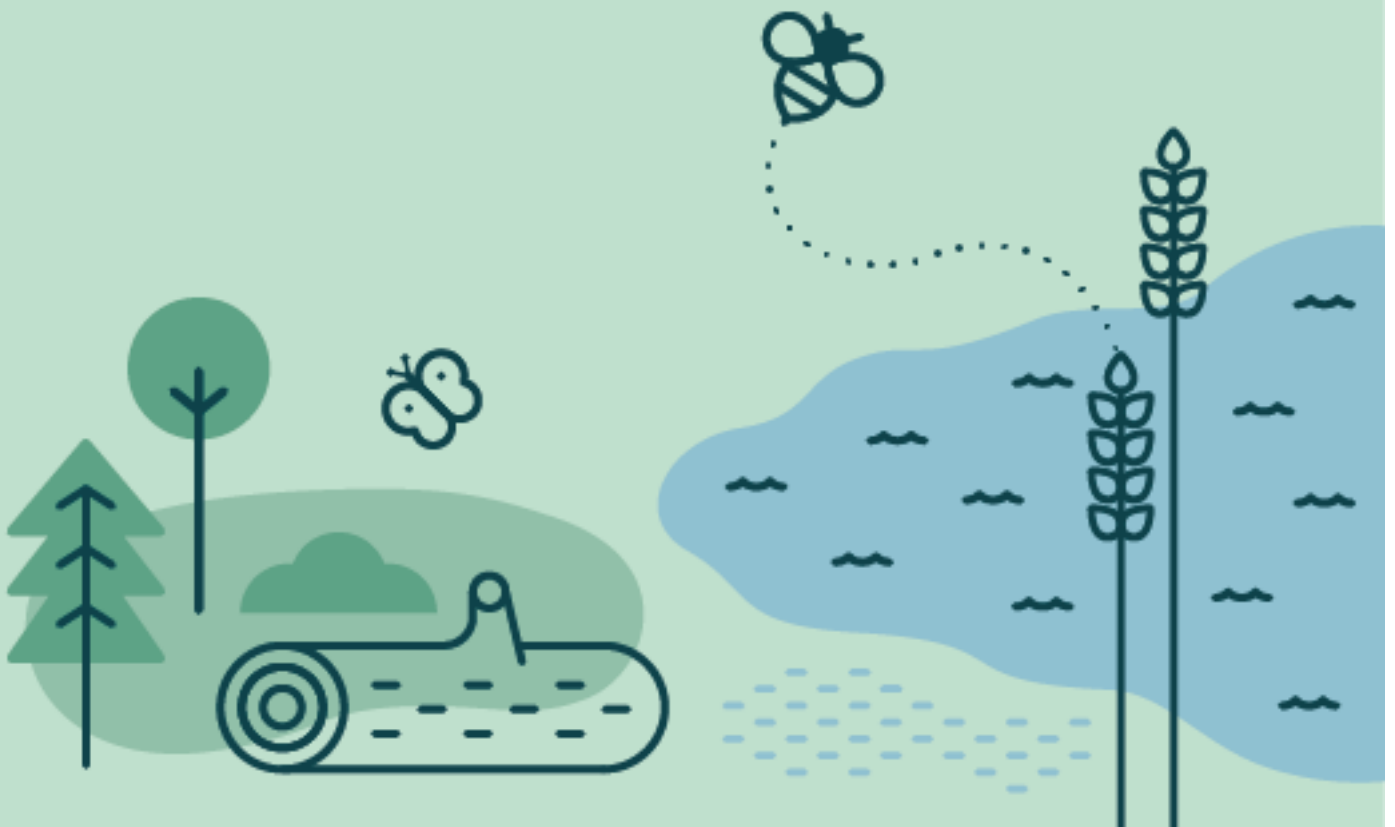


Uppföljning av miljö- och klimatprogrammets strategier 2021

2022:10



Förord

Miljöförvaltningen har i uppdrag att årligen följa upp arbetet i de tvärgående strategier som ingår i Göteborgs Stads miljö- och klimatprogram 2021–2030 (Miljöförvaltningen, Göteborgs Stad, 2021a). Den här rapporten presenterar resultaten från den första uppföljningen.

Fokus har i år varit på strategiarbetet generellt, snarare än på de enskilda strategierna, och hur processerna inom det svarar mot intentionerna i miljö- och klimatprogrammet. Rapporten ger rekommendationer för det fortsatta strategiarbetet.

Uppföljning av miljö- och klimatprogrammets strategier 2021

Göteborgs Stad, miljöförvaltningen

Författare: Miljöförvaltningen, Göteborgs Stad

ISBN nr: 1401-2448

Vill du använda text eller bilder ur denna rapport citerar du: Miljöförvaltningen Göteborgs Stad, 2022:10 Uppföljning av miljö- och klimatprogrammets strategier 2021

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

Sammanfattning

Detta är första gången som en processuppföljning av strategierna i Göteborgs Stads miljö- och klimatprogram 2021–2030 genomförs. Denna typ av uppföljning ska genomföras årligen fram till programmets målår 2030. Uppföljningarna ska fokusera på *hur* arbetet i strategierna genomförs och hur effektivt strategiarbetet bidrar till miljö- och klimatprogrammets genomförande.

