätt:

- Samverkan
- Miljömedvetna val
- Främja ny teknik
- Systematiskt arbete och uppföljning

De fyra arbetssätten är kommunens strategiska val för att nå resultat inom sektorsområdena.

För mål i budget och strategiska dokument pekas ansvariga nämnder och styrelser ut. Dessa planerar i sina verksamhets- och affärsplaner in vilka åtgärder som behöver göras.

4.6.6 Uppföljning och resultat

De långsiktiga miljö- och klimatmålen liksom etappmålen följs upp årligen. Miljö- och klimatprogrammet som sådant liksom Ramverket utvärderades 2016 och ska utvärderas igen 2020. Revideringar kan då ske. Uppföljningen redovisas till kommunfullmäktige. En slutlig utvärdering genomförs 2024. Kommunstyrelsen är ansvarig för att samordna och sammanställa uppföljning och utvärdering.

I utvärderingen av miljö- och klimatprogrammet konstateras att tydliga steg mot måluppfyllelse kan noteras, men att det krävs fortsatt systematiskt arbete. På några områden behövs ett utvecklingsarbete och förstärkningar. Man konstaterar också att programmet behöver kompletteras med etappmål på två områden, samt med ett avsnitt gällande klimatanpassning.

Från och med 2017 görs också en samlad uppföljning och aktualitetsbedömning av kommunens alla program som ett led i att säkerställa en mer sammanhållen styrning där relationerna mellan styrdokument ska bli tydliga. Den sammanhållna styrningen syftar till att minska ”styrträngseln”, färre målkonflikter och en ökad möjlighet till tydliga prioriteringar.

Tidigare gjordes en hållbarhetsredovisning för kommunen som ett separat dokument men man bedömde att det inte gav tillräckligt mycket i förhållande till arbetsinsatsen. Därför inkluderas hållbarhetsfrågorna numera i årsredovisningen.

4.6.7 Kommunikation

I ramverket för ekologisk hållbarhet anges att den grundläggande kommunikationen vilar på att kommunens ledare och medarbetare tydligt ser betydelsen av ett miljöansvar i arbetet. Kommunen har ett tydligt ansvar att tillhandahålla information och utbildning i avgörande samhällsutmaningar. Kommunikationen fokuserar på att synliggöra hur kommunen underlättar för medborgaren i sitt vardagsliv och yrkesliv samt företag att leva och verka miljövänligt samt hur medborgaren och kommunen tillsammans kan göra hållbara val.

Ramverket anger också att kommunens hållbarhetskommunikation ska bedrivas (1) integrerat med den ordinarie verksamheten, (2) via etablerade rådgivningsfunktioner (3) via särskilda kommunikationsinsatser samt (4) via partnerskap med andra aktörer i kommunen.

Kommunen tittar just nu på en enklare och mer tilltalande plattform för att kommunicera ekologisk hållbarhet löpande som ska kunna ersätta den tidigare hållbarhetsredovisningen, eventuellt miljöbarometern.

4.6.8 Andra styrande dokument på miljöområdet

Kommunens ekologiska ramverk håller samman de program och planer som styr det långsiktiga arbetet med att skapa en ekologiskt hållbar utveckling. Utöver Hållbarhetspolicy och Miljö- och klimatprogram finns:

- Vattenprogram
- Naturvårdsprogram
- Avfallsplan
- Åtgärdsprogram för bättre luftkvalitet
- Åtgärdsprogram mot buller

Dessa styrdokument innehåller mål för respektive område.

De tre hållbarhetsavdelningarna på kommunledningskontoret arbetar tätt ihop.

4.6.9 Framtida hållbarhetsarbete

Hannes Vidmark, avdelningschef för avdelningen för ekologisk hållbarhet, berättar att man har gjort en översyn över kommunens samtliga program och att man kommer att göra vissa justeringar i några av de styrande dokumenten inom ekologisk hållbarhet framöver.

4.7 Växjö

4.7.1 Organisationen av miljöstrategiska frågor och hållbarhet

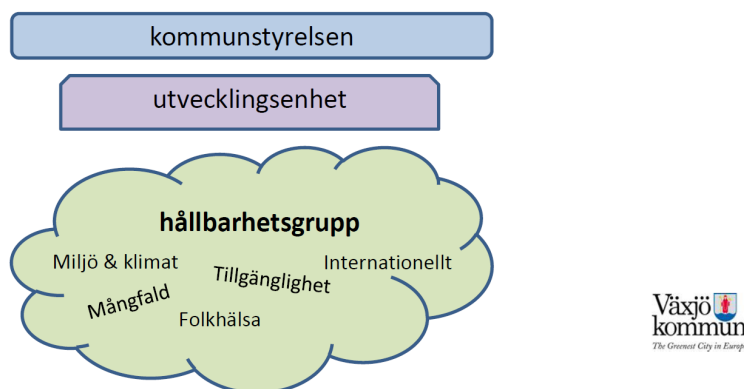
Kommunstyrelsen har via kommunledningsförvaltningen ett övergripande ansvar för miljöprogrammet som är en viktig del av det strategiska miljö- och klimatarbetet. Ansvaret handlar om samordning, stöd till koncernen och utvärdering. Varje nämnd och bolagsstyrelse i kommunen har ansvar för sitt miljöarbete och för delar av miljöprogrammet. För varje mål syns vem eller vilka som har huvudansvaret för att nå målet. Nämnder och styrelser ansvarar genom förvaltningschef och VD för implementering och måluppfyllelse av miljöprogrammet, samt för att leverera statistik. Miljöprogrammets mätbara mål planeras och följs upp genom Växjö kommuns styrsystem under målområde Miljö, energi och trafik.

Hållbarhetsgruppen är en del av utvecklingsenheten som ligger på kommunledningsförvaltningen. Hållbarhetsfrågorna har två politiska beredningar kopplade till sig: miljö- och hållbarhetsberedningen respektive integrations- och mångfaldsberedningen, se Figur 16.

Växjös framgångsfaktorer för deras hållbarhetsarbete är eniga politiker som vill och vågar, långsiktig vision och mätbara mål, tillsammans, handlingskraft genom internationella projekt.

Samlad organisation för hållbarhetsfrågor

Från 1 maj 2016



Figur 16 Illustration över organisationen för hållbarhetsarbete i Växjö

4.7.2 Styrningen i kommunen

Genom budgetens nyckeltal mäts effektivitet, kvalitet och prestation i huvudprocesserna på övergripande nivå. Växjö kommun arbetar i processer, utifrån vad som levereras till Växjöborna. För att hålla hög kvalitet och säkerställa en god ekonomisk hushållning har varje process mål som utvärderas med nyckeltal för dels resultat och kvalitet, dels kostnadseffektivitet. Nyckeltalen bidrar också till att definiera målens innehåll. Målen indikerar en riktning och måluppfyllelsen ska utvärderas sammantaget.

Om hälften av nyckeltalen för resultat och kvalitet knutna till ett mål utvecklas positivt, eller är minst i nivå med jämförbara kommuner, bedöms målet gå i rätt riktning. Växjö kommun ser alltid möjlighet till förbättring. Målen är därför riktningssmål och det är riktningen som utvärderas. Effektivitetsmålet följs upp genom samtliga kostnadseffektivitetsmått som kopplats till respektive mål. Om hälften av nyckeltalen har positiv utveckling eller är högst i nivå med jämförbara kommuner bedöms målet gå i rätt riktning.

Växjö kommun har särskilda prioriteringar med höga ambitioner i program som utvärderas över en längre tid. Miljöprogrammet är ett exempel, mångfaldsprogrammet är ett annat. I programmen är vissa nivåer, för det som i budgeten är nyckeltal, satta som mål. Aktuella mål sammanfattas i en bilaga. I uppföljningen utvärderas istället riktningen. Att riktningen är rätt är en förutsättning för att målnivåerna i programmen ska kunna nås.

Budgeten för 2018 har sju övergripande processer. En process har en text med strategisk riktning och mål. Det finns även avsnitt med prioritering och utveckling där uppdrag, finansiering och ansvariga pekas ut. Målen har en utvärdering kopplat till sig med nyckeltal för resultat och kvalitet samt för effektivitet. Som inledande rubrik till varje processavsnitt har aktuella globala mål (FN:s) för just den processen pekats ut.

4.7.3 Miljöprogram för Växjö kommun

Miljöprogrammet antas av Växjö kommunfullmäktige och ska revideras varje mandatperiod. Miljömålen finns i Miljöprogram för Växjö kommun och gäller både kommunens organisation och det geografiska området. Miljöprogrammet beslutades av kommunfullmäktige 2014.

