

Uppföljning av miljö- och klimatprogrammets strategier 2024

Göteborgs Stad, miljöförvaltningen

Författare: Emma Rex och Kristofer Palmestål

ISBN nr: 1401-2448

Vill du använda text eller bilder ur denna rapport citerar du: Miljöförvaltningen Göteborgs Stad, 2024:15 Uppföljning av miljö- och klimatprogrammets strategier 2024

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

Sammanfattning

Varje år följs strategiarbetet inom Göteborgs Stads miljö- och klimatprogram upp för att öka lärandet och utveckla strategiarbetet. Syftet med processutvärderingen 2024 är att belysa hur strategierna arbetar för att stärka måluppfyllelsen i miljö- och klimatprogrammet, samt vilka förutsättningar som finns att bedriva ett effektivt strategiarbete, enskilt och gemensamt.

Uppföljningen konstaterar att strategiarbetet är etablerat i staden och har framdrift inom samtliga strategiområden. Varje strategi har olika karaktär och förutsättningar, samtidigt som gemensamma strukturella utmaningar finns med strategiarbetets tvärgående natur. Analysen av de utmaningar och förutsättningar som delas mellan strategierna visar att:

- Det behövs ökat ansvarstagande i staden att genomföra de systemomställningar som strategierna verkar för. Strategiansvariga nämnder och styrelser behöver ta större ansvar för *strategiområdets* utveckling och genomförande i staden som helhet.
- Omställningskommunikation behöver utvecklas som verktyg att arbeta för systemomställning i samverkan med Göteborgssamhället.
- Det behövs strukturer för hur strategiernas resultat ska tas emot och implementeras i ordinarie verksamheter. Förvaltningar och bolag behöver ha egna innovations- och förändringsledare som kan driva utveckling, översätta resultat lokalt och etablera nya arbetssätt.
- Dialog behövs på strategisk nivå om hur strategierna kan nyttjas för att nå stadens mål, och hur politiker och verksamhetsledningar kan säkerställa att de systemomställningar strategierna verkar för också sker i praktiken.

Uppföljningen poängterar att det är förvaltningar och bolags ansvar att nå målen. För flera miljömål är det avgörande att de systemomställningar strategierna verkar för verkligen genomförs. Strategierna är därav av stor strategisk betydelse i verksamheternas arbete att nå målen.

Till rapporten finns en bilaga som innehåller en beskrivning och bedömning av respektive strategis inriktningar och förutsättningar att bidra till miljö- och klimatprogrammets mål.

Innehåll

1	Inledning	5
1.1	Syfte och inriktning	5
1.2	Metod	6
2	Övergripande analys	7
2.1	Ett viktigt arbetssätt	7
2.2	Ökat ansvarstagande behövs för de systemomställningar strategierna verkar för	8
2.3	Strukturer för implementering saknas	10
2.4	Använd strategierna som strategiska verktyg	11

Bilaga: Strategiernas inriktningar och lokala förutsättningar

1 Inledning

Göteborgs Stads miljö- och klimatprogram 2021-2030¹ har två generella verktyg för sitt genomförande: dels ett systematiskt miljöarbete, dels ett strategiskt utvecklingsarbete kring tvärssektoriella utmaningar genom programmets sju tvärgående strategier. Det systematiska miljöarbetet och strategierna kompletterar varandra och bidrar, både var för sig och tillsammans, till att målen kan nås.

Enligt miljö- och klimatprogrammet ska en processinriktad uppföljning av programmets strategier göras varje år, för att identifiera framgångar, svårigheter och möjliga vägar framåt, för lärande och utveckling av strategiarbetet. De sju strategierna som antagits genom programmet är:

- 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 hållbar byggande
- Vi planerar för en grön och robust stad
- Vi driver på utvecklingen av hållbara transporter

För varje strategi finns en utpekad nämnd eller styrelse som ansvarar för att driva och samordna strategin. Miljö- och klimatnämnden ansvarar för att koordinera arbetet inom och mellan strategierna.

1.1 Syfte och inriktning

Syftet med processutvärderingen 2024 är att belysa hur strategierna arbetar för att stärka måluppfyllelsen i miljö- och klimatprogrammet, samt vilka förutsättningar som finns att bedriva ett effektivt strategiarbete. Uppföljningen ska ge rekommendationer till förtroendevalda och tjänstepersoner om hur förutsättningarna för strategierna kan stärkas.

Den årliga processutvärderingen av strategierna har haft olika inriktning, format och utförare. Förra året utvärderade forskarna Johan Holmén (Chalmers) och Kerstin Hemström (Göteborgs Universitet) strategiarbetet. De hade fokus på hur strategierna som arbetssätt kan bidra till miljö- och klimatprogrammets mål nås. De rekommenderade bland annat att fortsatt stärka och vidareutveckla strategiarbetet, och såg ett behov av att tydliggöra på vilket sätt strategierna verkar för att ge effekt för stadens miljö- och klimatmål i en ”effektlogik”². Utvärderingen fokuserade på att ge en sammanvägd bild utifrån strategiarbetet i

¹ [Göteborgs Stads miljö- och klimatprogram 2021-2030](#)

² Effektlogiker är ett sätt att beskriva en verksamhets genomförande och vilket sätt detta väntas bidra till önskade effekter på sikt. Effektlogik, verksamhetslogik och programlogik är likartade begrepp vilka används i syfte att planera, utvärdera och öka förståelsen för en verksamhets förutsättningar, antaganden och resultat. Se mer på exempelvis [ekonomistyrningsverkets forum](#) om verksamhetslogik och effektkedjor.

sin helhet, och gick inte in på enskilda strategiers lokala komplexitet, utmaningar och behov.

Årets utvärdering tar avstamp i tidigare års slutsats om vikten att utveckla och förtydliga strategiarbetet och dess effektlogik, samtidigt som den önskar ge tydligare bild av strategiernas utmaningar och behov även i en lokal kontext. Utvärderingen syftar därför till att tydliggöra respektive strategis bidrag för att nå målen i miljö- och klimatprogrammet, samt rekommendera hur strategierna kan stärkas i sitt uppdrag, både gemensamt och enskilt.

1.2 Metod

Utvärderingen har gjorts av programansvariga för miljö- och klimatprogrammet. Resultat och slutsatser bygger i huvudsak på data från djupintervjuer och gruppsamtal med strategiansvariga, samt strategiernas sammanfattningsrapporter och effektlogiker för 2024.

Intervjuerna var semistrukturerade och berörde utvalda mål, strategins effektlogik, hur strategiarbetet relaterar till stadens övriga arbete, engagemang från förvaltningar och bolag och involvering av externa aktörer. Intervjuerna tog även upp ansvar för framdrift av strategin, vilket lokalt och centralt stöd som finns och önskas, samt möjlighet till hjälp att lösa ut frågor som strategin inte lyckas hantera. Utifrån detta har varje strategi beskrivits kort utifrån mål och inriktningar, samverkan samt förutsättningar. Hinder för strategins fortsatta framdrift och möjlighet att bidra till miljö- och klimatprogrammets mål har bedömts. En gemensam övergripande analys har också gjorts. Samordningsansvariga har fått granska beskrivningen av respektive strategi och den övergripande analysen, med möjlighet att ge inspel. Vid behov har ytterligare avstämning gjorts i chefsled.

Utvärderingen är en ”självtvärdering” som i hög grad bygger på rapporterade resultat och analys av samordningsansvariga och programansvariga själva. Detta innebär ett begränsat utifrånperspektiv men ger samtidigt större möjligheter än externa utvärderare att vara specifik och detaljerad i analysen.

2 Övergripande analys

Strategierna har var och en olika karaktär och förutsättningar, samtidigt som gemensamma strukturella utmaningar finns med strategiarbetets tvärgående natur. Nedan analyseras de viktigaste tvärgående utmaningarna. Bedömningar per strategi ges i kapitel 3.

2.1 Ett viktigt arbetssätt

Strategiarbetet kan nu anses vara etablerat inom staden. Det finns en förståelse och acceptans i staden för strategiernas roll, och vi ser framdrift inom samtliga strategiområden. Strategierna kopplar samman förvaltningar och bolag, akademi, civilsamhälle och näringsliv i utveckling av systemkaraktär som annars riskerar att falla mellan stolarna. De är landningsplats och initiativtagare till tvärgående innovationsprojekt och samverkansplattformar, och verkar samtidigt för förändrade strukturer, riktlinjer och arbetssätt i staden, för att öka takten mot miljö- och klimatmålen. Strategierna arbetar utmaningsdrivet med innovation och utveckling och skulle både vara hjälpta av, och kunna hjälpa till att utveckla, kommunikationsformat och innovationsstrukturer i staden. Kort sagt är de av stor betydelse för stadens innovationsförmåga och kapacitet att nå målen.

2.1.1 Omställningskommunikation under utveckling

Det finns behov av ökad kommunikation inom staden och mellan staden och göteborgssamhället kring behovet av omställning och hur olika aktörer kan bidra³. Hittills har det saknats en samlande kraft i staden för detta arbete, men nu ser programansvariga och samordningsansvariga för strategierna möjligheter med miljöförvaltningens nya riktlinje för omställningskommunikation⁴. Riktlinjen är framtagen av miljöförvaltningen med syfte att rama in hur miljöförvaltningen kan ta ansvar för omställningsdrivande kommunikation.

Samtliga strategier väntas kunna bidra till, och dra nytta av denna utveckling. Budgetuppdraget 2025 till miljö- och klimatnämnden och nämnden för demokrati och medborgarservice att synliggöra målbilden för miljö- och klimatprogrammet och involvera fler inom civilsamhälle, näringsliv och akademi att bli en del i omställningen ligger väl i linje med detta arbete⁵.

Flera strategier efterfrågar samtidigt att politiken blir tydligare mot både förvaltningar och bolag och externa intressenter att miljö- och klimatmålen ska nås. Att målen ska uppnås står tydligt i stadens budget 2024 och 2025, men det uppfattas ibland som att andra mål har högre prioritet. Miljömålen behöver ses mer styrande, och även uttryckas i kontext av andra mål som fler bostäder, växande stad och nya jobb. Exempelvis har staden mål om att bygga fler

³ Detta har bland annat påvisats i miljömålsuppföljningen 2023 samt strategiernas processuppföljning 2023 och även betonats inom processuppföljningen 2024.