Strategiarbetet har under 2021 och början av 2022 varit i en uppstartsfas, där fokus har legat på att hitta formerna för hur strategiarbetet ska fungera generellt. Därför har denna första uppföljning fokuserat på strategiarbetet generellt, snarare än på de enskilda strategierna. Den första uppföljningen har också inneburit ett test av uppföljningsmetoden, vilken kommer att fortsätta utvecklas baserat på gjorda erfarenheter.

Underlaget för uppföljningens analys och rekommendationer utgörs främst av intervjuer med de strategiansvariga, strategiernas sammanfattningsrapporter samt medverkan på möten i strategiarbetet.

Uppföljningen visar att det nya arbetssätt som intentionen med strategierna innebär, generellt sett är utmanande att ta till sig och implementera för samtliga inblandade i strategiarbetet. Bland annat har arbetet bitvis varit mer fokuserat på att konkret lösa dagsaktuella utmaningar, istället för att strategiskt bygga kapacitet för genomförande av miljö- och klimatprogrammet. Därför rekommenderas programledningen i samverkan med de strategiansvariga konkretisera intentionen med strategierna, både generellt och för de enskilda strategierna.

Som vägledning i arbetet med att konkretisera intentionerna föreslår uppföljningen dels en beskrivning av intentionerna att utgå från, dels att arbetet vägleds av nedanstående frågor:

- För att förstå förutsättningarna för strategierna:
 - Vilka typer av åtgärder är viktigast för att nå programmets mål?
- För att uppnå intentionen med strategierna:
 - Vad hindrar att de viktigaste åtgärderna genomförs?
 - Vilken slags kapacitet behövs för att hantera dessa hinder? Centrala faktorer för att bygga kapacitet är drivande och ansvarstagande aktörer, politiskt beslutade uppdrag, tillit mellan deltagande aktörer, att konflikter hanteras samt att ansvar och risker fördelas.
 - Med vilka metoder kan strategierna bygga upp sådan kapacitet i Göteborgs stad?

Uppföljningen visar att tilldelningen av resurser har varit olika stor för de olika strategierna. Detta har bidragit till att några strategier inte kommit tillräckligt långt i arbetet. Uppföljningen rekommenderar att de ansvariga nämnderna och styrelserna ser över resursättningen för sina respektive strategier.

Innehåll

1	Inledning	5
1.1	Syfte	5
1.2	Bakgrund	5
1.3	Avgränsning	7
2	Metod.....	8
3	Resultat	9
3.1	Strategierna har gemensamt grundsyfte, men olika karaktär ...	9
3.2	Uppstartsfas	9
3.3	Det nya arbetssätt som strategierna innebär har varit utmanande att implementera.....	9
3.4	Samverkan mellan strategierna	10
3.5	Resurstilldelning varierar	10
3.6	Kunskap, mandat och förankring	11
4	Analys och rekommendationer.....	12
4.1	Konkretisera intentionen med respektive strategi samt strategierna generellt.....	12
4.2	Planera aktiviteter för kapacitetsbyggande	13
4.3	Sammanställ kunskap om metoder	14
4.4	Fortsätt samverkan och utveckla den	14
4.5	Sätt kvalitativa mål.....	14
4.6	Säkerställ resurstilldelning och mandat för strategierna	14
4.7	Öka kunskapen om strategierna i staden.....	15
5	Rekommendationer för nästa uppföljning	16
5.1	Snabbare uppföljningsprocess.....	16
5.2	Mer flexibel metod för uppföljning och återkoppling	16
5.3	Kontinuitet i bemanning	16
5.4	Fokus på utmaningar och ansvar.....	17
6	Referenser.....	18

1 Inledning

1.1 Syfte

Syftet med uppföljningen av Göteborgs Stads miljö- och klimatprogramms strategier är att undersöka hur arbetet i strategierna genomförs och hur effektivt det bidrar till miljö- och klimatprogrammets genomförande.

I synnerhet ska uppföljningen undersöka om strategiarbetet fokuserar på att

- identifiera de viktigaste åtgärderna för att nå programmets mål
- identifiera vad som hindrar att dessa åtgärder genomförs
- bygga kapacitet för att undanröja dessa hinder.

Kapacitet kan till exempel innebära nya arbetssätt, metoder, uppdrag, rutiner, resurser, etcetera, som är långsiktiga och bidrar till att identifiera och undanröja hinder mot att nödvändiga åtgärder genomförs.