Kommunstyrelse har ett övergripande ansvar för det strategiska miljö- och klimatarbetet och en miljö- och hållbarhetsberedning har särskilt ansvar för hållbarhetsfrågorna. Det övergripande ansvaret för miljöprogrammet är en viktig del av det strategiska miljö- och klimatarbetet. Ansvaret handlar om samordning, stöd till koncernen och utvärdering. Varje nämnd och bolagsstyrelse i kommunen har ansvar för sitt miljöarbete och för delar av miljöprogrammet. För varje mål syns vem eller vilka som har huvudansvaret för att nå målet.

Miljöprogrammet är ett styrande dokument med miljömål där Växjö kommun vill gå längre än vad lagstiftningen kräver. Även de nationella och regionala miljömålen gäller i kommunen. Målen är uppdelade i tre profilområden: Leva Livet, Vår Natur och Fossilbränslefrött Växjö. De beskriver *vad* de vill uppnå och *när*, inte *hur*. Det beskrivs i andra styrande dokument till exempel kemikalieplan.

Från 1 maj 2016 finns en hållbarhetsgrupp under kommunledningsförvaltningen. Hållbarhetsgruppen ansvarar för miljöarbetet men också folkhälsa, mångfald, tillgänglighet och internationellt. Hållbarhetsgruppen är en strategisk resurs som bidrar till hållbar utveckling i

Växjö. Hållbarhetsgruppens uppgift är att driva på, stödja, utveckla och följa upp koncernens och det geografiska områdets hållbara utveckling.

4.7.4 Genomförande

Miljöprogrammet har underliggande styrande dokument där det framgår vilken förvaltning/bolag som har ansvar för genomförande av olika åtgärder. Det är ett sätt att styra. Olika typer av arbetsgrupper och nätverk, internt eller med extern inblandning, är viktiga för genomförandet och idéskapandet. I samband med Växjös årliga Earth Week manifesteras miljöfrågor av många aktörer och de jobbar sedan tillsammans i olika projekt under resten av året.

Riktigt stora åtgärder tar de lån för (byggande av nytt kraftvärmeblock som leder till många miljöresultat). De har fått stadsutvecklingsavtal och har genom tiderna varit framgångsrika på att få bidrag genom LIP, KLIMP och olika typer av EU-bidrag. Bidrag kommer även från Vinnova för att utveckla och testa. Övrigt ligger inom budget.

För att hantera de som inte är med på tåget (och givetvis de som är med) så ser de generellt att det är upp till kommunen att utöva ”nudging”, det ska vara lätt att göra rätt. Faktum är att det oftast inte är värt att satsa allt för mycket krut på just dem. Åtminstone inte de värsta motståndarna. Men den stora massan, som kanske inte är de som är de superfrälsta, där ligger det hela i att de inte nödvändigtvis behöver veta att de lever mer och mer hållbart, huvudsaken är att de gör det. Det är kommunens ansvar att se till att det blir lättare att bidra till olika mål; bland annat genom bioenergi, säkrare och snabbare cykelvägar, ekomat i skolorna, varierad avfallstaxa om man sorterar sitt organiska avfall eller inte samt varierad VA-taxa om man har högre eller lägre andel hårdgjord yta.

Överlag flyter arbetet på bra. Ibland upplever en del förvaltningar att deras verksamheter inte syns och/eller får så tydligt ansvar i miljöprogrammet, vilket sen istället har fått förtydligas i arbetet med miljödiplomering.

Miljödiplomering kommer att ersättas med någon form av internt system med flera olika hållbarhetsåtgärder som arbetsplatserna ska (kan) göra, vilket eventuellt gör att det blir tydligare för alla att de spelar en roll.

4.7.5 Uppföljning och resultat

Växjö kommuns miljömål utgörs av en målbild för 2030 och mål till 2020. Miljömålen styrs och följs upp som en grön del i det samlade styrsystemet. Mål för 2020 bryts årligen ner till delmål som inkluderas i budgeten, och som de sedan redovisar utfallet mot. Nämnder och styrelser ansvarar genom förvaltningschef och VD för implementering och måluppfyllelse av miljöprogrammet, samt för att leverera statistik. Miljöprogrammets mätbara mål planeras och följs upp genom Växjö kommuns styrsystem.

Växjö har särskilda prioriteringar med höga ambitioner i program som utvärderas över en längre tid. Miljöprogrammet är ett exempel, Mångfaldsprogrammet är ett annat. I programmen är vissa nivåer, för det som i

budgeten är nyckeltal, satta som mål. Aktuella mål sammanfattas i en bilaga. I uppföljningen utvärderas istället riktningen. Att riktningen är rätt är en förutsättning för att målnivåerna i programmen ska kunna nås.

I deras miljöstatus i Växjö 2015 kan man se att 17 av 30 mål har uppnåtts. 9 har inte uppnåtts. 1 är på väg att nås och 3 mål har man för lite information om för att kunna säga något. Nya delmål kan sättas per år och det görs i många fall.

Generellt sett ligger Växjö stabilt och relativt högt i olika klimat och miljöjämförelser. De har även vunnit flertalet priser och utnämningar. Växjö har till exempel utnämnts till European Green Leaf Award 2018 av EU som är en tävling för städer mellan 20 tusen och 100 tusen invånare.

I Aktuell hållbarhets miljöbästa kommun rankades Växjö på plats 13 2014, plats 20 2015, plats 5 2016 och på plats 12 2017.

4.7.6 Kommunikation

Det finns ingen direkt kommunikationsstrategi för själva miljöprogrammet. Alternativt togs den fram för så länge sen att den är en självklar del av vardagen numera. De kommer behöva ta fram en kommunikationsplan kopplat till arbetet med hållbarhetsprogrammet. Den kommunikation som sker är dock mer inom den geografiska kommunen än organisationen. Eller, det är två olika typer av kommunikation. Inåt organisationen är det mer kopplat till vad som kan/behöver göras för att leva upp till deras mål. Utåt är det mer ”titta vad som händer här!”. Framför allt politiken är fantastiska budbärare. Medborgare är framför allt målgrupper i olika event.

Facebook används mycket, både en egen sida för just Miljö och hållbarhetsfrågor, men även Växjös sida. Kommunikation via webb och nyhetsbrev. Politiker och tjänstepersoner pratar ofta om miljöarbetet, (och inte minst politikerna brinner för det). De får mycket uppmärksamhet för sitt miljöarbete men kanske mer utanför kommunens gränser än inom kommunen. Sedan de började kalla sig Europas grönaste stad 2007 så har budskapet dock inte undgått någon.

4.7.7 Ta fram miljöprogram

Miljöprogram för Växjö kommun antogs först 2006 och har sedan reviderats och antagits igen år 2010 och 2014. Miljöprogrammet ska revideras varje mandatperiod och innehålla nya förslag till miljömål. Arbetet med att revidera miljöprogrammet inleddes under hösten 2013. Arbetet leds av kommunledningsförvaltningens planeringskontor och sker i bred samverkan inom kommunen. Synpunkter togs emot från externa parter inom staden som företag, föreningar, organisationer och medborgare.

Omvärldsanalys är en metod för att beskriva och analysera förändringar i omvärlden som påverkar Växjö kommuns verksamheter. För att kunna planera för den framtida användningen av kommunens samlade resurser behövs en helhetsbild av vad de kan förvänta sig av utvecklingen i samhället och analys av

hur det påverkar det kommunala uppdraget. Metodstöd för att genomföra omvärldsanalyser finns att tillgå.

4.7.8 Andra styrande dokument på miljöområdet

Övergripande måldokument för Växjö kommun på längre sikt:

- Miljöprogrammet,
- Översiktsplanen.

Vilka åtgärder som behöver genomföras för att målen ska nås beskrivs i:

- Avfallsplan,
- Grönstrukturprogram,
- VA-plan,
- Energiplan,
- Transportplan,
- Landsbygdsprogram,
- Kemikalieplan med mera.

Kommunens budget och internbudgetar används för att bestämma när åtgärderna ska göras.

4.7.9 Övrigt hållbarhetsarbete

Från och med maj 2016 finns en hållbarhetsgrupp där flera hållbarhetsfrågor samlats. Den omfattar dock inte integration, hållbar ekonomi eller näringslivsfrågor och verksamheter som naturligt sköts av andra delar av organisationen kopplat till välfärd.

4.7.10 Framtida hållbarhetsarbete

Växjö planerar att ha ett gällande hållbarhetsprogram i början av 2019. Inför budget 2020 skulle programmet användas som ett verktyg. De har för budgeten 2018 gjort visuella kopplingar mellan de globala målen och olika kapitel i budgeten.