⁴ [Miljöförvaltningens riktlinje för omställningskommunikation](#)

⁵ [Beslutad budget för Göteborgs Stad 2025, S, V, MP](#)

bostäder, men även att det ska göras hållbart. Ett tydligare budskap om att stadens mål ska nås skulle underlätta arbetet att få med sig såväl interna som externa parter i de omställningar som strategierna verkar för.

2.1.2 Rekommendationer

- *Politiker och tjänstepersoner:* Kommunicera miljö- och klimatmålen i större utsträckning inom staden och externt, också i relation till andra mål i staden.
- *Miljöförvaltningen och demokrati och medborgarservice:* Vidareutveckla och implementera arbetet med omställningskommunikation, utifrån dialog med strategisamordnarna gällande behov och innehåll.

2.2 Ökat ansvarstagande behövs för de systemomställningar strategierna verkar för

Strategierna är utformade för att driva systemomställning inom områden som är kritiska för att staden ska nå flera av sina miljö- och klimatmål. I många fall behöver det etablerade tillvägagångssättet i staden och göteborgssamhället ändras. För detta behövs nya riktlinjer, kompetenser, prioriteringar och vanor, i såväl förvaltningar och bolag, som hos våra samarbetspartners. Nämnder och styrelser behöver ta ett större ansvar för att främja och genomföra de systemomställningar som strategierna syftar till.

2.2.1 Stark tillit men sällan dialog med lokal styrning

Strategisamordnarna upplever tillit från respektive nämnd/styrelse och ledning att utforma och utveckla arbetet utifrån varje strategis behov. Samtidigt är det ovanligt att ansvariga nämnder och styrelser diskuterar hur de kan ta sitt strategiansvar utöver att tillsätta en samordningsansvarig. Flera strategisamordnare har sällan eller aldrig dialog med ansvarig nämnd eller styrelse kring hur de genom sin roll kan verka för den omställning strategin eftersträvar. Utbyte av information begränsas vanligen till kortfattade statusuppdateringar i förvaltningens/bolagets generella rapportering⁶.

2.2.2 Resurser tilldelas mer utifrån samordningsrollen än strategiområdets behov

Ansvariga nämnder och styrelser löser ofta sitt strategiansvar genom att tillsätta personresurser motsvarande en heltid för samordningsansvaret, vilka får göra

⁶ Göteborgs stads leasing är här ett undantag, där styrelsen har återkommande samtal med strategiansvariga och visar stort engagemang för strategiområdets utveckling i ett systemperspektiv.

vad som går på den tiden. Både mer och mindre resurstilldelning förekommer finns, se Tabell 1.

Tabell 1 Resurstilldelning för samordningen av respektive strategi 2024

Resurser för samordning	Andel av heltid
Agera föregångare	100% (delat på två personer)
Leva hållbart	100% (en person)
Cirkulär ekonomi	300% (delat på tre personer)
Finansiering	100% (delat på två personer)
Hållbart byggande	100% (en person)
Grön och robust stad	50% (delat på två personer)
Hållbara transporter	100% (delat på två personer)

Bemanning och resurssättning till strategin behöver dock ske i ljuset av det totala förändringsbehovet i staden för respektive strategiområde, utifrån att staden ska nå sina mål på angiven tid. I en strategi kanske ytterligare resurser behövs i vårdorganisationen, medan en annan har mer behov av förändringsledare i kopplade förvaltningar och bolag⁷.

Ansvarig nämnd/styrelse och verksamhetsledningarna behöver förstå det totala omställningsbehovet inom strategiområdet, och samverka med andra nämnder/styrelser och ledningsgrupper för att kunna ta ansvar för strategiområdets utveckling, vara diskussionpart i strategiska prioriteringar, och verka för rätt kompetens, organisering och resurser på rätt plats i staden. Här har strategisamordnarna en viktig roll att tydliggöra vilka behov de ser för området som helhet.

2.2.3 Ledningsfunktion för att lösa ut tvärgående hinder saknas

Eftersom strategierna är skapade för områden där ansvaret är utspritt eller saknas, saknas det en ledningsfunktion att lyfta tvärgående ansvarsfrågor till. Miljöförvaltningen som koordinerande part har inte mandat att lösa ut hinder på tvären mellan förvaltningar och bolag. Former för samverkan mellan strategi och politik samt mellan strategisamordnare och verksamhetsledningarna behöver utvecklas, särskilt i knäckfrågor som berör flera förvaltningar och bolag. Den politiska styrgruppen inom miljö- och klimat är en arena som kan utvecklas vidare i detta arbete.

2.2.4 Rekommendationer

- *Samordningsansvariga:* Lyft knäckfrågor och resursbehov inom strategiområdet som helhet till verksamhetsledningarna, nämnder och styrelser⁸.

⁷ Här finns idag en svårighet att få förvaltningar och bolag att lägga "egna" resurser på gemensamma frågor, särskilt om de inte är kritiska för respektive verksamhets kärnuppdrag.

⁸ Detta förutsätter tydliga förväntningar på och mandat att samordningsansvariga ska initiera sådana dialoger med ansvariga politiker när detta behövs.

- *Strategiansvariga nämnder och styrelser:* För dialog internt och tillsammans med andra berörda nämnder och styrelser hur ni gemensamt säkerställer framdrift i den systemomställning strategierna verkar för.

2.3 Strukturer för implementering saknas

Samtliga strategier har nu en god uppfattning om vad som görs i staden och vilka hinder som finns, och arbetar på olika sätt med att initiera och utveckla lösningar. Resultat börjar komma på plats i form av exempelvis nya riktlinjer, utvecklade lösningar och nya arbetssätt, vilka behöver implementeras och skalas upp i förvaltningar och bolag.

2.3.1 Brist på innovations- och förändringsledare i förvaltningar och bolag

Samtliga strategisamordnare uppger brist på innovations- och förändringsledare i förvaltningar och bolag som kan driva utveckling och implementering av nya lösningar och arbetssätt. Strategisamordnarna kan samordna och kraftsamla i vissa lägen, men ansvar för utvecklingsarbete behöver också tas inom förvaltningar och bolag. Idag blir samordningsansvariga en trång sektor utifrån vilka frågor, projekt och utlysningar de har tid att hantera. Förvaltningar och bolag behöver själva ha förmåga och resurser att arbeta med innovation och utveckling, även i tvärande frågor.

Att bedriva och ge förutsättningar för utvecklingsarbete är en ledningsfråga som också uppmärksammas i Göteborgs Stads budget 2025, där det står att ”Snabba förändringar i omvärlden och nya utmaningar kräver ett aktivt utvecklingsarbete i nämnder och bolagsstyrelser”.

2.3.2 Strukturer för att ta emot resultat och införa nya arbetssätt saknas

Det saknas idag strukturer och ansvarsfördelning för hur de nya lösningar och arbetssätt som strategierna tar fram ska översättas och implementeras i ordinarie verksamhet. Enligt miljö- och klimatprogrammet ska strategierna ”ha kapacitet att driva genomförande till effekt”. Samtidigt är deras uppdrag formulerat mer utifrån problemformulering och initiering än genomförande. Det är inte tydligt i miljö- och klimatprogrammet vilka som ansvarar för att utveckla lösningar samt att nya arbetssätt också används (och gamla tas bort). Praktiskt behöver detta ske inom förvaltningar och bolag, men här saknas ofta förändringsledare med kapacitet att delta i och ta vidare strategiernas arbete. Strukturer för att ”docka in⁹” strategiernas arbete i den ordinarie verksamheten saknas.

⁹ Lärande utvecklingsarbete kan ses som en ”expedition” som utforskar nya lösningar och arbetssätt för en organisation. Lärdomarna från dessa expeditioner behöver dockas in i moderskeppet för att kunna tas om hand och nyttjas i organisationen. Läs mer i exempelvis skriften [Medskapande omställningsarbete](#).

I takt med att strategierna utvecklas blir bristen på kapacitet inom implementering alltmer påtagligt. Här behöver förvaltningar och bolag ta ett större ansvar. Ett välfungerande och resurssatt systematiskt miljöarbete är en god grund för att kunna ta emot och hantera utmaningar och lösningar som strategierna identifierat. Strategierna kan stödja med nära dialog om vilket utvecklings- och implementeringsarbete som behövs.

2.3.3 Rekommendationer

- *Berörda förvaltningar och bolag:* Ta eget ansvar för utveckling och implementering inom respektive strategiområde, bygg innovationskapacitet för omställning, och säkerställ egna innovations- och förändringsledare där så behövs.
- *Strategiansvariga nämnder och styrelser:* Efterfråga att förvaltningar och bolag bygger innovationskapacitet för strategisk utveckling och omställning av sin verksamhet i syfte att nå målen, samt avsätter resurser för detta.
- *Samordningsansvariga i samverkan med miljöförvaltningen:* För dialog med förvaltningar och bolag kring deras roll att utveckla och implementera lösningar och arbetssätt viktiga för strategiområdets utveckling.

2.4 Använd strategierna som strategiska verktyg

Sammantaget drar processuppföljningen slutsatsen att strategierna kommit igång väl och bidrar till ökad måluppfyllnad i en mängd delområden. Samtidigt arbetar inte ansvariga och berörda förvaltningar och bolag i tillräcklig grad utifrån att de systemomställningar som strategierna verkar för ska uppnås, och strategiernas möjligheter att bidra till målen blir därför begränsade.

2.4.1 Det är verksamheternas ansvar att målen nås

Ansvar för att genomföra åtgärder i linje med stadens miljö- och klimatmål ligger ytterst på nämnder och styrelser. Strategiernas roll är bland annat att samordna detta inom sina utmaningsområden samt reda ut ansvarsfrågor där det är oklart. Men i slutändan är det inte i strategierna genomförandet sker, utan i förvaltningarnas och bolagens linjearbete. Det är där strategiernas förslag behöver implementeras och där arbetssätt förändras så att de leder till måluppfyllelse. Trots detta upplever strategisamordnarna många gånger att ”strategin” förväntas nå målen. Detta är ett tankesätt som behöver vändas. Förvaltningar och bolag ska göra åtgärder i tillräcklig takt för att stadens miljö- och klimatmål ska nås. I det arbetet har de strategiarbetet och det systematiska miljöarbetet till sin hjälp.

Vissa förvaltningar och bolag kan behöva hjälp att se hur dessa verktyg kan nyttjas och samverka. Här kan strategier och miljöledningsstöd ha en tydligare dialog med verksamheterna, om de uppfattar att ansvar inte tas eller verktyg inte nyttjas fullt ut.