Uppföljningen ska även undersöka om strategierna har de förutsättningar som krävs för detta.

Resultatet av uppföljningen ska användas för lärande och ständig utveckling av strategiarbetet.

1.2 Bakgrund

Göteborgs Stads miljö- och klimatprogram 2021-2030 är det övergripande och styrande dokumentet för att skapa en ekologiskt hållbar stad. Med programmet och tillhörande miljöledningssystem infördes också nya arbetssätt för Göteborgs Stad, för att styra, driva på och öka takten i miljö- och klimatarbetet.

Miljö- och klimatprogrammet fokuserar på de största utmaningarna och innehåller tre miljömål som handlar om naturen, klimatet och människan. Det syftar till att öka takten i omställningsarbetet och tillsammans skapa ett Göteborg med en hög biologisk mångfald, ett klimatavtryck som är nära noll och göra livsmiljön hälsosam för göteborgarna. De tre miljömålen omfattar hela Göteborg. Under miljömålen finns tolv delmål som fokuserar på Göteborgs Stads egen verksamhet samt de sju tvärgående strategierna:

- Vi agerar som föregångare
- Vi skapar förutsättningar för att leva hållbart
- Vi driver på utvecklingen av cirkulär ekonomi
- Vi arbetar strategiskt med finansiering för ökad takt i omställningen
- Vi driver på utvecklingen för hållbart byggande
- Vi planerar för en grön och robust stad
- Vi driver på utvecklingen av hållbara transporter

I arbetet med strategierna kraftsamlar Göteborgs Stad, inom staden och med omgivande samhälle, för att tillsammans utveckla nya lösningar och arbetssätt och hantera utmaningar som inte kan lösas i linjeorganisationen.

Strategiarbetet syftar till att ta stora steg inom de utpekade områdena. Detta genom att öka stadens kapacitet att hantera utmaningar som idag hindrar staden från att nå miljö- och klimatmålen.

Intentionen med strategierna är att bygga kapacitet för genomförande av miljö- och klimatprogrammet, det vill säga kapacitet att nå målen i programmet. För att nå målen behöver ett stort antal olika åtgärder identifieras och genomföras. Strategierna ska öka stadens kapacitet att överkomma hinder så att dessa åtgärder genomförs.

Miljöledningssystemet säkerställer att Göteborgs Stads förvaltningar och bolag planerar, genomför, följer upp och förbättrar sitt miljöarbete systematiskt med stöd från miljöförvaltningen och stadsledningskontoret. Det gemensamma miljöledningssystemet gör det enklare för staden att styra sitt miljö- och klimatarbete, att öka takten i miljöarbetet och säkerställa att åtgärder genomförs enligt plan. Miljöledningssystemet verkar huvudsakligen i linjeorganisationen och är ett stöd för att genomföra ständiga förbättringar på bred front, i alla förvaltningar och bolag.

Miljöledningssystemet och strategiarbetet är därmed två helt olika angreppssätt som kompletterar varandra. Miljöledningssystemet utgår från de enskilda förvaltningarnas och bolagens viktigaste miljöpåverkan och använder en klassisk systematik. Strategiarbetet å sin sida utgår från gemensamma utmaningar i staden och fokuserar på att identifiera och hantera de viktigaste hindren för att lösa dem och på så sätt öka stadens kapacitet. Strategierna representerar ett utmaningsdrivet arbetssätt. Att arbeta utmaningsdrivet innebär att återkommande testa olika ansatser och lösningar för de gemensamma utmaningarna.

Uppföljning som verktyg

Uppföljning spelar en central roll för att aktivt driva på och öka takten i stadens miljö- och klimatarbete. Genom att regelbundet följa upp och analysera resultatet, tar vi reda på om vi är på rätt väg, har fokuserat på rätt saker och prioriterat det som gett störst effekt. Vi undersöker också hur vi behöver anpassa miljöförvaltningens stöd till stadens verksamheter och vilka satsningar eller justeringar som behöver göras; hela tiden med ambitionen att staden ska nå miljö- och klimatmålen.

Miljö- och klimatarbetet följs upp på tre sätt som kompletterar varandra:

- Miljömålsuppföljning: Miljö- och klimatprogrammets mål och indikatorer följs upp vartannat år. Den första uppföljningen kommer att avse 2022 och genomföras under våren 2023.
- Strategiuppföljning: Uppföljning av strategiernas arbete genomförs varje år. Detta är ett nytt verktyg som nu har testats för första gången. Det är unikt genom att det fokuserar på arbetssätten i strategierna och

hur arbetet drivs framåt. Strategiuppföljningen undersöker om strategiernas ansats och intention följs, så att arbetet verkligen inriktas på de viktigaste utmaningarna och effektivt bygger upp stadens kapacitet att hantera dem.