De stod i läget att påbörja revideringen av miljöprogrammet. Samtidigt sa politiken att de ska vara ledande i Agenda 2030. En idé kom upp från politiskt håll, att de då skulle komplettera miljöprogrammet med ett ”socialt program”. Men det skulle innebära att vissa delar av Agenda 2030 ändå skulle hamna utanför, till exempel hållbar ekonomi. Tjänstepersonerna föreslog att ett hållbarhetsprogram skulle innebära att alla delarna hängde ihop. Fler fördelar de såg:

- var att fler skulle känna att de är inblandade och har ett ansvar,
- allting får samma struktur,
- kopplingarna mellan olika globala mål kan fångas upp på ett nytt spännande sätt, och

- passa på att få till detta när de ändå byter hela styrsystemet till att fokusera på processer.
Detta är dock en utmaning att göra samtidigt, eftersom de från hållbarhetsgruppen inte fullt ut är inblandade i det arbetet men ändå har massa idéer om hur de vill att hållbarhetsprogrammets mål ska följas upp och styras.

4.7.10.1 Metod för framtagande av hållbarhetsprogram

Tjänstepersonerna gjorde en nulägesbeskrivning genom en genomgång av alla styrande dokument som beslutats av antingen kommunfullmäktige eller kommunstyrelsen. Detta resulterade i en matris över vilka styrande dokument som kopplar till vilka Agenda 2030-mål.

Utifrån de 17 målen och de 169 delmålen, tittade de sedan på vilka områden som omfattas av målen (exempelvis området ”Stadsodling” inom Ingen Hunger, eller ”Utsläpp av mikroplaster” inom Hav och Marina resurser). I en enorm matris skrev de in vilka styrande dokument, mål och nyckeltal de redan har som behandlar/påverkar/följer upp respektive område. Matrisen kan i ett senare tillfälle kompletteras med uppgifter om vad de saknar, vilka nya mål som kan behövas med mera.

Under hösten 2017 påbörjade de arbetet att peka ut nyckelpersoner i organisationen för vart och ett av de 17 målen som i ett första steg, baserat på de olika identifierade områdena, för att beskriva vilka olika utmaningar som finns i Växjö för att de ska kunna avancera. Baserat på dessa utmaningar kommer tas det fram olika målbilder för vart och ett av de 17 globala målen, som i sin tur kommer utgöra kärnan för ett Hållbarhetsprogram. Utmaningarna kommer de sedan klustra om, så att de kan bildas sex-sju huvudgrupper, som kan bli fokusområden/kapitel i hållbarhetsprogrammet. Tanken är att på så sätt kan väva ihop olika delar av hållbarhet i samma fokusområde, de blir inte strikt miljömässiga eller strikt sociala.

Under 2018 kommer arbetsgrupper att jobba med dessa fokusområden, ta fram underlag för utmaningar, ge förslag på målbilder, plocka fram paletter av lämpliga nyckeltal. Efter nyår ges allt till den nya kommunstyrelsen som får sätta mål för perioden fram till 2030. Hållbarhetsprogrammet kommer vara en viktig grund för vårens arbete med budget 2020. Nyckeltalen vill Växjö få in i Stratsys.

Internt har de börjat ha träffar med olika nätverk för att sprida information om Agenda 2030 och hämta in idéer och tankar om olika områden. Sedan tidigare finns ett miljonätverk, men för den här processen har de startat upp ett mångfaldsnätverk och ett folkhälsonätverk.

4.7.10.2 Hållbarhetsprogrammet och dess struktur

Beslutet fattades i kommunstyrelsen hösten 2017, om att göra ett hållbarhetsprogram. Tjänstepersonerna har förankrat med politiker och koncernledning. Hållbarhetsprogrammet kan ses som en ”långtidsbudget” för

perioden 2020–2030, som sedan kan användas för prioritering i de årliga budgetprocesserna. Tanken med strukturen på hållbarhetsprogrammet är att det ska innehålla 17 kapitel, med en målbild i varje kapitel för hur det ska se ut i Växjö år 2030, en lokal översättning av Agenda 2030.

Programmet kommer ha tre olika nivåer. Den första är samhällsnivån, och det är här målbilderna finns. Men här finns också 3–4 mål för varje målbild som kan peka ut vad som är viktigt för att de ska nå målen. Det ska också någonstans finnas en tydlighet i vilka nyckeltal som ska följas för att se om de är på rätt väg. Den här samhällsnivån med målbilder kan fungera som kommunikationsmaterial på extern och intern nivå. Det är endast denna nivå som kommer vara en del av det faktiska programmet.

Nästa nivå handlar om verksamheten – på vilket sätt som kommunkoncernen kan bidra till att målbilderna nås. Här blir den tidigare genomförda kopplingen mellan styrande dokument och de globala målen relevant. Hållbarhetsgruppen tänker inte beskriva i detalj vad som behöver göras, utan snarare hänvisa till de styrande dokument som redan finns och som innehåller strategier för att bli mer hållbara. Till exempel kan man då peka ut att inom ”Ingen Hunger” är bland annat Landsbygdsprogrammet och Måltidspolitiskt program viktiga styrande dokument. Samtidigt kan man se att det egentligen inte finns något bra styrande dokument som behandlar hela begreppet MAT. Inom andra områden kanske det är Avfallsplan, Mångfaldsprogram, Folkhälsopolicy, Transportplan med mera som är viktiga dokument. Samma dokument kan dyka upp i flera olika kapitel.

I takt med att styrande dokument ska revideras kan den revideringen ske så att det blir en tydligare koppling till respektive målbild (och till alla dimensioner). Den här nivån fungerar inte att publicera i ett tryckt program, utan det kommer bli något visuellt på nätet som kan ses som underlag för att visa hur allt hänger ihop.

Huvudsakligen vill Växjö inte skapa en massa nya dokument eller mål, utan bara visa hur det som redan finns hänger ihop med Agenda 2030, och att det också kommer visa var det finns brister.

Den tredje nivån blir arbetsplatserna. Tanken är att det ska ersätta miljödiplomering och mångfaldscertifiering av olika verksamheter, eftersom dessa system har levt lite parallellt med till exempel miljöprogrammet.

Hållbar arbetsplats hjälper dem att ta ner Agenda 2030 ner på arbetsplatsnivå. De kommer utforma ett antal åtgärder som alla arbetsplatser måste ha som grundnivå för att överhuvudtaget kunna säga att Växjö jobbar med hållbarhetsfrågor. Det kan handla om sådana saker att det finns möjligheter att källsortera eller att alla har chefer har gått igenom kommunens värdegrund med de anställda. För varje år kan sedan fler saker tillkomma, för att visa att man på arbetsplatsnivå höjer ribban.

4.7.10.3 Dialog/samverkan

I december 2016 arrangerades en workshop med ca 100 deltagare från kommun, näringsliv, organisationer och universitet. Föreläsningar varvades med att

deltagarna gick runt bland skärmar där målen beskrevs. Representanter från olika sektorer möttes och diskuterade vad de olika målen innebar för dem, vad som redan görs i Växjö, och hur de kunde samverka för att nå målen.

I slutet av mars 2017 anordnades evenemanget Earth Week i Växjö. Det är Växjös stora miljöfestival, där massor av olika aktörer genomför olika aktiviteter. Några av programpunkterna innefattade att några organisationer bjöd in till diskussion om de globala målen. Civilsamhället är alltså också engagerade i Agenda 2030. Som hjälp i kommunikationen har staden tillverkat kuber, en kub för varje mål.

4.7.10.4 Övrigt

Samtidigt som hållbarhetsgruppen har tittat på struktur för ett hållbarhetsprogram så har de delar av organisationen som jobbar med översiktlig planering också verkligen tagit åt sig av hur de kan få in hela Agenda 2030-tanken i ÖP-processen.

De i hållbarhetsgruppen känner att de har en utmaning i att de egentligen är experter på deras områden och därmed pratar antingen miljö eller folkhälsa. Det finns en projektledare för att ta fram hållbarhetsprogrammet och en arbetsgrupp inom hållbarhetsgruppen. Till detta finns en styrgrupp som består av kommunchef, utvecklingschef, teknisk chef, chef för arbete och välfärd samt en VD för ett fastighetsbolag. Eventuellt kommer någon mer chef in (utbildning eller kultur). Den politiska referensgruppen kommer bestå av miljö- och hållbarhetsberedningen samt integrations- och mångfaldsberedningen.