2.4.2 Strategiska dialoger behövs

Strategierna fungerar idag som kraftcentra för innovation och utveckling inom områden som är kritiska för att stadens mål ska kunna nås. Samtidigt sker idag mycket av samverkan mellan strategisamordnare, förvaltningar och bolag på medarbetar- och enhetschefsnivå. Involvering, resurssättning och implementering i strategiarbetet är många gånger beroende av lokala beslut i respektive linjeorganisation. Detta förfarande är långsamt och sårbart för lokala prioriteringar.

För flera miljömål är det avgörande att de systemomställningar strategierna verkar för verkligen genomförs. Strategierna är därav av stor strategisk betydelse i verksamheternas arbete att nå målen. Dialog behövs på strategisk nivå om hur strategierna kan nyttjas för att nå stadens mål, och hur ansvariga politiker och verksamhetsledningar kan säkerställa att de systemomställningar strategierna verkar för också sker i praktiken.

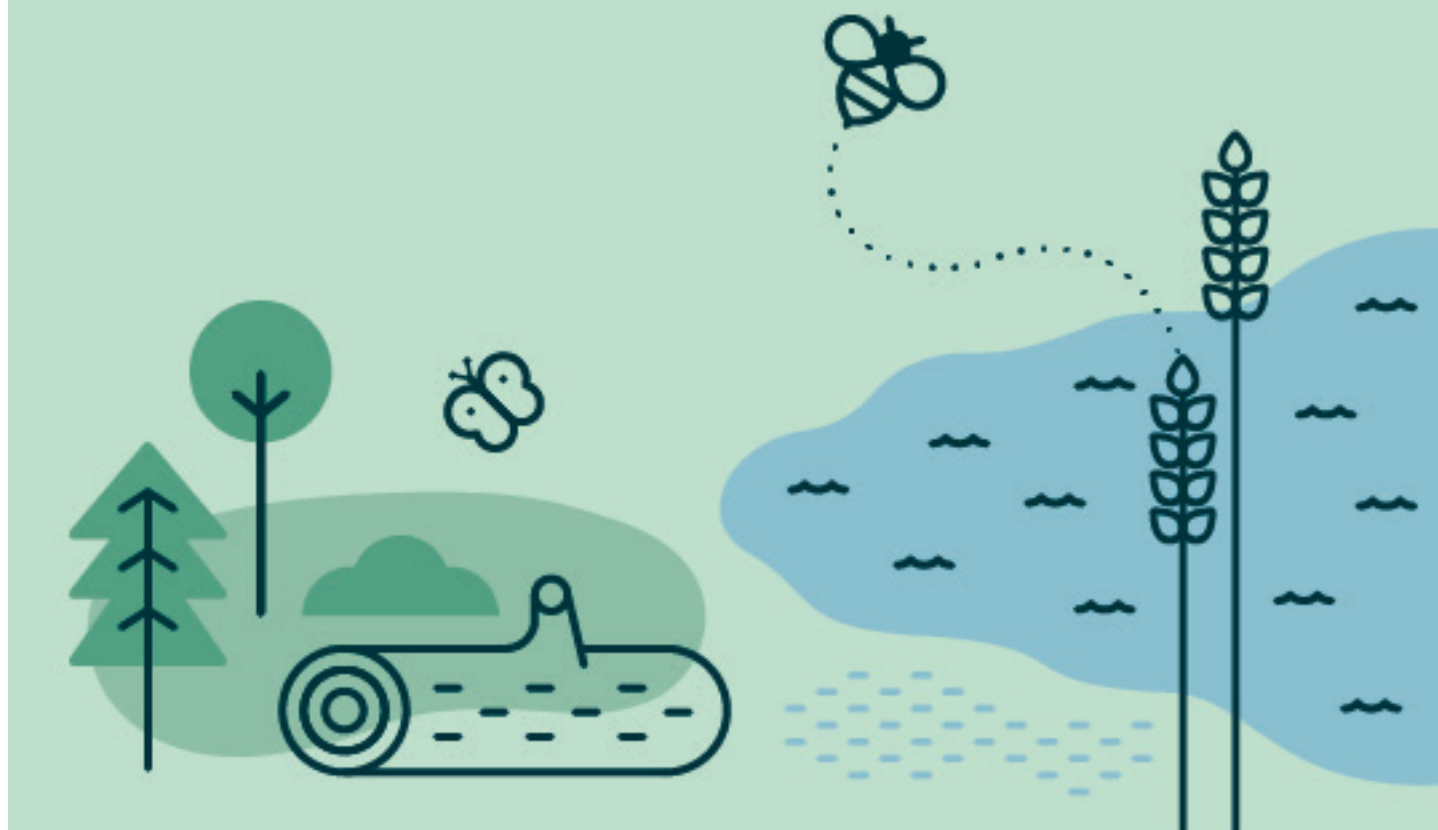
2.4.3 Rekommendationer

- *Nämnder och styrelser, samt direktörer/ledningsgrupper:* För strategisk dialog med strategisamordnarna om hur den systemomställning som strategin verkar för kan användas och genomföras så att målen nås. Gärna tematiskt med samtal mellan verksamheterna om deras gemensamma ansvar.

Strategiernas inriktningar och lokala förutsättningar

Bilaga till rapporten Uppföljning av miljö- och
klimatprogrammets strategier 2024

Rapportnummer 2024:15



Sammanfattning

I denna bilaga beskrivs respektive strategis inriktning och förutsättningar kortfattat. Även om strategierna har många gemensamma utmaningar finns skillnader i hur de verkar och vilka förutsättningar de har. Varje avsnitt avslutas med en sammanfattande bedömning.

Innehåll

1 Vi agerar som föregångare	5
1.1 Strategins inriktning, mål och effektlogik.....	5
1.2 Samverkan och engagemang inom strategin.....	6
1.3 Strategins förutsättningar.....	6
1.4 Sammanfattande bedömning.....	7
2 Vi skapar förutsättningar för att leva hållbart.....	9
2.1 Strategins inriktning, mål och effektlogik.....	9
2.2 Samverkan och engagemang inom strategin.....	10
2.3 Strategins förutsättningar.....	10
2.4 Sammanfattande bedömning.....	11
3 Vi driver på utvecklingen av cirkulär ekonomi	12
3.1 Strategins inriktning, mål och effektlogik.....	12
3.2 Samverkan och engagemang inom strategin.....	13
3.3 Strategins förutsättningar.....	13
3.4 Sammanfattande bedömning.....	14
4 Vi arbetar strategiskt med finansiering för ökad takt i omställningen	15
4.1 Strategins inriktning, mål och effektlogik.....	15
4.2 Samverkan och engagemang inom strategin.....	16
4.3 Strategins förutsättningar.....	16
4.4 Sammanfattande bedömning.....	17
5 Vi driver på utvecklingen för hållbart byggande	18
5.1 Strategins inriktning, mål och effektlogik.....	18
5.2 Samverkan och engagemang inom strategin.....	19
5.3 Strategins förutsättningar.....	19
5.4 Sammanfattande bedömning.....	20
6 Vi planerar för en grön och robust stad.....	21
6.1 Strategins inriktning, mål och effektlogik.....	21
6.2 Samverkan och engagemang inom strategin.....	22
6.3 Strategins förutsättningar.....	22
6.4 Sammanfattande bedömning.....	23
7 Vi driver på utvecklingen av hållbara transporter	24
7.1 Strategins inriktning, mål och effektlogik.....	24
7.2 Samverkan och engagemang inom strategin.....	25

7.3	Strategins förutsättningar.....	25
7.4	Sammanfattande bedömning.....	26

1 Vi agerar som föregångare

Strategin ”Vi agerar som föregångare” tar sin utgångspunkt i att Göteborgs Stad ska vara en av världens mest progressiva städer när det gäller att förebygga och åtgärda miljö- och klimatproblem, och hur vi kan inspirera och driva på oss själva och andra att vara del av omställningen till ett ekologiskt hållbart samhälle. Strategiansvarig nämnd är miljö- och klimatnämnden.

1.1 Strategins inriktning, mål och effektlogik

Strategin Agera föregångare fokuserar på underliggande faktorer som Göteborgs Stad behöver arbeta med för att vara föregångare och uppnå en ökad takt i miljö- och klimatomställningen. Strategin har fyra inriktningar, se Figur 1. Strategin bidrar till samtliga mål och delmål i miljö- och klimatprogrammet, och betonar vikten av att arbeta med jämlikhet och inkluderande omställning för att nå en hållbar stad.



Figur 1 Övergripande inriktning och mål för strategin.

Styrning, kompetens- och ledarskapsfrågor påverkar i hög grad hur framgångsrik staden kan bli i den omfattande omställning som krävs. Här har strategin identifierat chefers förmåga att hantera och leda hållbarhetsutmaningar som viktigt att utveckla, och stadsledningskontoret kommer, med stöd av strategin, genomföra en pilotutbildning under 2025. Utvecklingsprojekt görs också ihop med akademien inom styrning för jämlik och inkluderande klimatomställning, i samverkan med exempelvis med BRG genom näringslivsstrategiska programmet och Göteborgs Stads program för jämlika livsvillkor och jämlik hälsa 2024–2030.

Inom samverkan har strategin bland annat utvecklat och testat olika metoder för medborgarinvolvering, exempelvis genom Göteborgs första medborgarråd, och driver utvecklingsarbete kring hur civilsamhällets initiativ kan stärkas och nyttjas. Samverkan sker också mellan städer, akademi och myndigheter, inom exempelvis Viable Cities och EU Net Zero Cities (Inom ramen för EU-missionen 100 klimatneutrala och smarta städer).

Strategin har identifierat påverkansarbete som centralt för att undanröja hinder och få ökad genomslagskraft inom miljö och klimat, framförallt gentemot den nationella nivån och EU-nivån. Dock kvarstår att utveckla strukturer i staden i

för hur man kan arbeta med dessa frågor. Utvecklingsarbete inom omställningskommunikation är påbörjat med miljöförvaltningens nya riktlinje för omställningskommunikation, med förhoppning att det kan involvera och inspirera till samverkan kring omställningskommunikation även i många andra delar av staden.

För mer information om strategins arbete, se beskrivning och sammanfattningsrapport på Goteborg.se¹.