- Uppföljning genom miljöledningssystemet: Efterlevnaden och effektiviteten av miljöledningssystemet följs upp årligen genom rådgivande miljörevisioner hos stadens förvaltningar och bolag. Miljöledningssystemet följdes upp för första gången hösten 2021, vilket redovisas i rapporten Resultat och analys från rådgivande revisioner inom Göteborgs Stads miljöledningssystem, rapportnummer 2022:02 (Miljöförvaltningen, Göteborgs Stad, 2022).

Dessa tre uppföljningar ska dra nytta av varandra. Det innebär exempelvis att:

- Miljöledningssystemet kan, via de ansvariga för strategi- och miljömålsuppföljning, få information och vägledning om vilka områden som är extra intressanta ur ett miljöledningsperspektiv att fokusera på vid rådgivande revisioner.
- Miljömålsuppföljningen får viktig information om arbetet i stadens verksamheter genom att delta i analysen av resultatet från de rådgivande revisionerna.
- Även samverkan mellan miljömålsuppföljningen och strategiuppföljningen ger möjlighet till en djupare förståelse och bättre analyser.
- Resultaten från miljömålsuppföljningen ger vägledning om intressanta utmaningar för strategiuppföljningen att undersöka och den ger i sin tur en rikare bild av förutsättningarna för att nå målen i miljö- och klimatprogrammet.

1.3 Avgränsning

Fokus för denna första uppföljning har varit att undersöka förutsättningarna för strategiarbetet generellt och hur det implementeras av ansvariga nämnder och bolagsstyrelser. Dessutom har uppföljningen undersökt hur strategiarbetet svarar mot intentionerna i miljö- och klimatprogrammet. Strategiarbetet har under 2021 och början av 2022 varit i en uppstartsfas, där en viktig del har varit att hitta formerna för hur strategiarbetet kan fungera generellt. Därför har uppföljningens fokus varit på helheten snarare än på arbetet specifikt i de enskilda strategierna.

2 Metod

Uppföljningen har genomförts vid avdelningen Stadsmiljö på miljöförvaltningen, av miljöutredare som *inte* själva arbetar med att driva och samordna miljö- och klimatprogrammet. Uppföljningen har genomförts enligt den process som tagits fram i projektet Process för uppföljning av miljö- och klimatprogrammet (Miljöförvaltningen, Göteborgs Stad, 2021b).

Uppföljningens inriktning har baserats på de vägledande frågor som togs fram inom detta projekt. Dessa frågor berör tre teman:

- Inriktning och resultat
- Arbetssätt
- Förutsättningar

Underlag för uppföljningen har samlats in på flera sätt:

- Intervjuer med strategiansvariga i november 2021.
- Läsning av respektive strategis sammanfattningsrapport 2021.
- Samtal med de miljöutredare som är ansvariga för att driva och samordna miljö- och klimatprogrammet.
- Deltagande i gemensamt möte för alla strategiansvariga i november 2021.
- Workshop med strategiansvariga och programledning om uppföljningens resultat i april 2022.

Underlaget har analyserats med fokus på gemensamma teman. Redan under intervjufasen framgick det att strategierna på många sätt befann sig i en uppstartsfas och att mycket av arbetet kretsade kring att hitta formerna för hur strategiarbetet skulle implementeras. Följaktligen fanns det ännu inte så mycket resultat av strategiarbetet att analysera. Därför fokuserades uppföljningens analys i stället på arbetet i strategierna generellt, i synnerhet på arbetssätt och hur de strategiansvariga arbetade för att identifiera vad de ska arbeta med inom respektive strategi.

3 Resultat

3.1 Strategierna har gemensamt grundsyfte, men olika karaktär

Även om strategierna har ett gemensamt grundsyfte, har de samtidigt olika karaktär och förutsättningar. Vissa är konkreta och avgränsade i tid och rum. Andra handlar om områden som är bredare och där det i högre grad finns värderingskillnader rörande vilken typ av åtgärder som bör användas. Vissa handlar om frågor där det redan finns mycket aktivitet och kunskap, medan andra handlar om frågor där kunskap och lösningar inte är lika utvecklade eller spridda. Kunskap i organisationen vad gäller de olika strategiområdena skiljer sig åt. Inom vissa finns etablerade modeller eller processer. Vissa sammanfaller också med andra program och strategier, exempelvis trafikstrategin. Sammantaget gör detta att strategiernas analyser om vad som behöver göras skiljer sig åt.

3.2 Uppstartsfas

Det har under uppföljningen blivit tydligt att strategiarbetet har befunnit sig i en uppstartsfas under 2021. Mycket av arbetet har varit inriktat på att komma fram till vad respektive strategi ska fokusera på och hur man ska arbeta med detta. Vid intervjuerna har de strategiansvariga berättat att de då arbetade med att planera kommande arbete i strategierna, etablera kontakter, bygga upp samarbete med andra aktörer inom staden och med övriga strategier. De har också berättat att de brottats med frågor som rör innebörden av respektive strategi och hur framgång kan mätas i strategiarbetet.