Det kommer dock behövas mycket hjälp från organisationen. Målet är att få till en expertgrupp för vart och ett av de 17 målen som kan se om hållbarhetsgruppen fått till rätt prioriteringar.

5 Diskussion och analys

Baserat på nulägesbeskrivningen av det strategiska miljöarbetet i Göteborg och omvärldsbevakningen av hur andra städer arbetar förs i detta kapitel en diskussion om hur vi i Göteborg kan utveckla vårt arbete. Diskussionen och analysen pekar ut utmaningar, behov och möjliga vägar framåt.

5.1 Integrera miljömålen i stadens styrmodell

Styrsystemet i Göteborgs Stad utgår från kommunfullmäktiges budget, vilket i huvudsak är ett välfungerande system. Målet i Göteborgs Stads budget om miljö och klimat är en slags sammanfattning av Göteborgs tolv lokala miljömål. Detta ska nämnder och styrelser bryta ner och anpassa till sina verksamheter, men man kan konstatera att så har inte skett på ett systematiskt sätt.

Det är idag problematiskt att följa upp stadens egna bidrag till att nå miljömålen baserat på stadens budgetuppföljning. Detta är inget problem som är isolerat till miljöområdet utan hur mål i andra styrdokument än budgeten ska integreras i stadens budgetuppföljning är något som berör hela staden. Det är viktigt att det finns så få parallella målstrukturer som möjligt. Detta för att underlätta för staden att sätta mål, arbeta mot dem och göra tydliga uppföljningar. Av dessa orsaker anser miljöförvaltningen att miljömålen bör integreras i stadens styrmodell.

Några av städerna som studerats, exempelvis Stockholm, Växjö och Lund, har en tydligare kedja mellan mål i stadens budget, miljömål och styrande dokument på miljöområdet än Göteborg. Städernas budgetar innehåller samma övergripande miljömål som finns i miljöprogrammet. I Lund anges att kommunfullmäktiges prioriterade budgetmål inom den ekologiska dimensionen konkretiseras genom miljöprogrammet.

Både planering och uppföljning i nämnder och styrelser sker genom verksamhetssystemet Stratsys, till stor del baserat på mål i budgeten. Eftersom formuleringarna i budget, miljömål och styrande dokument är mer samstämmiga i Stockholm, Växjö och Lund blir styrningen på miljöområdet i dessa städer mer integrerad med stadens styrmodell än i Göteborgs Stad.

Malmö stad har under våren genomgått en granskning från stadens revision som fokuserar på hur styrningen och ledningen av miljömålen fungerat. Bedömningen är att kommunstyrelsen och miljönämnden inte har en ändamålsenlig ledning, styrning och uppföljning av Malmö stads miljöarbete. Anledningen är att miljömålen inte är integrerade i den ordinarie målstyrningen och att ansvarsfördelningen för det miljöstrategiska arbetet är otydligt, samt att miljönämnden inte kan peka ut ansvariga för åtgärder och trycka på genomförande. Göteborgs Stad har en liknande problematik kring att miljömålen inte är integrerade i styrmodellen och det medför en rad olika utmaningar som inte lösts ännu.

Integreringen av miljömålen i stadens styrmodell, som föreslås, innebär inte att uppföljningen av tillståndet i miljön, med de 12 miljömålen, 36 delmålen och cirka 180 indikatorerna ska in i Stratsys. I arbetet med att vidareutveckla miljömålen är frågan om hur de bäst bör integreras i stadens styrmodell ett område som behöver belysas.

Det nuvarande upplägget med preciseringar under själva budgetmålet om miljö- och klimat i Göteborgs Stads budget skulle kunna förändras för att skapa bättre förståelse. Preciseringarna är identiska med två av 36 delmål till stadens miljömål och det är svårt att förstå varför just dessa lyfts fram. Mer logiskt vore om det hänvisades till samtliga miljömål. I samband med att stadens miljömål revideras bör en tydligare koppling mellan formuleringar i stadens budget, miljömålen och styrande dokument på miljöområdet eftersträvas.

5.2 Utveckla miljö- och klimatnämndens grunduppdrag och processägarskap

Eftersom nämndens grunduppdrag och processägarskap till stor del sammanfaller ser förvaltningen inte att det är någon skillnad på om arbetet att driva den ekologiska dimensionen av hållbar utveckling drivs via processägarskapet eller grunduppdraget. Den största skillnaden ligger i att reglementet är mer långsiktigt än målet i stadens budget som styr processägarskapet. En början är att definiera skillnaderna mellan grunduppdrag och processägarskap för att se om det påverkar förvaltningens arbetssätt.

Miljöförvaltningen bedömer att den samordning och ledning som processägarskapet och grunduppdraget kräver är något som behöver utvecklas. Det kan exempelvis handla om att skapa nya och/eller återskapa plattformar för dialog på direktörs- eller chefsnivå mellan förvaltningar och bolag, att skapa en tydlighet i vilka styrande dokument som finns på miljöområdet och hur dessa hänger ihop, att miljöförvaltningen använder effektiva verktyg och att miljöförvaltningen har tillräcklig kunskap om stadens verksamheter för att kunna vara en bra processledare. Det vore också värdefullt med ett tätare erfarenhetsutbyte med andra processägare i staden.

Den politiska dialogen är av största vikt för miljöarbetet i staden och miljö- och klimatnämnden bedöms kunna ta ett större utrymme för utvecklingen av processägarskapet och grunduppdraget i samverkan med andra nämnder och styrelser.

Miljöförvaltningen behöver ta en mer aktiv roll i uppföljningen av budgetmålet för miljö och klimat och stadens samlade miljöarbete. Miljöförvaltningen anser att vi framöver ska ta del av de underlag, för budgetmålet, som stadsledningskontoret sammanställer. Förvaltningen anser även att vi på ett strukturerat sätt ska gå igenom nämnders och styrelseras budgetar och affärsplaner, uppföljnings- och årsrapporter för att analysera hur de har arbetat med att nå budgetmålet, inriktningar och uppdrag i stadens budget och arbetssätt för att nå miljömålen samt hur de tar sig an de styrande dokumenten inom miljöområdet. Sannolikt skulle miljö- och klimatnämndens möjligheter att

påverka utvecklingen i staden öka om nuvarande miljöövervakning, miljömålsuppföljning och uppföljning av styrande dokument kompletterades med bättre kunskap om hur andra nämnder och styrelser arbetar. Sammantaget innebär detta att förvaltningen utökar sitt uppföljningsuppdrag, vilket kräver ytterligare resurser och fortsatt god dialog med stadsledningskontoret.

5.3 Vidareutveckling av miljömålen

Att arbeta för att nå de lokala miljömålen ska utgöra grunden för prioriteringar av stadens miljöarbete. Sju av våra tolv miljömål löper ut år 2020. Det är därför angeläget att starta arbetet med att vidareutveckla dessa miljömål. Det är också logiskt att i samma process inkludera övriga fem miljömål (som löper ut 2021, 2025, 2027 och 2050) för att ta ett helhetsgrepp om hur målen ska utvecklas.

Det finns många olika sätt att formulera lokala miljömål för en kommun. Göteborg har idag samma typ av mål som de nationella miljömålen som är av karaktären tillståndsmål, det vill säga ett gränsvärde eller kvalitet som ska uppnås. De gäller inte bara Göteborgs Stad som organisation utan hela det geografiska området Göteborgs kommun där staden inte har full rådighet. Andra kommuner, exempelvis Lund, har flera miljömål som är av karaktären aktivitetsmål, det vill säga något som kommunen ska genomföra i syfte att nå ett mer övergripande mål. En fördel med den typ av mål som Göteborg har är att de täcker in de stora miljöfrågorna, mål som gäller nationellt och att miljöförvaltningen genom uppföljningen av dem mäter tillståndet i miljön. Nackdelar är att staden som organisation inte har ensam rådighet över om målen kan nås, att det kan vara svårt för förvaltningar och bolag att utifrån målen tolka vad det är de behöver göra.

För att kunna vidareutveckla miljömålen behöver vi:

- Utvärdera hur miljömålssystemet har fungerat i staden. Aktuella frågeställningar kan vara: Hur har det fungerat att jobba med de lokala miljömålen? Har de varit tillräckligt motiverande? Vad finns det för för- och nackdelar? Är det tydligt för förvaltningar och bolag vad de behöver göra för att nå målen?
- Ta ställning till om vi ska behålla samma typ av mål eller byta till, eller komplettera med, mer aktivitetsinriktade mål som begränsar sig till Göteborgs Stads egen miljöpåverkan för att göra dem enklare för stadens organisationer att arbeta med.
- Ta ställning till vilken ambitionsnivå staden bör lägga sig på. Mål som går att nå eller mål som är baserade på vilket tillstånd staden måste nå för att bidra till det nationella generationsmålet och miljömålen? Går det att kostnadsberäkna olika ambitionsnivåer? Vilken omfattning på uppföljning är nödvändig? Uppföljningen kan variera beroende på vilken ambitionsnivå som väljs.
- Säkerställa att de globala målen är omhändertagna i framtida målformuleringar.