1.2 Samverkan och engagemang inom strategin

Strategin verkar för brett engagemang bland förvaltningar och bolag, liksom externa aktörer, att samverka för ökad takt i miljö- och klimatomställningen. Strategin har samlat en rad interna som externa intressenter för att etablera Göteborg som föregångare, exempelvis som en av städerna i EU-missionen 100 klimatneutrala och smarta städer, och senast genom utmärkelsen Mission Label. Samtidigt skapar detta arbete förväntningar från interna och externa parter på fortsatt samverkan för de mål som satts upp. Här bromsas takten av brist på kapacitet i staden att utveckla och upprätthålla samverkansytor, både inom strategisamordningen och hos deltagande förvaltningar och bolag.

Nära samverkan sker med demokrati och medborgarservice kring samverkan med medborgare och civilsamhälle. Strategin samverkar med stadsledningskontoret inom ledarskap och innovation, och med flera förvaltningar och bolag i utvecklingsarbete för innovation och uppskalning.

1.3 Strategins förutsättningar

Strategin begränsades inledningsvis av skiftande resurser och stöd till samordningen. Nu har stödet för strategiarbetet förbättrats och resurser för att arbeta med strategisamordningen stärkts. Miljöförvaltningens pågående utveckling i att ha en mer drivande roll i omställningsfrågor ger också bättre förutsättningar för strategin. Samtidigt täcker strategin och dess inriktningar ett stort område som tvingar fram prioriteringar i vad samordningen har möjlighet att fokusera på.

Strategin är placerad på miljöförvaltningen, men arbetar i huvudsak med frågor som är beroende av stadens centrala styrning och förhållningssätt. Göteborg stad har valt att delegera en stor del av kommunstyrelsens samordningsansvar till stadens nämnder och bolag. Exempelvis har miljö- och klimatnämnden ansvar för att driva och samordna inom den ekologiska dimensionen av hållbar utveckling. Samtidigt behåller kommunstyrelsen ansvar för delar av stadens styrning, exempelvis ekonomisk förvaltning, personalpolitik, uppsikt och uppföljning samt en del strategiskt viktiga delar av kommunikationsarbetet. Det blir därför av stor vikt att det sker strategisk samverkan kring dessa frågor när

¹ [Vi agerar som föregångare - Miljö och klimat Göteborg 2030 - Göteborgs Stad](#)

en del av utvecklingsansvaret har delegerats till en annan nämnd samt att det finns ett gemensamt engagemang för detta. Detta är särskilt tydligt inom Agera föregångare, som verkar inom frågor som kommunikation och ledarskap.

Även om det är tydligt i stadens budget att miljö- och klimatprogrammets mål ska nås behandlas de ibland som inriktningar vilka kan stå tillbaka för andra prioriteringar. Utveckling behövs kring hur såväl ansvarstagande som ansvarsutkrävande kan utvecklas i relation till bolags och förvaltningsledning, så att behovet av omställning tas på allvar.

En del i detta är att staden behöver tänka annorlunda kring ledarskap och ledarskapsutveckling så att ledare rekryteras och utvecklas utifrån att ha motivation och kompetens att leda den omställning som behövs. Detta inkluderar att säkerställa såväl den egna som verksamhetens kompetens inom systemomställning, både vad gäller specialistkunskap och kompetens inom förändringsledning. Strategin verkar för utbildning av chefer och ledare i staden men det är i fortsättningen viktigt att stadsledningskontoret fortsätter driva och utveckla detta, med stöd av strategin, samt säkerställa att utbildningen genomförs i stor skala.

Påverkansarbete är ett annat område där det behövs ett tydligt mandat från central nivå att utveckla detta för staden som helhet. Göteborg är beroende av såväl näringsliv som nationell och internationell politik för att nå målen, och dessa aktörer behöver också stadens kraft för att nå konkurrenskraft samt nationella och internationella mål.

1.4 Sammanfattande bedömning

Strategin har valt relevanta inriktningar för sitt arbete och börjat leverera resultat i form av utvecklade arbetssätt. Exempel är testet av metoden medborgarråd i samverkan med demokrati- och medborgarservice, miljöförvaltningens nya riktlinje för omställningskommunikation och det påbörjade arbetet inom ledarskapsutveckling i samverkan med stadsledningskontoret.

Strategins inriktningar berör styrning och ledning i stora delar av staden och är därmed beroende av ett brett engagemang på ledningsnivå i alla delar av staden. Det är avgörande att personer i ledande befattning känner en tydlig förväntan att målen ska nås, samt förstår vikten av utvecklat ledarskap, kommunikation, samverkan och påverkansarbete för att staden ska nå uppsatta miljö- och klimatmål. För detta behövs ett tydligare ansvarsutkrävande mot förvaltningar och bolag att nå målen. Staden behöver också utveckla nuvarande rutiner för ledarskap och ledarskapsutveckling, samt hur man arbetar med påverkan mot externa aktörer. Här kan strategin vara en stor hjälp, men behöver stöd och mandat från kommunstyrelsen/stadsledningskontoret att utveckla dessa områden.

Miljöförvaltningen har under senaste året tagit ett tydligt strategiskt ansvar kring omställningskommunikation, vilket är en viktig pusselbit för stadens

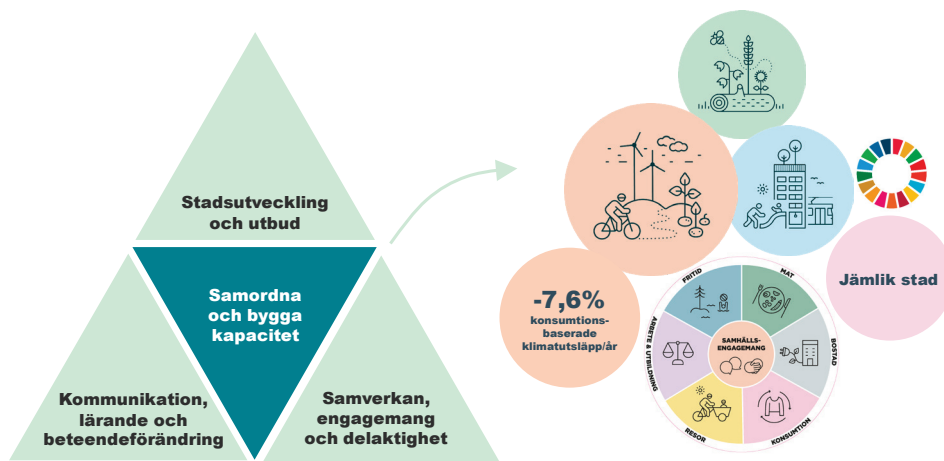
möjlighet att nå målen. Ytterligare stöd önskas inom områdena ledarskap, samverkan och påverkan, så att dessa frågor lyfts på rätt nivå i staden.

2 Vi skapar förutsättningar för att leva hållbart

Strategin ”Vi skapar förutsättningar att leva hållbart” arbetar för att ge förutsättningar för invånarna att nå välbefinnande inom planetens gränser. Strategiansvarig nämnd är nämnden för demokrati och medborgarservice.

2.1 Strategins inriktning, mål och effektlogik

Strategin Leva hållbart är främst inriktad mot stadens mål att minska de konsumtionsbaserade klimatutsläppen. Tydliga kopplingar och synergier finns även till andra mål inom miljö- och klimat samt andra program och planer inom exempelvis avfall och social hållbarhet, se Figur 2.



Figur 2 Huvudsakliga inriktningar och mål för strategin Leva hållbart

När det gäller medborgarnas livsstilsval har staden stora möjligheter inom exempelvis stadsplanering, allmännyttan och samverkan med civilsamhället. Här har strategin drivit på för utvecklade verktyg, arbetsmetoder och samverkansformer. Ett viktigt område för strategin har varit att arbeta för en mer resurseffektiv konsumtion bland invånarna. Det kan inkludera ökad cirkularitet och delande, men också frågor som tillräcklighet och alternativ till konsumtion för att nå ökad livskvalitet.

Strategin arbetar för att staden ska bli mer systemomställande, och gå från enskilda goda exempel, såsom en hylla för delande, till etablerade strukturer för samhällsengagemang och hållbarhet där initiativ och lösningar skalas upp och bidrar till nya normer och praktiker i stor skala. Ett exempel på strategins arbete har varit att stötta andra förvaltningar i att ta fram en ny anvisning för föreningsbidrag, som möjliggör för idéburna verksamheter inom cirkulär ekonomi och delningsekonomi att söka bidrag från staden. Detta har gett systemiska effekter, genom att föreningar som får bidrag inte bara får möjligheter att utöva sin verksamhet, utan även har möjlighet att driva på utveckling i för staden viktiga frågor som hållbar mobilitet och konsumtion.

Av kapacitetsskäl och brist på tydliga politiska uppdrag har strategisamordningen inte kunnat prioritera arbete inom exempelvis nationella och internationella resor, mat, giftfrihet och rekreation.

För mer information om strategins arbete, se sammanfattningsrapport och effektlogik på goteborg.se².

2.2 Samverkan och engagemang inom strategin

Förvaltningar och bolag behöver engagera sig mer aktivt i strategins område. Att arbeta med konsumtions- och livsstilsfrågor ses sällan som kärnuppdrag, och strategins frågor har många gånger lågt eget momentum ute i verksamheterna. Det finns stort intresse hos medarbetare att bidra till strategins frågor, samtidigt som de många gånger upplever att de får göra detta ”på sin fritid”. Ofta behövs budgetuppdrag för att få och motivera framdrift i enskilda frågor. Områden med outnyttjad potential för åtgärder finns exempelvis inom stadsutveckling, vatten och avfallsförebyggande, sociala frågor, folkhälsa och näringslivssamverkan.

Inom extern samverkan finns upparbetat samarbete med akademi och institut, där strategisamordnaren deltar som referens eller samordnar kontakter i forsknings- och innovationsprojekt. En doktorand inom Mistra Sustainable Consumption följeforskar på strategins arbete. Goda kontakter finns också med enskilda civilsamhällesaktörer, och arbete med att utveckla och systematisera stadens arbete med civilsamhället pågår tillsammans med strategin Agera föregångare.

Strategin ser behov av att öka samverkan med näringslivet, exempelvis genom ökat samarbete med Business Region Göteborg. Dessutom behöver förvaltningar och bolag själva öka sin samverkan med näringslivet i frågor inom leva hållbart. Goda exempel på samverkan med näringsliv finns inom evenemang och besöksnäring.

2.3 Strategins förutsättningar

Ansvarig nämnd bidrar till strategin genom att tillhandahålla en heltidstjänst för samordningsuppdraget. Strategisamordnaren har goda möjligheter att själv tolka och driva sitt uppdrag i samverkan med miljöförvaltningen och andra strategisamordnare inom ramen för denna heltid.