3.3 Det nya arbetssätt som strategierna innebär har varit utmanande att implementera

Uppföljningen visar att det nya arbetssätt som intentionen med strategierna innebär generellt är utmanande att ta till sig och implementera, för alla inblandade i strategiarbetet. Strategierna beskrivs av de strategiansvariga som att de fyller flera olika funktioner: plattformar för kunskap, för att genomföra åtgärder, för samordning tvärsöver förvaltningar, för analys, för utveckling, etcetera. Detta tyder på olika tolkningar av strategierna, som inte alltid är i linje med deras avsedda syfte enligt miljö- och klimatprogrammet.

En stor del av arbetet inom strategierna var i slutet av 2021 mer operativt än strategiskt. Det syftade ofta till att direkt lösa dagsaktuella utmaningar för att uppnå målen i miljö- och klimatprogrammet. Detta snarare än att bygga kapacitet för att kunna identifiera och lösa utmaningar på längre sikt, utan att de strategiansvariga då behöver vara involverade.

En anledning till detta, som nämnts av de strategiansvariga, är att arbetet har befunnit sig i en uppstartsfas, vilket gör att de dels inte har hunnit komma så långt som till att börja bygga kapacitet, dels har behövt ta hand om aktuella frågor inom respektive strategis område.

Arbets sättet i strategierna är också nytt, med helt andra intentioner och ansats jämfört med vad tidigare program i staden har haft. Denna förändring har varit utmanande att ta till sig samt implementera och därmed krävt en längre introduktionsperiod.

Det finns även tecken på att beskrivningen av strategierna i miljö- och klimatprogrammet har bidragit till en tolkning att strategierna har ett operativt ansvar. I programmet finns för varje strategi rubriken ”Strategin innebär exempelvis att” med tre till fem exempel under. Dessa exempel är i många fall konkreta åtgärder. Flera strategiansvariga har refererat till dessa som mål som strategierna ska realisera. Det finns dock en viktig skillnad: Strategierna ska skapa förutsättningar, kapacitet, för att staden ska kunna genomföra de åtgärder som beskrivs i exemplen. Strategierna ska inte själva genomföra åtgärderna.

Det här knyter an till att flera strategiansvariga vid intervjuerna efterfrågat hur man mäter om strategiarbetet är framgångsrikt, vilka mål respektive strategi ska uppnå, till exempel mål och indikatorer i programmet. Även detta pekar på en operativ inriktning.

Flera strategiansvariga menar att de behöver arbeta med något konkret att utgå ifrån när de bygger kapacitet att angripa de tvärgående utmaningarna för att nå miljö- och klimatprogrammets mål.

3.4 Samverkan mellan strategierna

Flera av strategierna har analyserat vilka andra strategier de har beröringspunkter med och samverkar med varandra direkt. Det sker även samverkan via aktiviteter som programledningen anordnar. Vid intervjuerna i november 2021 efterlyste flera strategiansvariga mer stöd från programledningen, bland annat för samverkan, till exempel mer tid till att mötas mellan strategierna och även att de strategiansvariga själva fick planera mer av agendan på dessa träffar. Programledningen har sedan dess arbetat tillsammans med de strategiansvariga för att utveckla det stödet.

3.5 Resurstilldelning varierar

Vid intervjuerna i november 2021 var det stor skillnad mellan hur mycket arbetstid som fanns tillgänglig för de som arbetade med strategierna hos respektive ansvarig nämnd eller bolag. Detta har förändrats sedan dess. I april 2022 uppskattade de strategiansvariga att de har tid enligt nedanstående, som andel av en heltid. I vissa fall är tiden fördelad på flera tjänstepersoner. Tiden nedan anges som andel av en heltid.

Vi agerar som föregångare, Miljö- och klimatnämnden

10 procent för rent strategiarbete under hösten 2021. Fördelat på en strategiansvarig.

50 – 60 procent från och med februari 2022. Fördelat på en strategiansvarig och ytterligare en tjänsteperson.

Utöver det 60 – 70 procent för att samordna Göteborgs Stads ansökan till EU:s 100 klimatneutrala städer. Efter att den ansökan beviljades läggs nu motsvarande arbetstid på Göteborgs deltagande i 100 klimatneutrala städer. Detta arbete har av förvaltningen bedömts ligga i linje med strategin.

Vi skapar förutsättningar för att leva hållbart, Nämnden för demokrati- och medborgarservice

100 procent. Det pågår utvecklingsarbete internt på förvaltningen om hur de ska ta sig an strategin, då de bedömer att fler kompetenser och mer resurser behöver kopplas in.

Vi driver på utvecklingen av cirkulär ekonomi, Göteborg Leasing AB

100 procent, fördelat på en strategiansvarig.