- Utvärdera om miljöprogrammet lyckades omsätta målen till hjälp för verksamheterna i Göteborgs Stad? Hur effektiva har arbetssätten varit för arbetet med miljöprogrammet inklusive handlingsplanen?
- Utredda vilket behov miljötillsynen har av väl underbyggda lokala miljömål för att kunna använda dem strategiskt i tillsynen.

5.4 Utveckla miljömålsuppföljningen

Arbetet med uppföljningen av Göteborgs Stads miljömål, har pågått under många år. Likt många processer som pågått länge så växer behov av underhåll och utveckling av processen fram. Förvaltningen ser behov av att utveckla miljömålsuppföljningen bland annat med en förfinad analys av vad som krävs för att nå målen och vilken roll olika organisatoriska enheter i staden har samt även vad andra samhällsaktörer behöver bidra med. Det behövs också tid för översyn av indikatorerna som ligger till grund för förvaltningens bedömningar. Miljöförvaltningen ser även behov av att förbättra analysen av den information förvaltningen får in och hur den sedan presenteras. För att nå dit behöver miljöförvaltningen utöka samarbetet kring uppföljningen med resten av staden och använda den kunskap och de analyser som finns hos andra förvaltningar och bolag.

Uppföljningsarbetet skulle underlättas om stadens förvaltningar och bolag rapporterade årliga mätetal och indikatordata till en gemensam databas.

Sammantaget kräver utveckling mycket resurser och för att kunna genomföra förbättringar bedömer förvaltningen att analysen av miljömålsuppföljningen kan ske mer sällan än årligen så länge nuvarande miljömålssystem kvarstår. Bedömningen av miljömålsuppfyllelse kommer därmed ske mer sällan medan insamlingen av data inte behöver påverkas. Om beslut tas om att utveckla nya miljömål inom de närmsta åren bör inte alltför mycket resurser läggas på utveckling av miljömålsuppföljningen, såvida det inte kan komma till användning i ett senare skede.

Helsingborg följer upp sitt Livskvalitetsprogram vartannat år och Stockholm följer upp tillståndet i miljön med samma intervall. Lund genomför utöver den årliga uppföljningen av budgeten två utvärderingar under miljöprogrammets programperiod (sex år) av målen och vilken effekt de uppnått.

För att kunna dra slutsatser av den uppföljning som sker i staden är det inte bara viktigt att den är samlad utan också att kvaliteten på svaren är hög. Uppföljningen är idag splittrad mellan miljötillstånd- och åtgärdsuppföljning samt Göteborgs Stads egen verksamhet kopplad till budgetmålet för klimat och miljö. Miljöförvaltningen ser dock inget behov att föra in miljömålsuppföljningen i stadens styrmodell utan det är organisationens egna miljömål som ska in där. Ett miljöledningssystem kan sedan vara ett verktyg för att följa upp budgetmålet och Göteborgs Stads påverkan och effekt på det staden gjort.

5.5 Utformning av nästa generations miljöprogram

Det är svårt att uttala sig om hur nästa generations miljöprogram ska utformas innan vidareutvecklingen av miljömålen är påbörjad. Vilken typ av miljömål som väljs påverkar till stor del hur ett miljöprogram ska utformas. Två viktiga ingångsvärden är dock att:

- Staden har ett önskemål om att de styrande dokumenten på miljöområdet ska minskas och att det tydligare måste framgå hur de hänger ihop.
- Stadens riktlinje för styrande dokument säger att ett program som gäller hela staden och beslutas av kommunfullmäktige, inte kan innehålla åtgärder för enskilda nämnder och styrelser.

Det övergripande styrdokumentet inom miljöområdet, miljöprogram eller liknande, behöver troligen hållas på en övergripande strategisk nivå och kompletteras med mer specifika dokument som går in på detaljer. Att samla alla frågor med bäring på miljö (klimat, biologisk mångfald, trafik, kemikalier, konsumtion, stadsplanering med flera) under samma styrdokument och att hålla detta dokument uppdaterat är en stor utmaning. Behoven av styrning inom olika områden förändras över tid och påverkas av omvärldsfaktorer på allt från global till kommunal nivå. Hur det befintliga miljöprogrammet inklusive handlingsplanen har fungerat behöver utvärderas.

De sex städerna som ingått i omvärldsbevakningen har byggt upp sina miljöprogram på olika sätt och har i varierande grad kompletterat med andra styrande dokument inom miljöområdet. Flera av städerna vittnar om att det är svårt att få alla miljöfrågor att rymmas i ett enda styrdokument. Städernas upplägg bör studeras mer i detalj inför att Göteborg ska ta fram nästa generations miljöprogram.

För att nästa generations miljöprogram ska bli så verksamt som möjligt behöver det vara väl anpassat efter de behov som finns i förvaltningarna och bolagen och miljöförvaltningen behöver därför tydligare än idag identifiera vilka som är de olika målgrupperna. Säkert ser behoven olika ut i förvaltningar och bolag, bland högre chefer och tjänstepersoner på lägre nivå, bland politiker och tjänstepersoner. I målgruppsanalysen är de centrala frågorna: Vad är det vi vill uppnå? Vem behöver göra något? Vad behövs då i form av styrning, ledning, samordning och uppföljning?

I omvärldsbevakningen syns det också att samverkan och förankring är en viktig faktor för att nå måluppfyllelse. De olika städerna har olika sätt att samverka och samtliga, precis som Göteborgs stad, använder det som ett tydligt arbetssätt. Detta har att göra med att de framtagna styrdokumenterna samtliga städer arbetar efter är informativa styrmedel. Det finns inga sanktioner eller straff att dela ut om miljömålen inte uppnås eller styrdokument inte följs.

För att arbetet med nästa generations miljöprogram ska bli framgångsrikt är det viktigt att miljöförvaltningen har en tydlig processledning med kontinuerlig samverkan och förankring.

5.6 Hållbarhetsprogram istället för miljöprogram?

Många organisationer, framförallt privata men även offentliga, har börjat integrera alla hållbarhetsaspekter under samma paraply istället för att arbeta med ekologisk, social och ekonomisk hållbarhet sektorsvis. Många har också börjat använda FN:s globala hållbarhetsmål som utgångspunkt för sitt miljö- och hållbarhetsarbete, vilket inkluderar alla tre dimensionerna av hållbarhet.

Helsingborg, Växjö och Malmö är tre exempel på kommuner som har börjat arbeta integrerat med hållbarhet. Helsingborg har ett livskvalitetsprogram som fokuserar på folkhälsa och miljö. Växjö håller på att ta fram ett hållbarhetsprogram som utgår från kommunens budget och FN:s globala mål. Malmö använder sig fortfarande av ett miljöprogram men har inrättat ett hållbarhetskansli som arbetar mycket med kommunikation och övergripande inriktningar i budget för att få med de globala målen.

För Göteborgs del har det inte kommit några politiska signaler om att staden ska gå mot att ta fram ett hållbarhetsprogram men miljöförvaltningen anser att det bör utredas. Göteborgs Stad arbetar med tvärsektoriella frågor genom många olika styrande dokument. Mellan flera av dessa kan det finnas målkonflikter vilket leder till att politiken och tjänstepersoner står inför mer eller mindre utmanande prioriteringar. Att ha ett sammanhållet hållbarhetsprogram som samlar flera mål och strategier kan underlätta i perspektivträngseln. Om Göteborgs Stad skulle vilja ta fram ett samlat hållbarhetsprogram skulle det troligen ersätta både miljöprogrammet och program för en jämlik stad med flera styrande dokument och ansvaret borde läggas på en central hållbarhetsfunktion i staden. Det är inte nödvändigt att funktionen befinner sig på stadsledningskontoret men uppdraget måste ges med tydliga ramar, förväntningar och mandat. Det är inte heller säkert att det är FN-målen som skulle utgöra målen i ett eventuellt framtida hållbarhetsprogram.