Strategins framdrift hindras av att förvaltningar och bolag inte i tillräcklig grad uppfattar sitt ansvar för att arbeta med frågor kring medborgarnas förutsättningar att bidra till miljömålen. Även strategiansvarig nämnd hade 2023 önskemål om att avsäga sig strategisamordningsuppdraget med hänvisning till att ansvar att påverka göteborgssamhället mot hållbara konsumtionsmönster inte längre var uttryckt i nämndens reglemente. Kommunfullmäktige gav då

² [Vi skapar förutsättningar för att leva hållbart - Miljö och klimat Göteborg 2030 - Göteborgs Stad](#)

nämnden ett budgetuppdrag att förstärka strategiarbetet, med tillhörande extra medel under 2024. Nämnden har rapporterat ”process och metodstöd till förvaltningar och bolag utifrån förvaltningens uppdrag inom delaktighet och demokrati samt serviceutveckling” som exempel på denna förstärkning. Programledning och strategisamordnare uppfattar att nämnden främst förstärkt pågående processer i den egna verksamheten, och att det stadenövergripande strategiarbetet inte har stärkts jämfört med tidigare år. Det finns fortsatt behov av förstärkning utifrån strategiernas syfte om tvärgående samverkan och förändringsdrivande utveckling, exempelvis med ytterligare resurser som kan driva på inom stadsutveckling samt medborgardrivna initiativ.

När det gäller centralt stöd ser strategisamordnaren behov av mer samordning och stöd för kommunikation med medborgare, samt att staden har mer strukturerade former för samverkan med civilsamhället. Arbeta för att stärka detta har initierats under 2024 i samarbete med miljöförvaltningen, exempelvis genom en ansökan kring ökad civilsamhällessamverkan och arbete med miljöförvaltningens nya riktlinje för omställningskommunikation. Uppdragen i 2025 års budget, att involvera fler i omställningen och utveckla arbetet med medborgarråd³, väntas också vara i linje med detta behov.

2.4 Sammanfattande bedömning

För att strategin ska kunna bidra effektivt till målen behöver det bli tydligare att förvaltningar och bolag ska öka förutsättningarna för invånarna att leva hållbart⁴. Strategiarbetet inom Leva hållbart har relevanta utvecklingsområden och effektmål, men relativt lite utvecklings- och förändringsarbete görs givet behoven utifrån stadens mål och strategiområdets stora bredd. Få förvaltningar och bolag tar ansvar för att arbeta med dessa frågor, och bidragen till måluppfyllnad begränsas till enskilda insatser samt vad strategisamordnaren själv har möjlighet att driva och samordna. Ökade initiativ och starkare mobilisering från staden hade behövts inom exempelvis stads- och näringslivsutveckling, internationella resor, livsmedel⁵ och giftfrihet för att Leva hållbart skulle bidra i sin fulla potential till miljö- och klimatprogrammets mål. Strategiansvarig nämnd och ledning behöver också ha ett tydligare system- och stadenperspektiv i sitt ansvar att utveckla och stötta strategin.

³ "Miljö- och klimatnämnden och nämnden för demokrati och medborgarservice får i uppdrag att synliggöra målbilden för miljö- och klimatprogrammet och involvera fler inom civilsamhälle, näringsliv och akademi att bli en del i omställningen".

"Miljö- och klimatnämnden och nämnden för demokrati och medborgarservice får i uppdrag att utveckla arbetet med medborgarråd för Göteborgs Stads miljö- och klimatomställning, utifrån inhämtade erfarenheter från tidigare medborgarråd".

⁴ Att ge invånarna förutsättningar att leva hållbart är ett av de viktigaste verktygen staden har att uppnå exempelvis sina klimatmål. Den privata konsumtionen står för 60 procent av de konsumtionsbaserade klimatutsläppen i staden.

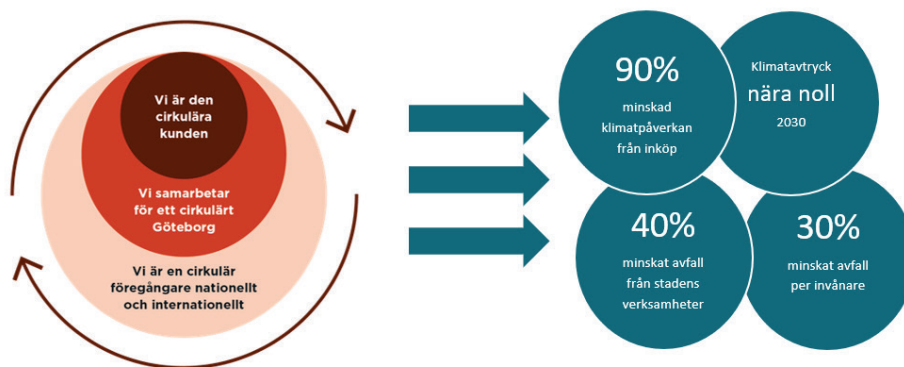
⁵ En samarbetsfunktion för livsmedel finns i dagsläget, och inför revideringen av Miljö och klimatprogrammet föreslås detta utvecklas till en strategi, vilket skulle avlasta strategi Leva hållbart inom detta område.

3 Vi driver på utvecklingen av cirkulär ekonomi

Strategin ”Vi driver på utvecklingen av cirkulär ekonomi” handlar om att driva på omställningen från en linjär till en cirkulär ekonomi. Strategiansvarigt bolag är Göteborgs stads leasing.

3.1 Strategins inriktning, mål och effektlogik

Strategin Cirkulär ekonomi driver på utveckling och implementering av cirkulär ekonomi som medel för att nå miljö- och klimatprogrammets mål om minskad klimatpåverkan av inköp samt avfallsplanens mål om minskade avfallsmängder. Strategin arbetar utifrån tre delstrategier. ”Vi är den cirkulära kunden”, ”Vi samarbetar för ett cirkulärt Göteborg” och ”Vi är en cirkulär föregångare nationellt och internationellt”, se Figur 3.



Figur 3 Huvudsakliga inriktningar och mål för strategin Cirkulär ekonomi

Strategin utmanar och omformar strukturer och arbetssätt i såväl staden som samhället, för att gå i en mer cirkulär riktning; exempelvis genom uppdaterade riktlinjer, skarpare krav, nya affärsmodeller och markandsdialoger. Strategisamordningen tar ansvar för att samordna och stödja stadens verksamheter i den lokala implementeringen av cirkulära arbetssätt, exempelvis som expertstöd, coach och processledare. Stort fokus ligger på ”görande” och att hålla i och hålla ut för att konkret etablera nya rutiner hos samarbetspartners, förvaltningar och bolag. Under 2024 har strategisamordningen bland annat tagit fram en ny riktlinje för cirkulär avyttring samt implementerat en samverkansplattform där stadens verksamheter erbjuds handfast stöd att ställa om till en cirkulär verksamhet.

Strategin initierar och medverkar i flera forsknings-, innovations och samverkansprojekt för att driva på utveckling av produkter, tjänster, aktörer och kunskap som saknas för att staden ska kunna nå sina mål.

För information om strategins arbete, se sammanfattningsrapport och effektlogik på Goteborg.se⁶.

3.2 Samverkan och engagemang inom strategin

Strategins arbete omfattar samtliga förvaltningar och bolag. För att nå stadens mål behöver rutiner, kravställning och arbetssätt ändras från linjärt till cirkulärt inköp, underhåll och avyttring. Strategisamordningen sammankallar en strategigrupp bestående av nio förvaltningar och bolag, som på olika sätt skapar förutsättningar för andra verksamheter, exempelvis genom upphandling och näringslivssamverkan. Strategin ger också stöd i hur omställningen kan gå till rent praktiskt för ”görare” i förvaltningar och bolag. För närvarande finns stort kompetensbehov i förvaltningar och bolag gällande vad som behöver göras och hur, men också brist på tid, resurser och ansvar för omställningsarbete. Strategisamordningen arbetar uppsökande och samskapande med verksamheterna, och har fått positiv feedback för detta arbetssätt. Nära samverkan sker också med strategierna Hållbart byggande och Leva hållbart.

Samverkan med externa parter upplevs fungera väl för nuvarande behov. Strategin har ett stort externt kontaktnät och samverkar aktivt med akademi, näringsliv och offentlig sektor i specifika utvecklingsprojekt, samt i nationella och internationella nätverk. När Göteborgs Stad på allvar börjar efterfråga cirkulärt kommer det behövas ökat engagemang hos näringslivet för att tillgodose behov av varor och tjänster med betydligt lägre klimatpåverkan. För att detta ska ske behöver marknadsaktörerna se tydliga affärsmöjligheter, exempelvis genom efterfrågan och betalningsvilja. Göteborg kan även behöva samarbeta med andra offentliga aktörer för att bli tillräckligt stora och intressanta kunder.

3.3 Strategins förutsättningar

Strategin har mycket starkt stöd från sin ledning och styrelse (Göteborgs Stads Leasing), vilka också förstår strategiuppdragets hela-staden-perspektiv. Strategisamordningen bjuds regelbundet in till styrelsen för att informera och rapportera. Resurser för strategisamordning ökades 2023 från en till tre heltider, vilket bland annat möjliggjort ökat stöd till förvaltningar och bolag. Budget ges också vid behov för exempelvis konsultarbeten. Inför 2025 planeras nya tjänster på Göteborgs Stads Leasing för att stötta förvaltningar och bolag inom möbelhantering.

Ett omfattande implementeringsarbete krävs för att nå målen, och strategisamordningen ser behov av ökade resurser inom förändringskommunikation, mobilisering och kapacitetsbyggande, både inom staden och i samarbete med externa aktörer. På central nivå önskar strategisamordningen en större tydlighet från politiker och tjänstemän att klimat- och avfallsmålen ska nås i tid, och att

⁶ [Vi driver på utvecklingen av cirkulär ekonomi - Miljö och klimat Göteborg 2030 - Göteborgs Stad](#)

ansvaret för detta ligger på varje enskild förvaltning och bolag. Frågan ska inte vara *om* målen ska nås, utan *hur*. Större stöd önskas också i att driva systemiska knäckfrågor och målkonflikter till lösning, och att vid behov få praktisk hjälp med projektledning och att skriva ansökningar.