Vi arbetar strategiskt med finansiering för ökad takt i omställningen, Miljö- och klimatnämnden

5 – 10 procent under oktober 2021 till april 2022, på grund av tillfällig roll som enhetschef för den strategiansvarige. 50 procent från maj 2022 fördelat på en strategiansvarig.

Vi driver på utvecklingen för hållbart byggande, Framtiden

75 procent, fördelat på en strategiansvarig.

Vi planerar för en grön och robust stad, Byggnadsnämnden

50 procent, fördelat på flera tjänstepersoner.

Vi driver på utvecklingen av hållbara transporter, Trafiknämnden

15 – 20 procent fram till och med april 2022. 70 procent från maj 2022. Fördelat på två strategiansvariga. Bedöms öka när tid frigörs efter nyrekrytering.

3.6 Kunskap, mandat och förankring

Flera av de strategiansvariga har upplevt att det behövs mer kunskap om vilken roll strategierna har – både inom den egna organisationen och i andra delar av stadens organisation. De strategiansvariga menar till exempel att det behövs mer kunskap i organisationen om vilket syfte strategierna har, deras arbetssätt, vilket mandat de har och även vad miljö- och klimatprogrammets mål kräver för typ av åtgärder.

Även de strategiansvariga själva har frågor om vilket mandat strategierna respektive de själva har, vem som äger strategierna och har rätt att tolka eller justera inriktningen för dem.

4 Analys och rekommendationer

4.1 Konkretisera intentionen med respektive strategi samt strategierna generellt

De frågor som har adresserats inom strategierna är relevanta för miljö- och klimatprogrammet. Men sättet de har hanterats på har ofta syftat till att på olika sätt bidra till att lösa aktuella frågor här och nu. Det har till exempel inneburit att skapa nya grupperingar eller projekt för att lösa aktuella frågor och att verka som koordinatör mellan initiativ som tas av andra aktörer relevanta för respektive strategi. Detta bidrar till att uppnå programmets mål och syften, men stämmer inte överens med strategiernas ansats att identifiera och lösa de viktigaste utmaningarna. Som följd av detta riskerar strategierna att inte identifiera och åtgärda de hinder som står i vägen för svårgenomförda, men nödvändiga åtgärder.

För att på längre sikt skapa kapacitet inom staden att återkommande lösa tvärgående utmaningar behöver strategierna verka för lösningar som är bestående och fungerar oberoende av direkt medverkan från de strategiansvariga.

Att arbeta med en aktuell fråga kan vara ett verktyg för att åstadkomma kapacitet att lösa tvärgående utmaningar, dels genom att lära känna området, dels för att ha en konkret fråga som utgångspunkt när man verkar för mer permanenta lösningar. Detta angreppssätt kan fungera under förutsättning att de viktigaste utmaningarna för strategin i fråga har identifierats och analyserats, och att den aktuella frågan verkligen bidrar till att bygga kapacitet för att hantera dem. Annars riskerar tid och resurser att läggas på fel saker, så att det viktigaste och mest kapacitetsbyggande arbetet inte prioriteras.

Om man inom strategierna arbetar med aktuella frågor bör man värdera i vilken grad det bidrar till att skapa varaktig kapacitet att hantera övergripande, tvärgående utmaningar för miljö- och klimatprogrammets genomförande.

Uppföljningen visar att det nya arbetssätt som intentionen med strategierna innebär, generellt sett är utmanande att ta till sig och implementera för samtliga inblandade i strategiarbetet.

Därför rekommenderas att programledningen i samverkan med de strategiansvariga konkretiserar intentionen med strategierna, både generellt och för de enskilda strategierna.

Uppföljningen föreslår att arbetet med att konkretisera intentionen med strategierna generellt utgår från följande formulering, som är en utveckling av

beskrivningar i miljö- och klimatprogrammet samt material från arbetet inom strategierna till och med våren 2022.

Intentionen med strategierna är att bygga kapacitet för genomförande av miljö- och klimatprogrammet, det vill säga kapacitet att nå målen i programmet. För att nå målen behöver ett stort antal olika åtgärder identifieras och genomföras. Strategierna ska bygga kapacitet att överkomma hinder som motverkar att dessa åtgärder genomförs. Det är inte strategiernas uppgift att identifiera och genomföra åtgärder, men strategierna behöver ändå övergripande identifiera vilken typ av åtgärder som är viktigast inom respektive strategiområde. Det är nödvändigt för att sedan kunna identifiera vad som hindrar att den typen av åtgärder blir genomförda.

För att bygga kapacitet för genomförande är det viktigt att identifiera vad som hindrar att de åtgärder som krävs för att nå målen i miljö- och klimatprogrammet genomförs, samt ta fram förslag på lösningar till detta. Lösningarna kan till exempel innebära nya arbetsätt, metoder, uppdrag, rutiner, resurser, samlat påverkansarbete på aktörer utanför staden, etcetera. Lösningarna ska vara långsiktiga och bidra till att identifiera och undanröja hinder utan att de strategiansvariga behöver vara involverade. Det ingår i strategiernas uppdrag att tänka brett och föreslå nya arbetsätt och metoder för att överkomma hindren.