I diskussionen om att gå mot ett eventuellt hållbarhetsprogram är det viktigt att poängtera att det i staden redan pågår ett arbete med de globala målen. Stadsledningskontoret har i en kartläggning konstaterat att stadens styrning genom kommunfullmäktiges budget och kommunövergripande planer och program är väl kopplade till de globala målen och deras delmål. Stadsledningskontoret har fått i uppdrag att genomföra kommunikationsinsatser för att göra de globala målen mer kända inom staden och att i kommande årsredovisningar tydliggöra hur stadens arbete knyter an till de globala målen.

5.7 Se över miljöpolicyens funktion

Göteborgs Stads miljöpolicy antogs 2013 och beskriver stadens gemensamma synsätt på miljöarbetet. Bland annat anges att staden ska vara en föregångare på miljöområdet, och göra mer än lagen kräver genom att arbeta med ständiga förbättringar på miljöområdet. Det anges att vi uppnår ambitionerna i miljöpolicyen genom att arbeta med de lokala miljömålen och miljöprogrammet.

I utredningen har det inte kartlagts hur miljöpolicyen används i staden, något som skulle behöva göras. Det kan konstateras att innehållet är bra men det kan diskuteras vilken funktion policyen fyller och hur den samspelar med andra styrande dokument inom miljöområdet.

5.8 Miljöledningssystem som verktyg för systematiskt miljöarbete

Flera av stadens verksamheter arbetar inte systematiskt med miljöarbetet. Varje år genomförs många insatser som är kopplade till miljömålen och bidrar till måluppfyllelse. Men miljöförvaltningen kan konstatera att verksamheterna har svårt att bryta ned miljömålen och bedöma vilken prioritering av insatser som krävs för största miljönytta. Idag är det inte lätt att visa en röd tråd mellan åtgärder som utförs inom staden och hur det bidrar till att uppnå miljömålen. Detta skulle underlättas med ett gemensamt miljöledningssystem.

Miljöförvaltningen har sett att de förvaltningar och bolag som har ett miljöledningssystem arbetar mer systematiskt med sin miljöpåverkan. För att säkerställa att stadens ambitioner i miljöarbetet följs bedömer förvaltningen att staden bör införa ett gemensamt miljöledningssystem som tar hänsyn till mål, inriktningar och uppdrag i stadens budget samt de olika styrande dokumenten på miljöområdet. Ett sådant miljöledningssystem, med utgångspunkt från miljöförvaltningens miljödiplomering, den så kallade Göteborgsmetoden, bör kunna utgöra basen för miljöarbetet i förvaltningar och bolag och på så sätt leda till ständiga förbättringar.

Med rätt utformning och en bra integrering med befintliga rapporteringssystem skulle vi kunna få en mer heltäckande och effektiv uppföljning. Det skulle även tydliggöra de enskilda förvaltningarnas och bolagens direkta påverkan och ansvar. För att systemet ska vara effektivt bör det dock vara integrerat med dagens planering och uppföljningssystem, i Stratsys, så att inte parallella processer uppstår.

Lund är ett exempel på kommun som arbetar med miljöledningssystem på det sätt som beskrivs ovan. Där använder man sig av Stratsys som planerings- och uppföljningssystem. Om Göteborg skulle göra på liknande sätt skulle stadsledningskontorets roll vara att stå för strukturen i Stratsys och miljöförvaltningens roll vara att fylla strukturen med innehåll och hjälpa förvaltningar och bolag att starta upp arbetet med miljöledning. Den årliga revisionen skulle kunna göras av stadsrevisionen eller en annan tredje part. I Växjö upplever man dock att miljödiplomeringen har skett parallellt med

miljöprogrammet. Nu står de inför att göra ett hållbarhetsprogram och då kommer de lämna miljödiplomering och gå över till gemensamma grundkriterier. Dessa kriterier kommer vara en lägstanivå för att ens kunna säga att Växjö jobbar med hållbarhet. Dessa kriterier kommer att succesivt att skärpas och de kommer revideras årligen. Fördelen med detta är att de går från att haft både certifiering för socialt ansvar och miljöcertifiering till ett gemensamt system.

5.9 Placeringen av ansvaret för det strategiska arbetet med miljöfrågor

Göteborgs Stad har en decentraliserad organisation och kommunstyrelsen/stadsledningskontoret har som uppdrag att styra, leda och samordna allt arbete i kommunen. Miljö- och klimatnämnden/miljöförvaltningen har ansvaret för att driva och samordna stadens arbete inom den ekologiska dimensionen av hållbar utveckling. I flera av de kommuner som har studerats i omvärldsbevakningen ligger istället detta ansvar direkt på kommunstyrelsen och därmed på motsvarigheten till stadsledningskontoret (Lund, Uppsala, Växjö och Stockholm). Motsvarigheten till miljöförvaltningen har där antingen en ren myndighetsroll eller har en roll att med specialistkunskap stötta stadsledningskontoret. Flera av städerna har också en politisk beredning för strategiska miljöfrågor under kommunstyrelsen.

I Malmö stad ser ansvarsfördelningen mellan motsvarigheterna till miljö- och klimatnämnden och kommunstyrelsen/stadsledningskontoret i stort sett likadan ut som i Göteborg. Malmö har under våren fått stark kritik från motsvarigheten till stadsrevisionen kring hur styrningen och ledningen av miljömålen fungerat. En del av kritiken består i att ansvarsfördelningen för det miljöstrategiska arbetet är otydligt. Även i Göteborgs Stad kan ansvarsfördelningen bli tydligare.

I Göteborgs stad visade den senaste översynen av facknämnder att det inte fanns något behov av att flytta det strategiska ansvaret för miljöarbetet i staden och det är heller inget som miljöförvaltningen förordar. Med tanke på att andra städer valt ett annat upplägg är det dock intressant att diskutera möjliga för- och nackdelar. Möjliga fördelar med att funktionen ligger mer centralt kan vara att samordningen med andra viktiga områden i kommunen underlättas, att miljöfrågorna får en större politisk tyngd i kommunfullmäktige och -styrelse, att miljöfrågorna får en större tyngd i nämnder och styrelser genom att kommunstyrelse/stadsledningskontoret uppfattas som en viktigare avsändare än en enskild nämnd, såsom miljö- och klimatnämnden.

Nackdelarna kan vara att det kan bli ett glapp mellan de övergripande strategiska miljöfrågorna och experterna som inom miljötillsyn, biologisk mångfald, buller, klimat med mera om de är placerade på olika förvaltningar. Eller att fokus läggs på styrning och ledning så att det istället blir mycket styrstrategier och lite innehåll. Alternativt att det blir mycket innehåll, men att det då riskerar att bli isolerade öar på ett i övrigt processororienterat stadsledningskontor. Att dessa funktioner finns samlade på miljöförvaltningen

idag bör ses som en stor fördel. Eftersom Göteborgs Stad har valt den decentraliserade modellen är det inte önskvärt att lyfta in ansvaret för det strategiska miljöarbetet till kommunstyrelsen/stadsledningskontoret. Det skulle i så fall kräva en större omorganisation av fler politikområden.

5.10 Framtida organisation för miljöarbetet i förvaltningar och bolag

Varje förvaltning och bolag i Göteborgs Stad avgör hur man organiserar sig för att arbeta med miljöfrågor. Stadsdelsförvaltningarna har på ett någorlunda likartat sätt valt att ha en utvecklingsledare miljö som arbetar pådrivande för med miljöarbetet i förvaltningarna. Dessa funktioner tas dock bort i de flesta stadsdelsförvaltningarna i och med bildandet av grundskole- och förskolenämnderna vid halvårsskiftet 2018. I fackförvaltningar och bolag finns det miljöchefer, hållbarhetschefer, miljöstrateger, miljösamordnare med mera och deras roller och arbetsuppgifter varierar.

I Lund, som har stort fokus på miljöledningssystem för att driva på sitt miljöarbete, har man bestämt att varje förvaltning och bolag ska ha en miljösamordnare på en strategisk nivå. Denna person är med i en miljösamordnargrupp på sin arbetsplats som har till uppgift att se till att miljöarbetet kommer in i verksamhetsplan och följs upp i Stratsys.

Miljöförvaltningen ser i dagsläget inte att det från centralt håll bör bestämmas vilken organisation för att arbeta med miljöfrågor andra förvaltningar och bolag ska ha. Det är dock viktigt att det säkerställs att rätt kompetens finns för att arbeta med miljöfrågor i organisationerna, och att miljöförvaltningen påtalar om brister identifieras. I samband med att miljöförvaltningen utvecklar miljömålen och processägarskapet behöver förvaltningen ha fokus på hur organisationen för miljöfrågor i förvaltningar och bolag bör se ut. Om det beslutas att ett gemensamt miljöledningssystem ska införas för hela staden, är det nödvändigt att miljöförvaltningen är delaktig i hur organisationen för miljöfrågor i förvaltningar och bolag ska se ut.