3.4 Sammanfattande bedömning

Strategin Cirkulär ekonomi arbetar målmedvetet för att miljö- och klimatmålen inom inköp ska nås i tid. Strategin arbetar brett på olika systemnivåer, med uttalad effektlogik och nedbrutna delstrategier och målbilder. Strategin har relevant inriktning, och god fart i att lösa ut både strukturella och operativa hinder. Fokus ligger på att skapa kapacitet, och initialt processleda, implementering av nya arbetssätt i stadens verksamheter. Samarbete sker med externa aktörer inom en rad utvecklings- och produktområden, såsom fordon, arbetskläder, upphandling samt industriell och urban symbios. Ansvarig styrelse och ledning visar ansvarstagande och förståelse för uppdraget att verka systemomställande och stadenövergripande, och resurssätter utifrån att staden som helhet ska få förutsättningar att nå målen.

Strategin har behov av att förvaltningar och bolag tar sitt ansvar för att målen ska nås, och på allvar och i stor skala ställer cirkulära krav och implementerar cirkulära arbetssätt, och att de tar hjälp av strategin i det arbetet.

4 Vi arbetar strategiskt med finansiering för ökad takt i omställningen

Strategin ”Vi arbetar strategiskt med finansiering för ökad takt i omställningen” handlar om hur staden kan samla sig och tänka nytt kring både investering och drift. I genomförandet av de stora systemförändringar samhället nu står inför behöver staden både tillgång till ytterligare finansiering och kunna säkerställa att befintliga medel effektivt bidrar till omställningen. Strategiansvarig nämnd är miljö- och klimatnämnden.

4.1 Strategins inriktning, mål och effektlogik

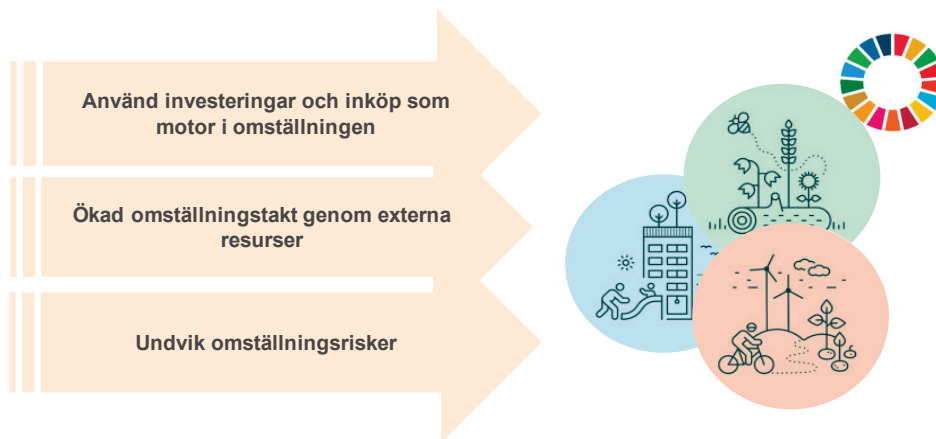
Strategin fokuserar på underliggande faktorer som Göteborgs Stad behöver arbeta med för en ökad takt i miljö- och klimatomställningen. Strategin bidrar på så sätt till samtliga mål och delmål i miljö- och klimatprogrammet.

Strategin bidrar till:

- Att stärka samverkan mellan ekonomi, finansiering och miljö internt i staden och med externa parter.
- Att staden får ökade möjligheter att finansiera omställningen och värdera kostnader ur ett samhällsekonomiskt hållbarhetsperspektiv.
- Att stärka och samordna stadens påverkansarbete gentemot nationella och internationella myndigheter inom extern innovationsfinansiering, så att utlysningar anpassas till de specifika utmaningar och behov som finns i staden.
- Att utveckla underlag för investeringsbeslut.

Strategin fokuserar på områden som inte omfattas av pågående uppdrag, och där potential finns att öka stadens möjlighet att använda finansiering som omställningsmotor.

Strategiarbetet har under 2024 haft följande tre inriktningar:



Figur 4 Övergripande inriktningar och mål för strategiarbetet under 2024

Mer om strategins inriktningar och effektlogik finns att läsa i strategins sammanfattningsrapport på goteborg.se⁷.

4.2 Samverkan och engagemang inom strategin

Arbete sker i dialog med stadsledningskontoret, stadsmiljöförvaltningen, exploateringsförvaltningen, stadsbyggnadsförvaltningen, BRG, miljökontakter i staden samt controllers. Strategisamordnarna upplever dock att de inte ännu hunnit så långt i processen att engagera alla parter som de önskat. För att öka arbetstakten planerar strategin att starta två arbetsgrupper, där den ena gruppen ska fokusera på extern finansiering och innovation och den andra på investeringar och upphandling. Grupperna kommer träffas regelbundet och bör ha förankring i en eller två styrgrupper med representanter från exempelvis miljöförvaltningen och stadsledningskontoret. En prioriterad åtgärdsplan för 2025 håller på att utvecklas.

4.3 Strategins förutsättningar

Likt strategin Agera föregångare begränsades även denna strategi inledningsvis av skiftande resurser att samordna arbetet. Nu har stödet för strategiarbetet förbättrats och resurser för att arbeta med strategisamordningen har stärkts.

Strategin är placerad på miljöförvaltningen, men arbetar i huvudsak med frågor som starkt påverkas av stadens centrala styrning och förhållningssätt. På så sätt delar den utmaningar med strategin Agera föregångare. Det blir därför av stor vikt att det även här sker strategisk samverkan kring dessa frågor när en del av utvecklingsansvaret har delegerats till en annan nämnd samt att det finns ett gemensamt engagemang för detta. Strategin saknar idag en motpart i strategiska diskussioner, exempelvis en tvärgående styrgrupp med insikt i utmaningarna och kapacitet att ställa kritiska frågor.

⁷ [Vi arbetar strategiskt med finansiering för ökad takt i omställningen - Miljö och klimat Göteborg 2030 - Göteborgs Stad](#)

Strategin arbetar för att lösa frågor som berör många nivåer i linjeorganisationerna och stora delar av stadens förvaltningar och bolag. Detta har varit stundtals utmanande då strategisamordnarna inte upplevt att det funnits tydliga mandat att jobba direkt mot olika nivåer runt om i staden utan att behöva gå via linjen.

4.4 Sammanfattande bedömning

Strategin har en central betydelse för att lyckas med omställningen i Göteborgs Stad, då finansiering är av särskilt strategisk vikt. Med rätt arbetsätt kan stadens resurser för omställning både öka och riktas bättre. Strategin har haft en relativt lång uppstartsperiod, dels grund av begränsade resurser, dels för att det saknats strategiska motparter kopplat till exempelvis stadens innovationsarbete. Med stadsledningskontorets nya avdelning för innovation, digitalisering och ledarskap (IDOL) finns nu bättre förutsättningar att samverka kring innovation. Det är också viktigt att strategisamordnarna får tid att driva strategin och få i gång de två planerade arbetsgrupperna.

Strategin har behov av ökat engagemang från lokal ledning kring strategins strategiska utveckling och roll i stadens omställningsarbete. Det behövs även diskussioner på ledningsnivå i staden inom styrande, stödjande och stadsutvecklande förvaltningar kring hur vi använder finansiering som ett strategiskt verktyg i miljö- och klimatomställningen. Detta skulle exempelvis kunna göras i en tvärgående styrgrupp. Oavsett form är det viktigt att stadsledningskontoret deltar på strategisk nivå i dessa diskussioner då viktiga områden inom finansiering ligger inom deras ansvar.

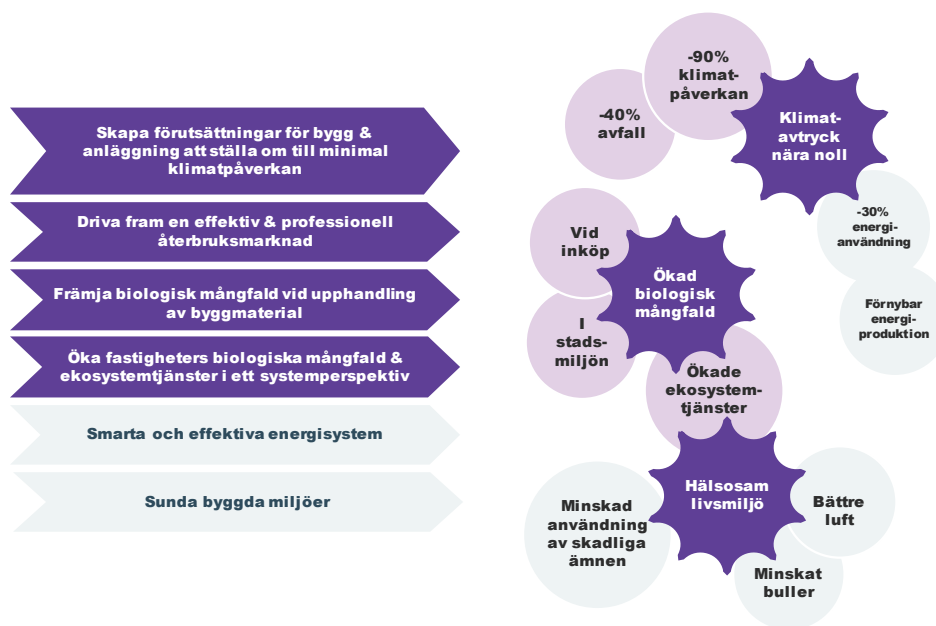
5 Vi driver på utvecklingen för hållbart byggande

Strategin ”Vi driver på utvecklingen för hållbart byggande” syftar till att minska klimatpåverkan och främja hållbarhet inom bygg och anläggning i Göteborg. Strategiansvarigt bolag är Förvaltnings AB Framtiden.

5.1 Strategins inriktning, mål och effektlogik

Strategin Hållbart byggande arbetar med flera mål inom miljö- och klimatprogrammet såsom ett klimatavtryck nära noll, minskad klimatpåverkan vid inköp inom bygg och anläggning, minskad användning av skadliga ämnen och att främja biologisk mångfald och ekosystemtjänster. Strategin har tydliga kopplingar till sociala frågor och ekonomi.

Strategin har fokus på att skapa förutsättningar för klimatomställning och återbruk inom bygg och anläggning, samt att främja biologisk mångfald och ekosystemtjänster i ett systemperspektiv, se Figur 5. Här bedöms behovet av tvärgående innovation och utveckling vara som störst.