Vidare föreslås nedanstående frågor som vägledning i arbetet med att konkretisera intentionen med strategierna, både generellt och för de enskilda strategierna:

- För att förstå förutsättningarna för strategierna:
 - Vilka *typer* av åtgärder är viktigast att genomföra för att nå programmets mål?
- För att genomföra intentionen med strategierna:
 - Vad hindrar att de viktigaste åtgärderna genomförs?
 - Vilken slags kapacitet behövs för att hantera dessa hinder? Centrala faktorer för att bygga kapacitet är drivande och ansvarstagande aktörer, politiskt beslutade uppdrag, tillit mellan deltagande aktörer, att konflikter hanteras samt att ansvar och risker fördelas.
 - Med vilka metoder kan strategierna bygga upp sådan kapacitet i Göteborgs Stad?

4.2 Planera aktiviteter för kapacitetsbyggande

Baserat på översynen som beskrivs i avsnittet ovan rekommenderas att strategierna planerar arbetsätt, metoder och aktiviteter för att bygga upp kapacitet att klara av de prioriterade, tvärgående utmaningarna. Planeringen bör ta med både vad som behöver göras på kort sikt och på längre sikt.

4.3 Sammanställ kunskap om metoder

Det ligger i sakens natur att det är svårt att veta exakt vilka de viktigaste hindren är och med vilka metoder de kan hanteras. Om det vore lätt så vore det redan gjort. Det är därför en utmaning i sig att ta reda på hur det kan lösas. Därför rekommenderas att programledning och strategiansvariga tillsammans sammanställer den kunskap som redan finns inom gruppen om vilka metoder som kan användas och vilka möjligheter som finns inom stadens strukturer. Det rekommenderas dessutom att undersöka vad det finns för erfarenheter och kompetens att hämta in utifrån, till exempel från universitet och från andra kommuner och städer. Här finns till exempel Urban Futures som en relevant arena att använda, där staden är part. Efter detta kan kunskap tillföras gruppen till exempel genom seminarier, workshopar eller liknande.

4.4 Fortsätt samverkan och utveckla den

Utveckla den samverkan som redan finns mellan de olika strategierna. Identifiera vilka utmaningar, hinder och lösningar som är gemensamma och samverka kring dem. Det är utmanande frågor som strategierna förväntas lösa. Om det går att identifiera några prioriterade frågor som är gemensamma och där strategierna kan samla sina resurser för att lösa dem så ökar det möjligheterna att nå framgång. Det ökar också möjligheten att strategierna som helhet ska få genomslag i staden.

4.5 Sätt kvalitativa mål

Flera av de strategiansvariga har frågat efter hur de kan mäta om respektive strategi lyckas, om strategiarbetet till exempel kan kopplas till vissa delmål, indikatorer och målvärden i miljö- och klimatprogrammet. Syftet med strategierna är att bidra till att målen i programmet nås, men det är svårt att använda utfallet för mål, delmål och indikatorer för att bedöma hur väl strategiarbetet genomförs. Det finns för många olika saker som påverkar utfallet. I stället rekommenderas att respektive strategi sätter upp kvalitativa mål för vad som ska genomföras och vilka metoder och arbetssätt som ska användas för att bygga kapacitet för att överkomma de tvärgående utmaningarna, baserat på analysen av de mest betydelsefulla hindren för att verkningsfulla åtgärder genomförs.

4.6 Säkerställ resurstilldelning och mandat för strategierna

Som beskrivs i resultatdelen har tilldelningen av resurser varierat för de olika strategierna. Detta bedöms ha hämmat arbetet i flera av strategierna. Det är av stor vikt att alla strategier får tillräckliga resurser för att kunna ta sig an den utmanande uppgift de har. De ansvariga nämnderna och bolagen bör se över vad som är nödvändig bemanning, både i arbetstid och kompetens. De bör även se

till att strategierna har det mandat och den förankring i organisationen som krävs. Många lösningar kommer kräva nytänkande och förändrade arbetssätt, vilket kräver en god förankring i organisationen och förståelse för strategiernas syfte och roll.

4.7 Öka kunskapen om strategierna i staden

Flera av de strategiansvariga har berättat att kunskapen om strategierna och deras roll behöver höjas i stadens olika delar. Olika typer av insatser har redan genomförts, men fler behövs. Fortsätt därför att kommunicera återkommande med relevanta aktörer inom staden om:

- Vad strategierna innebär.
- Vad som händer i strategiarbetet – framsteg, behov, utmaningar.
- Hur strategierna hänger ihop med övrigt miljö- och klimatarbete i staden, som till exempel miljö- och klimatprogrammet i sin helhet, miljöledningssystemet, klimatomställningsfunktionen samt stadens medverkan i EU:s 100 klimatneutrala städer.