6 Slutsatser

Av de frågor som tas upp i kapitel 5, Diskussion och analys, ligger det inom miljöförvaltningens mandat att genomföra vissa. För andra frågor anser förvaltningen att det behövs ett uppdrag från miljö- och klimatnämnden för att förvaltningen ska kunna gå vidare med dem. Ytterligare några frågor ligger utanför miljö- och klimatnämndens ansvarsområde och för dessa är det kommunstyrelse/kommunfullmäktige/stadsledningskontoret som behöver ta ställning till hur frågan ska hanteras. Vi har därför valt att dela upp slutsatserna efter organisation.

Miljöförvaltningen kommer utifrån utredningen att:

- Utveckla arbetssätten som används för att genomföra grunduppdraget (delen som handlar om att driva och samordna den ekologiska dimensionen av hållbar utveckling i staden) och processägarskapet (leda, samordna och följa upp miljö- och klimatmålet i stadens budget).
- Definiera vilka skillnader som finns mellan grunduppdrag och processägarskap och hur det bör påverka valet av arbetssätt.
- Utvärdera arbetssätten kring det nuvarande miljöprogrammet inklusive handlingsplanen.
- Utveckla miljömålsuppföljningen.

Miljö- och klimatnämnden rekommenderas att:

- Ge miljöförvaltningen i uppdrag att göra en utvärdering av hur miljömålssystemet har fungerat och påbörja arbetet med utvecklingen av miljömålen.
- Ge miljöförvaltningen i uppdrag att, när arbetet med utvecklingen av miljömålen har kommit igång, starta arbetet med hur nästa generations miljöprogram kan utformas.
- Ge miljöförvaltningen i uppdrag att göra bedömning och analys av miljömålsuppfyllelse högst vartannat år, om nuvarande miljömålssystem kvarstår.
- Ge miljöförvaltningen i uppdrag att i samband med utvecklingen av miljömålen och nästa generations miljöprogram se över miljöpolicens funktion.
- Lyfta frågan om att införa ett gemensamt miljöledningssystem för förvaltningar och bolag i Göteborgs Stad till kommunstyrelsen/kommunfullmäktige.
- Utveckla dialogen med andra nämnder och styrelser för att genomföra nämndens grunduppdrag (delen som handlar om att driva och samordna

den ekologiska dimensionen av hållbar utveckling i staden) och processägarskapet (leda, samordna och följa upp miljö- och klimatmålet i stadens budget).

Kommunfullmäktige rekommenderas att:

- Integrera miljömålen i stadens styrmodell och att formulera målet om miljö och klimat i stadens budget så att det tydligare fokuserar på att nå stadens samtliga miljömål.
- Genomföra en utredning om för- och nackdelar med ett hållbarhetsprogram för Göteborgs Stad och hur ett sådant skulle kunna läggas upp.

7 Referenser

Sveriges kommuner och Landsting. 2017. *Lokala och regionala initiativ i Sverige om Agenda 2030*

Gåvertsson, Ida, Nilsson, Sara och Widenberg, Malin. 2017. *Går det lokala miljöarbetet mot ett hållbarhetsperspektiv? -En jämförelse av kommunalt miljömålsarbete*

Naturvårdsverket. 2014. *Miljömålen - Årlig uppföljning av Sveriges miljö kvalitetsmål och etappmål 2014*, Rapport 6608

Naturvårdsverket. 2018. *Miljömålen - Årlig uppföljning av Sveriges nationella miljömål 2018-Med fokus på statliga insatser*. Rapport 6804

Vedung, E. 2003. *Policy instruments: typologies and theories*. I Bemelmans-Videc M.L., Rist, R. C. & Vedung, E. (red.) *Carrots, Sticks and Sermons: policy instruments and Their Evaluation*. New Brunswick, N.J.; Transaction

Vedung, E. 2009. *Utvärdering i politik och förvaltning*. Lund, Studentlitteratur

Göteborgs Stad

Göteborgs Stad. 2013a. *Miljöpolicy för Göteborgs Stad*

Göteborgs Stad. 2013b. *Göteborgs Stads miljöprogram 2013*

Göteborgs Stad. 2014a. *Klimatstrategiskt program för Göteborg*

Göteborgs Stad. 2015. *Struktur och tidplan för budget- och uppföljningsprocessen 2016–2018*

Göteborgs Stad. 2016. *Reglemente för Göteborgs kommunstyrelse*

Göteborgs Stad. 2017a. *Riktlinjer och direktiv för Göteborgs bolag*

Göteborgs Stad. 2017b. *Göteborgs Stads budget 2018*

Göteborgs Stad. 2017c. *Göteborgs Stads riktlinje för styrande dokument*

Göteborgs Stad, Miljöförvaltningen. 2018a. *Uppföljning av Göteborgs lokala miljömål 2017*. Rapport 2018:09

Göteborg. 2018b. Från goteborg.se. Stadsutveckling - stadsledningskontoret: <http://goteborg.se/wps/portal?uri=gbglnk%3a201632811181618>

Göteborgs Stad. 2018c. *Reglemente för Göteborgs miljö- och klimatnämnd*

Göteborgs Stad. 2018d. Stadsledningskontorets presentation för miljöförvaltningen

Göteborgs Stad. 2018e. *Årsredovisningen för Göteborgs Stad 2017*

Göteborgs Stad. 2018f. Från goteborg.se. Om Göteborgs tolv miljömål:
<http://goteborg.se/wps/portal?uri=gbglnk%3agbg.page.bedbaf30-a33b-41ce-a88f-489e51365f14>

Göteborgs Stad. 2018g. *Kemikalieplan för Göteborgs Stad*, reviderad 2018

Göteborgs Stad. 2018h. *Göteborgs Stads program för biologisk mångfald 2018–2025* (ej antaget)

Göteborgs Stad. 2018i. *Göteborgs Stads program för en Jämlik stad 2018 – 2026*

Göteborgs Stad. 2018j. *Göteborgs Stads budgetmål och övergripande styrning i förhållande till Agenda 2030 - Globala målen för hållbar utveckling*

Borg, Pia. Planeringsledare, Stadsledningskontoret Göteborgs Stad, epost 2018-02-27

Hörnberg, Johan. Bolagsjurist Göteborgs Stadshus AB. Muntlig information 2018-05-16

Langer, Eva. 2017. *Undersökning av miljöprogrammet som styrmedel och programmets förutsättningar för implementering i Göteborgs Stads förvaltningar och bolag*

Helsingborgs kommun

Muntlig information och mejl, vintern 2017/2018: Sofie Karlsborn, miljöstrateg och teamledare för Livskvalitetsprogrammet, Miljöförvaltningen

Livskvalitetsprogrammet 2016–2024: <https://livskvalitet.helsingborg.se/>

Uppföljning 2017 av Livskvalitetsprogrammet:

<https://livskvalitet.helsingborg.se/omvarldsanalys/uppfoljning-2017/>

Vision Helsingborg 2035, Programmet för mandatperioden 2015–2018, Stadens ledningssystem: <https://helsingborg.se/kommun-och-politik/mal-ekonomi-och-budget/>

Internationella dagen 2017 Sveriges Kommuner och Landsting – presentation under punkten ”Så arbetar vi med Agenda 2030” som hölls av Sofie Karlsborn: <https://skl.se/tjanster/kurserochkonferenser/dokumentation/alldokumentation/dokumentationinternationelladagen2017.9943.html>

Lunds kommun

Muntlig information och mejl, hösten 2017: Anna-Karin Poussart, miljöstrateg och processledare för Lunds program för ekologisk hållbar utveckling, miljöstrategiska enheten på kommunkontoret

Ekonomi- och verksamhetsplan 2018–2020 med budget för 2018, Lunds kommun:

https://www.lund.se/globalassets/lund.se/kom_pol/kommunfakta/budget/ekonomi-och_verksamhetsplan_evp_2018-2020.pdf

Indikatorer för uppföljning av Lunds kommuns program för ekologiskt hållbar utveckling 2014–2020, LundaEko II, 2017

Lunds program för ekologiskt hållbar utveckling 2014–2020, LundaEko II:

https://www.lund.se/globalassets/lund.se/bygg_bo/klimat-miljo-och-hallbarhet/miljosmartkommun/aktualiserad-lundaeko-antagen-av-lunds-kommunfullmaktige-2017-10-26--205.docx.pdf