Figur 5 Huvudsakliga inriktningar och mål för strategin Hållbart byggande

Strategin verkar för kravställning mot stadens mål, och driva på produkter och lösningar där detta saknas idag. En knäckfråga är att få fram kunskap och systematik för att följa upp klimat och hållbarhet. Det kan handla om hur 90 procent minskning i klimatpåverkan ska beräknas vid inköp, eller hur inköp främjar biologisk mångfald. Strategin utmanar antaganden om att omställning är kostnadsdrivande och försöker hitta lösningar som gör hållbart byggande ekonomiskt genomförbart.

Strategin har utvecklat verktyg för klimatberäkningar och uppföljning som används både inom staden och av externa aktörer. Flera piloter har initierats och utvecklats, och strategin verkar nu för ökad uppskalning av hållbara byggpraktiker. I många områden ses Göteborgs Stad som en föregångare, och strategisamordnaren är en eftertraktad samarbetspartner och inspiratör.

För mer information om strategins arbete, se beskrivning och sammanfattningsrapport på goteborg.se⁸.

5.2 Samverkan och engagemang inom strategin

Strategisamordnaren har tät kontakt med byggande förvaltningar och bolag, inte minst då många av bolagen ingår i Framtidenkoncernen, där strategisamordnaren också är utvecklingschef.

Utifrån strategiområdet finns stort behov av att utvecklingsfrågor drivs av förvaltningar och bolag, och att de implementerar och skalar upp lösningar. För detta behövs kompetens och kapacitet i verksamheterna. Idag har många förvaltningar och bolag fullt upp med att säkra sitt egna omställningsarbete här och nu, och utvecklingsresurser för att skapa förutsättningar för den mer breda och framåtsyftande omställning som krävs saknas. Det finns en risk att förvaltningar och bolag förlitar sig för mycket på strategisamordningen och inte själva driver viktiga utvecklingsfrågor. Det är också viktigt att verksamheterna bidrar till mål och använder verktyg och arbetssätt som finns, till exempel inom skadliga ämnen. Här brister ibland systematiken.

Strategiområdet har stort behov av extern samverkan, inte minst då många tekniska lösningar och affärsmodeller fortsatt behöver utvecklas och implementeras av branschen för att Göteborgs Stad ska kunna nå sina mål.

Strategisamordnaren har gott samarbete med akademien, inte minst Chalmers. Det finns också engagemang från näringsliv och andra aktörer att samverka med staden inom hållbart byggande. Ett exempel är *Göteborgsplattformen för klimatneutralt byggande*. Utmaningar i samverkan finns när det är stora skillnader i problembeskrivning, ambitionsnivå och lösningar mellan olika aktörer, exempelvis inom biologisk mångfald.

5.3 Strategins förutsättningar

Strategisamordnaren har stort mandat och tillit från lokal ledning och ansvarig styrelse att driva strategins frågor. Strategisamordnaren har även ett chefsansvar för relaterade sakfrågor i sitt bolag, och möjlighet finns till nära dialog med lokala ledningar när behov uppstår. Rapportering till styrelse görs en gång per år, och möjligheter finns att besöka dotterbolagens ledningsgrupper vid behov. Ofta är det dock tillräckligt att ta upp frågor på tjänstemannanivå.

⁸ [Vi driver på utvecklingen för hållbart byggande - Miljö och klimat Göteborg 2030 - Göteborgs Stad](#)

Det ansvariga bolaget avsätter ekonomiska medel för utvecklingsarbete, men begränsningar finns i att använda dessa medel till frågor som till stor del berör andra verksamheter, såsom systemlösningar för hela branschen.

Utvecklingsmedel för enskilda bolag eller gemensamma frågor saknas som regel, även om det senare till viss del kan lösas med extern finansiering.

Strategisamordningen efterfrågar tydligare ledarskap i staden som säger att staden behöver bli skarpare och tuffare i sina krav och mål.

Strategisamordningen har som mål att utgöra en heltid, men andra roller för ansvarig samordnare gör att detta inte uppnås, eller leder till långa perioder av höga arbetstoppar.

5.4 Sammanfattande bedömning

Strategin Hållbart byggande har tydlig och relevant inriktning i sitt arbete, och driver branschen framåt i frågor som är viktiga för att staden ska nå sina mål. Strategisamordnaren har goda kontakter med väsentliga aktörer internt och externt, och mandat att driva frågorna framåt. Strategins systemiska angreppssätt och goda förutsättningar är delvis kopplade till strategisamordnarens nuvarande och tidigare positioner och nätverk. Därmed riskerar detta att försämrats om arbetet skulle behöva utföras av annan person eller position. Arbetsbelastningen för strategisamordnaren är hög och bör fördelas på fler personer och verksamheter. Utveckling inom detta pågår och strategisamordnaren arbetar just nu med att identifiera och utse drivningsansvariga med delansvar att koordinera vissa delområden.

Arbetets framdrift begränsas idag av politiska krav att bygga snabbt utan att samma vikt läggs på att uppfylla miljökrav, samt att byggande förvaltningar och bolag saknar tillräcklig egen kapacitet och kompetens att arbeta med utvecklings- och implementeringsfrågor i ett systemperspektiv.

6 Vi planerar för en grön och robust stad

Strategin ”Vi planerar för en grön och robust stad” kraftsamlar kring stadens arbete med biologisk mångfald och ekosystemtjänster. Strategin ska skynda på arbetet med att tillvarata och utveckla andelen stadsgrönska, blågröna strukturer och ekosystemtjänster och bidra till en stad som är framtidssäkrad mot klimatförändringar och extrema väderhändelser. Strategiansvarig nämnd är Stadsbyggnadsnämnden.

6.1 Strategins inriktning, mål och effektlogik

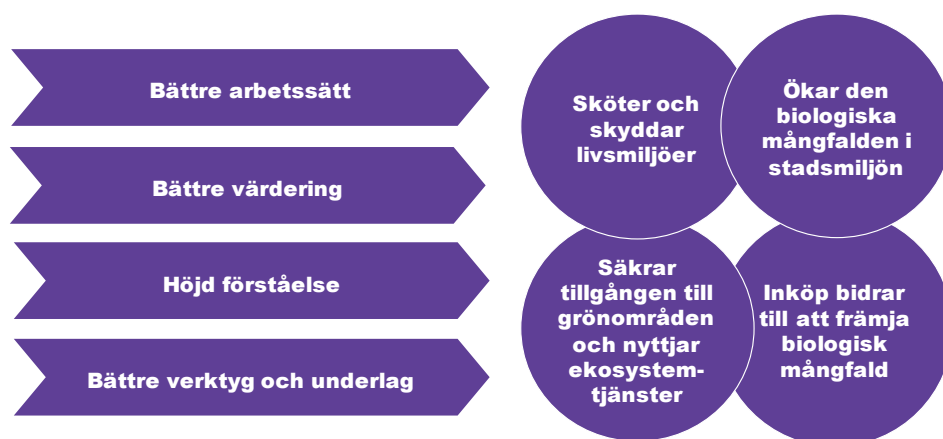
Strategin Grön och robust stad arbetar i första hand med stadens mål:

- Göteborgs Stad ökar den biologiska mångfalden i stadsmiljön
- Göteborgs Stad säkrar tillgången till grönområden och nyttjar ekosystemtjänster

Strategin berör även stadens mål:

- Göteborgs Stad sköter och skyddar arters livsmiljöer så att naturvärdena utvecklas
- Göteborgs Stads inköp bidrar till att främja biologisk mångfald

För att nå målen ser strategin att staden behöver arbeta på delvis nya sätt med bättre samverkan och utbyte mellan olika aktörer inom området. Det kommer också att krävas en omställning av hur staden ser på, värderar och prioriterar gröna och blå frågor i relation till andra frågor i stadsutvecklingen. Staden måste bli bättre på att lyfta och tydliggöra värdet av biologisk mångfald och ekosystemtjänster i stadsutvecklingen. Strategin har identifierat fyra utvecklingsområden som är avgörande för måluppfyllelsen, se Figur 6.



Figur 6 Huvudsakliga inriktningar och mål för strategin Grön och robust stad

Med utgångspunkt i utvecklingsområdena arbetar strategin med att identifiera och ta fram prioriterade åtgärder som bedöms ge stor effekt på att nå målen.

Exempel på sådana åtgärder är projekten hela stadens grönska och kartläggning av grön infrastruktur.

Strategin har hittills fokuserat mer på utmaningarna i de tidiga skedena i stadsutvecklingsprocessen, det vill säga planerings- och exploateringskedena, och inte lika mycket på förvaltning stadens grönområden och vatten. Strategin ser dock att de framåt kommer öka fokus på detta.

För mer information om strategins arbete, se beskrivning och sammanfattningsrapport på goteborg.se⁹.

6.2 Samverkan och engagemang inom strategin

Strategin har en arbetsgrupp med representanter från exploateringsförvaltningen, stadsmiljöförvaltningen, stadsfastighetsförvaltningen, miljöförvaltningen, kretslopp och vatten, Framtiden AB, Älvstranden Utveckling AB och Business Region Göteborg. Gruppen bidrar i arbetet med att, utifrån strategins utmaningar och utvecklingsområden, identifiera, föreslå och prioritera åtgärder.

Strategin har tagit fram ett årshjul som visar hur gruppen årligen ska prioritera åtgärder för kommande år. Åtgärderna ska sedan integreras i respektive verksamhets ordinarie budgetarbete via strategirepresentanterna. Vilka åtgärder som kommer genomföras följs upp i samband med att verksamhetsbudgetarna fastställs i början av året. Strategisamordnarna och gruppen kommer utvärdera processen och eventuellt kommer den behöva utvecklas om resultaten uteblir.

Engagemanget från deltagande förvaltningar och bolag har varit gott, men deltagande sker framför allt på medarbetarnivå vilka inte alltid har tid och mandat att arbeta med identifierade frågor. De kan även ha utmaningar att ta hem och förankra åtgärderna. Strategin undersöker möjligheten att vända sig mer mot utförar- och förvaltningsskedena, vilket exempelvis skulle kunna ske genom att ha en särskild arbetsgrupp eller referensgrupp för det.

6.3 Strategins förutsättningar

Strategin har gott stöd från lokal ledning som visar intresse och förståelse för strategin samt ger dem de mandat och ansvar som krävs. Strategisamordningen har dock inte upplevt att ansvarig nämnd, stadsbyggnadsnämnden, efterfrågar rapportering kring strategins framdrift och utmaningar.