5 Rekommendationer för nästa uppföljning

Uppföljningsprocessen ska utvärderas årligen genom att de uppföljningsansvariga gör en skrivbordsanalys av om uppföljningen har fyllt sitt syfte på ett tillfredställande sätt. Med detta menas att analysen grundas på de erfarenheter som gjorts och det material som tagits fram under arbetets gång, men den kan även kompletteras genom kommunikation med de programansvariga eller andra berörda. Kommande uppföljningar bör utvecklas baserat på denna utvärdering och på situationen för strategiarbetet.

Utvärderingen av den första strategiuppföljningen har lett till fyra rekommendationer för nästa uppföljning.

5.1 Snabbare uppföljningsprocess

Arbetet med uppföljningen bör ske snabbare mellan datainsamling och återkoppling till strategiansvariga, programansvariga samt rapport till nämnden. För innevarande uppföljning gjordes intervjuer med strategiansvariga i november 2021. Återkoppling till strategiansvariga och programledning skedde vid möten i mars och april 2022. Rapport till miljö- och klimatnämnden lämnades till nämndsammanträdet i juni 2022. Lång ledtid gör att uppföljningen förlorar aktualitet och minskar möjligheten för strategiansvariga, programansvariga, nämnd och övriga berörda att agera på rekommendationerna från uppföljningen.

5.2 Mer flexibel metod för uppföljning och återkoppling

För denna uppföljning har först underlag samlats in, sedan har det analyserats och till sist har återkoppling skett. För nästa uppföljning rekommenderas i stället en mer flexibel process där insamling av underlag och återkoppling sker parallellt och anpassas efter hur uppföljningen bedöms kunna göra mest nytta för strategiarbetet. Detta kan till exempel innebära att intervjuer ersätts eller kompletteras med workshoppar eller liknande aktiviteter, där återkoppling och insamling av underlag sker samtidigt. Baserat på detta skrivs sedan även en rapport.

5.3 Kontinuitet i bemanning

Uppföljningen har under denna cykel bemannats av en miljöutredare som strategiuppföljningsansvarig på deltid, med stöd från en timanställd expert samt en visstidsanställd som stöttat med anteckningar från intervjuerna. Detta har gett gott stöd vid datainsamling och analys. Men uppföljningen kan stärkas om ytterligare en ordinarie anställd arbetar med den, också på deltid tillsammans

med andra uppdrag. Med två ordinarie anställda som uppföljare skapas kontinuitet och robusthet. Om en av dem även arbetar med uppföljningen av miljö- och klimatprogrammets delmål och indikatorer skapas dessutom en överhörning mellan de olika uppföljningarna, vilket ökar möjligheterna att bättre förstå helheten i arbetet inom programmet.

5.4 Fokus på utmaningar och ansvar

En förhållandevis stor del av denna uppföljningscykel har inneburit att lära känna strategierna och att testa formerna för uppföljningen. Detta samtidigt som även strategiarbetet har varit i uppstartsfas och haft fokus på vad respektive strategi ska fokusera på, vilka arbetssätt och metoder som ska användas och liknande frågor. Nu när denna uppstartsfas är avklarad bör förutsättningar finnas för att fokusera på vilka utmaningar strategierna identifierar och vilka metoder de använder för att arbeta med dessa.

Framgent kommer strategiuppföljningen i högre grad att kunna användas till att undersöka följande punkter:

- Om de nämnder och styrelser som ansvarar för strategierna har tagit sitt ansvar genom att prioritera strategiarbetet och ge det tillräckliga resurser.
- Om strategierna har fokuserat på att
 - identifiera de viktigaste typerna av åtgärder för att nå programmets mål
 - identifiera vad som hindrar att dessa åtgärder genomförs
 - bygga kapacitet för att undanröja dessa hinder.
- Vilka nya lösningar strategierna har bidragit till och hur väl övriga nämnder och bolag i staden har medverkat till dessa.

6 Referenser

Miljöförvaltningen, Göteborgs Stad. (2021a). *Göteborgs Stads miljö- och klimatprogram 2021–2030*. Göteborg: Miljöförvaltningen, Göteborgs Stad.

Miljöförvaltningen, Göteborgs Stad. (2021b). *Resultatrapport för projektet Process för uppföljning av miljö och klimatprogrammet*. Göteborg: Göteborgs Stad, Miljöförvaltningen.

Miljöförvaltningen, Göteborgs Stad. (2022). *Resultat och analys från rådgivande revisioner inom Göteborgs Stads miljöledningssystem, Rapportnummer: 2022:02*. Göteborg: Göteborgs Stad, Miljöförvaltningen.