Miljöredovisning 2016, Lunds kommun:

https://www.lund.se/globalassets/lund.se/bygg_bo/klimat-miljo-och-hallbarhet/miljolaget-2017/miljolaget-20170502-akp-ja.pdf

Utvärdering av LundaEko II samt bedömning av ekonomiska konsekvenser, 2016

Årsredovisning Servicenämnden, 2016

Malmö stad

Muntlig information och mejl, vintern 2017: Sara Marklund, miljöstrateg och delansvarig för miljöprogrammet, miljöförvaltningen

Malmö stads budget 2017, 2018: <https://malmo.se/Kommun--politik/Ekonomi/Malmo-stads-budget.html>

Granskning av miljöarbetet i Malmö stad:

<https://malmo.se/download/18.41768749161d675215abf7/1519821023510/RAPP+KOLL+180214+Milj%C3%B6arbetet.pdf> Miljöläget i Malmö stad:

Malmö stads miljöredovisning 2017: <https://malmo.se/Bo-bygga--miljo/Miljolaget-i-Malmo/Malmo-stads-miljoredovisning.html>

Miljöprogram för Malmö stad 2009–2020 och handlingsplan för miljöprogrammet: <https://malmo.se/Bo-bygga--miljo/Miljoarbetet-i-Malmo/Malmo-stads-miljoarbete/Miljoprogram-for-Malmo-stad.html>

Stockholms Stad

Muntlig information och mejl, hösten 2017: Björn Hugosson (klimatchef stadsledningskontoret), Linda Holmström (stadsledningskontoret), Sara Potter (stadsledningskontoret)

Budget 2017 – Ett Stockholm för alla:

<http://www.stockholm.se/OmStockholm/Budget/Tidigare-budgetar/>

Ledningssystemet ILS: <http://stadshusab.stockholm.se/ekonomi-och-styrning/ils/>

Miljön i Stockholm 2015 - tillstånd och utveckling:

<http://www.stockholm.se/OmStockholm/Stadens-klimat-och->

miljoarbete/Miljobarometern/Miljon-i-Stockholm-2015---Tillstand-och-utveckling/?kontakt=

Stockholms stads miljöprogram 2016–2019:

<http://www.stockholm.se/miljoprogrammet>

Strategi för fossilbränslefritt Stockholm 2040:

<http://www.stockholm.se/OmStockholm/Stadens-klimat-och-miljoarbete/Fossilbranslefritt-Stockholm-2040/>

Vision 20140 – ett Stockholm för alla:

<http://www.stockholm.se/OmStockholm/Vision/>

Uppsala kommun

Muntlig information och mejl, hösten 2017: Hannes Vidmark, chef för avdelningen för ekologisk hållbarhet, kommunledningskontoret

Mål och budget 2018–2020: <https://www.uppsala.se/organisation-och-styrning/publikationer/mal-och-budget-2018-2020/>

Miljö- och klimatprogram 2014–2023: <https://www.uppsala.se/organisation-och-styrning/publikationer/miljo--och-klimatprogram-20142023/>

Ekologiskt ramverk för program och planer, 2014:

<https://www.uppsala.se/organisation-och-styrning/publikationer/ekologiskt-ramverk-for-program-och-planer/>

Policy för hållbar utveckling, 2017: <https://www.uppsala.se/organisation-och-styrning/publikationer/policy-for-hallbar-utveckling/>

Uppföljning av program och planer 2017: <https://www.uppsala.se/organisation-och-styrning/organisation/ledning/kommunstyrelsen/moten/2017/22-november/uppfoljning-av-program-och-planer-2017/>

Växjö kommun

Muntlig information och mejl, hösten 2017: Henrik Johansson, miljösamordnare kommunledningsförvaltningen

Miljöprogram för Växjö kommun 2014–2018:

<https://www.vaxjo.se/download/18.313cf36515d1bde9ee32149c/1499862603322/Milj%C3%B6program.pdf>

Miljöstatus Växjö 2015:

<http://www.vaxjo.se/download/18.157e2afb15d3ac8d0ad1f49/1499947970325/Milj%C3%B6status%20V%C3%A4xj%C3%B6%202015.pdf>

Växjö kommuns budget 2018 med verksamhetsplan 2019–2020:

<http://vaxjo.se/download/18.64dcc43d15fa23c576fb9f24/1511185289136/Budget%202018.pdf>

Styrsystem för Växjö kommun:

<http://vaxjo.se/download/18.313cf36515d1bde9ee32276e/1499862671611/Styrssystem%20f%C3%B6r%20V%C3%A4xj%C3%B6%20kommun.pdf>

Internationella dagen 2017 Sveriges Kommuner och Landsting – presentation under punkten ”Så arbetar vi med Agenda 2030” som hölls av Julia Ahlrot:
<https://skl.se/tjanster/kurserochkonferenser/dokumentation/alldokumentation/dokumentationinternationelladagen2017.9943.html>

Publikationer utgivna av Göteborgs miljöförvaltning

Rapporter (ISSN 1401-2448):

- R 2018:1 Årsrapport 2017
R 2018:2 Naturvärdesinventering av kustnära ljunghed, Göteborgs Stad, 2017
R 2018:3 Ljudnivåer på innergårdar - Utvärdering av metodik
R 2018:4 Bottenfauna - undersökningar av sötvattenmiljöer i Göteborg 2017
R 2018:5 Metaller i vattenmossa - undersökning av biotillgängliga metaller i vattendrag i Göteborg 2017
R2018:6 Effekter av tennorganiska föreningar i småbåtshamnar 2017
R2018:7 Bullerkartläggning av Göteborgs Stad 2017
R2018:8 Ett gemensamt miljöledningssystem - kan Göteborgsmetoden användas som en del av Göteborg Stads styrning av miljöarbetet?
R2018:9 Uppföljning av Göteborgs lokala miljömål 2017
R2018:10 Luftkvaliteten i Göteborgsområdet Årsrapport 2017
R2018:11 Styrning och ledning inom den ekologiska dimensionen av hållbar utveckling - nulägesbeskrivning, omvärldsanalys och utvecklingsförslag
- R 2017:1 Årsrapport 2016
R 2017:2 Metaller i vattenmossa - undersökning av biotillgängliga metaller i vattendrag i Göteborg 2016
R 2017:3 Bottenfauna - undersökningar av sötvattenmiljöer i Göteborg 2016
R 2017:4 Strandskvannefjärilar Göteborgs Stad 2016
R 2017:5 Salta strandängar samt bägstarr och prickstarr Göteborgs Stad 2016
R 2017:6 Luftkvaliteten i Göteborgsområdet Årsrapport 2016
R 2017:7 Elektriska lågprisprodukter 2017
R 2017:8 Underlag till Göteborgs Stads program för biologisk mångfald 2018-2025
R 2017:9 Tillsyn i sport- och fiskebutiker. Oktober 2017
- R 2016:1 Årsrapport 2015
R 2016:2 Våga fråga - kunna svara. Åtgärd 97 Göteborgs Stads miljöprogram 2013
R 2016:3 Kemikalier i byggvaror. - Tillsynsprojekt i samarbete mellan Malmö, Göteborg, Helsingborg och Stockholm
R 2016:4 Strandskvannefjärilar Göteborgs Stad 2015
R 2016:5 Luftkvaliteten i Göteborgsområdet. Årsrapport 2015
R 2016:6 Metaller i vattendrag - undersökningar av biotillgängliga metaller i vattendrag i Göteborg 2015
R 2016:7 Bottenfauna - undersökningar av djurlivet i några sötvattensmiljöer i Göteborg 2015
R 2016:8 Kemikalier i varor av läder och konstläder - Tillsynsprojekt i samarbete mellan Malmö, Göteborg, Helsingborg och Stockholm
R 2016:9 Arter och naturtyper i Göteborg - ansvarsarter och ansvarsbiotoper
R 2016:10 Poolkemikalier och badleksaker - Tillsynsprojekt i samarbete mellan Malmö, Göteborg, Helsingborg och Stockholm
R 2016:11 Följer Göteborgs Stad förbudet om ftalater i varor?
R 2016:12 Källor till mikroplast i Göteborg - kunskapsläge och förslag till åtgärder 2016
R 2016:13 Transplantering av lunglav *Lobaria pulmonaria* i sex skogsbestånd i Göteborg 1994 - 2016
R 2016:14 Analyser av leksaker från second hand-butiker

Miljöförvaltningen

Box 7012, 402 31 Göteborg

Tel vx: 031-365 00 00

E-post: miljoforvaltningen@miljo.goteborg.se



**Göteborgs
Stad**