Strategisamordnarna delar tillsammans på en halv heltidstjänst, vilket är betydligt lägre än de flesta strategier. En annan utmaning för strategin är att det generellt finns få resurser med kompetens kring grönfrågor och biologisk mångfald inom stadsbyggnadsförvaltningen vilket leder till att strategisamordnarnas tid för strategiarbetet ofta får konkurrera med andra behov inom förvaltningen.

⁹ [Vi planerar för en grön och robust stad - Miljö och klimat Göteborg 2030 - Göteborgs Stad](#)

Strategisamordnarna efterfrågar en återkommande budget avsatt för strategin som möjliggör snabba upphandlingar av utredningar eller konsulttjänster ganska snart in på att behov av sådana identifieras. Som det är nu kan det ta lång tid innan sådant kan genomföras, vilket sänker takten på genomförandet.

Strategin saknar idag en utpekad kanal att lyfta behov och förslag på lösningar till politisk nivå. Tidigare har strategin med framgång använt verksamhetsnomineringsprocessen för att lyfta förslag, men när denna möjlighet inte längre finns har det uppstått ett kommunikationsglapp mellan tjänstepersonsnivå och politik.

6.4 Sammanfattande bedömning

Strategins Grön och robust stad har väl valda inriktningar för sitt arbete och strategin har gett tydliga avtryck i stadens arbete, exempelvis genom att initiera projektet Hela stadens grönska, kartläggningen av grön infrastruktur och grönstrategiskt forum. Avgränsningarna som har gjorts är rimliga, speciellt med tanke på utmaningens bredd och de begränsade resurser som strategiarbetet har haft. Att endast ha tillgång till en halvtidstjänst är en tydlig begränsning för strategin som bedöms både påverka takten på arbetet och skapa sårbarhet.

I Göteborgs Stads budget för 2025 anges det att *”Framdriften av strategin grön och robust stad inom miljö- och klimatprogrammet ska stärkas”*. Det är viktigt att denna förstärkning sker och att strategin tilldelas de resurser som behövs för måluppfyllelse. Det bör minst innebära en heltidstjänst i linje med övriga strategier så att samordningen i högre grad kan initiera utvecklingsprojekt, stötta förvaltningar och bolag i hantering av målkonflikter och implementering av lösningar samt samtala med ledningar kring kompetensbehov. Det är samtidigt av vikt att denna förstärkning inte sker på bekostnad av stadsbyggnadsförvaltningens övriga resurser inom arbetet med biologisk mångfald, grönområden och ekosystemtjänster.

En viktig förutsättning för strategin är att politik och ledning tydligt prioriterar biologisk mångfald, grönområden och ekosystemtjänster i den långsiktiga stadsplaneringen. Det behöver även föras en diskussion kring hur miljö- och klimatprogrammets mål ska prioriteras i den långsiktiga stadsplaneringen. I stadsplaneringsprocesserna är det inte ovanligt att arbeta med tidsperspektiv som sträcker sig bortom 2030, men för att nå miljömålen behöver utvecklingsarbete ske nu och lösningar komma på plats inom snar tid.

7 Vi driver på utvecklingen av hållbara transporter

Strategin ”Vi driver på utvecklingen av hållbara transporter” syftar till att påskynda övergången till ett mera hållbart transportsystem som minimerar både påverkan på miljön och på människors hälsa. Strategiansvarig nämnd är stadsmiljönämnden.

7.1 Strategins inriktning, mål och effektlogik

Strategin Hållbara transporter har framfört allt fokus på följande delmål i miljö- och klimatprogrammet:

- Göteborgs Stad minskar klimatpåverkan från transporter,
- Göteborgs Stad säkrar en god luftkvalitet för göteborgarna och
- Göteborgs Stad säkrar en god ljudmiljö för göteborgarna.

För delmålet *Göteborgs stad minskar klimatpåverkan från transporter* finns tre indikatorer med målvärden beslutade av kommunfullmäktige:

- Klimatpåverkan ska minska med 90 procent till 2030 jämfört med 2010.
- Det årliga vägtrafikarbetet, det vill säga antal körda kilometer med alla typer av motoriserade vägfordon i Göteborg, ska vara 25 procent lägre 2030 jämfört med 2019.
- 100 procent av stadens fordonsflotta ska vara fossilfri till 2023.



Figur 7. Övergripande inriktningar och mål för strategiarbetet Hållbara transporter, där fokus i strategisamordningen främst varit på åtgärder för minskat vägtrafikarbete.

Strategisamordningen för Hållbara transporter arbetar primärt med fokus utifrån den indirekta rådigheten. Det vill säga hur staden skapar förutsättningar för göteborgare och andra aktörer att minska sin påverkan, främst genom stadsutveckling och trafikåtgärder. Strategin arbetar också mycket med att staden ska prioritera åtgärder med snabb effekt så att målen kan nås 2030.

Strategiarbetet har identifierat minskat vägtrafikarbete som en viktig del av en snabb omställning till hållbara transporter, där staden skulle kunna använda sin rådighet mer effektivt. Därför har strategiarbetet just nu fokuserats på att öka styrning och kapacitet för att nå målet om minskat vägtrafikarbete, se Figur 7. Frågor inom elektrifiering och biobränslen hanteras bland annat inom arbetet med elektrifieringsplanen, ElectriCity, Gothenburg Green City Zone och omställningen av stadens fordonsflotta till fossilfri.

För mer information om strategins inriktning och effektlogik, se strategins sammanfattningsrapport på goteborg.se¹⁰.

7.2 Samverkan och engagemang inom strategin

Strategins fokus har hittills varit på samverkan mellan de stadsutvecklande förvaltningarna, exempelvis gällande hur dessa kan arbeta för minskat vägtrafikarbete. I nästa steg är planen att öka samverka med övriga förvaltningar och bolag kring hur de kan stötta minskat vägtrafikarbete. Strategisamordnarna har tagit initiativ till Arena hållbara transporter, för att öka samverkan mellan förvaltningar och bolag i staden genom att dela med sig av erfarenheter och få inspel på lösningar de arbetar med.

En snabb omställning till hållbart resande innebär att öka attraktiviteten för att gå, cykla och åka kollektivt på bekostnad av attraktiviteten för att köra bil. För att få acceptans för de åtgärder som staden behöver genomföra behöver vi både bli bättre på att kombinera åtgärder och berätta om åtgärdernas syfte och positiva effekter, så att omställningen upplevs och uppfattas som rättvis och rimlig. Därför kommer kommunikation av omställningen mot ett mer hållbart resande vara ett fokusområde för strategiarbetet framöver.

Strategisamordnarna samverkar mycket med dem som ansvarar för att arbeta med trafikstrategin. Detta är av stor vikt för strategin då mycket av det strategiska arbetet avseende trafikens utveckling ligger på avdelningen Strategi och taktik på stadsbyggnadsförvaltningen, som även tar fram den årliga trafik- och resande utvecklingsrapporten. Trafik- och resandeutvecklingsrapporten för 2023 har samtidigt gett avtryck i stadens arbete, mycket tack vare dess tydliga rekommendationer kring vad som behöver ske för att nå både trafikstrategin och målen i miljö- och klimatprogrammet.

7.3 Strategins förutsättningar

Strategisamordnarna upplever att de har gott stöd av närmaste ledning och mandat för att driva och initiera frågor. Det finns en god förståelse för strategins arbete och strategin kan gå in och agera där de upplever det behövs. Dock

¹⁰ [Vi driver på utvecklingen av hållbara transporter - Miljö och klimat Göteborg 2030 - Göteborgs Stad](#)

behöver strategin ständigt förhålla sig till att det finns mycket redan pågående arbete och etablerade ansvar för många av de frågor som berör strategin.

Strategisamordningen sker inom ramen för en heltidstjänst, vilket begränsar omfattningen av arbetet och tvingar fram prioriteringar av strategins avgränsningar och inriktning. Framför allt upplever strategisamordnarna att det saknas resurser inom staden att utreda och genomföra åtgärder som strategin pekar på behöver utföras. Samtidigt tar det tid att ställa om organisationen och flytta över resurser från den etablerade linjeorganisationen till de nya delar som krävs.

Ett sätt att hantera resursbristen skulle kunna vara att ta in externa medel och jobba med innovationsprojekt. Kapacitet och möjlighet att driva och delta i externfinansierade projekt varierar mellan stadens förvaltningar och bolag. För många förvaltningar finns en utmaning med att implementera kunskaper och erfarenheter från redan genomförda projekt i ordinarie arbete. Organisatoriska förutsättningar för detta behöver säkerställas när nya utvecklingsprojekt startas.

7.4 Sammanfattande bedömning

Strategins arbete har bidragit till förflyttningar inom staden kring hur man diskuterar och jobbar för att nå målet om minskat vägtrafikarbete, exempelvis genom att etablera ett ledningsforum och utforma en ny färdmedelsfördelning. Arbetet underlättas även av att det nu från politiskt håll finns tydliga förväntningar och uppdrag kopplat till minskat vägtrafikarbete och omvandling av stadsutrymmet för att främja andra trafikslag till bekostnad av den motoriserade vägtrafiken.

Det krävs omfattande omställning av transportsektorn för att nå miljömålen. Det innebär att Göteborgs Stad behöver förändra hur transporter hanteras i våra stadsutvecklingsprocesser. Denna omställning hindras av normer och strukturer som förvaltar det nuvarande tillståndet. När nya trafiklösningar ska testas tycks det ligga en stor bevisbörda på att dessa inte får ha några eventuella negativa konsekvenser, även om det handlar om relativt avgränsade försök.

Det behöver finnas mer utrymme, resurser och mandat i stadsutvecklingsförvaltningarna att testa och skala upp nya idéer och nya arbetssätt. Strategierna kan tillföra en del av detta utrymme och mandat, men det måste till stor del finnas i linjeorganisationerna som deltar i stadsutvecklingsprocesserna. Om staden ska lyckas leva upp till de politiska inriktningarna och uppdragen i stadens budget och målen i miljö- och klimatprogrammen behöver det även tillföras resurser för detta. Med mer resurser skulle strategin med fördel kunna utöka samverkan kring de mindre prioriterade inriktningarna inom strategin samt öka den strategiska samverkan med externa aktörer kring centrala utvecklingsfrågor.



Miljöförvaltningen

Box 7012, 402 31 Göteborg

Telefon, växel: 031-365 00 00

E-post: miljoforvaltningen@miljo.goteborg.se