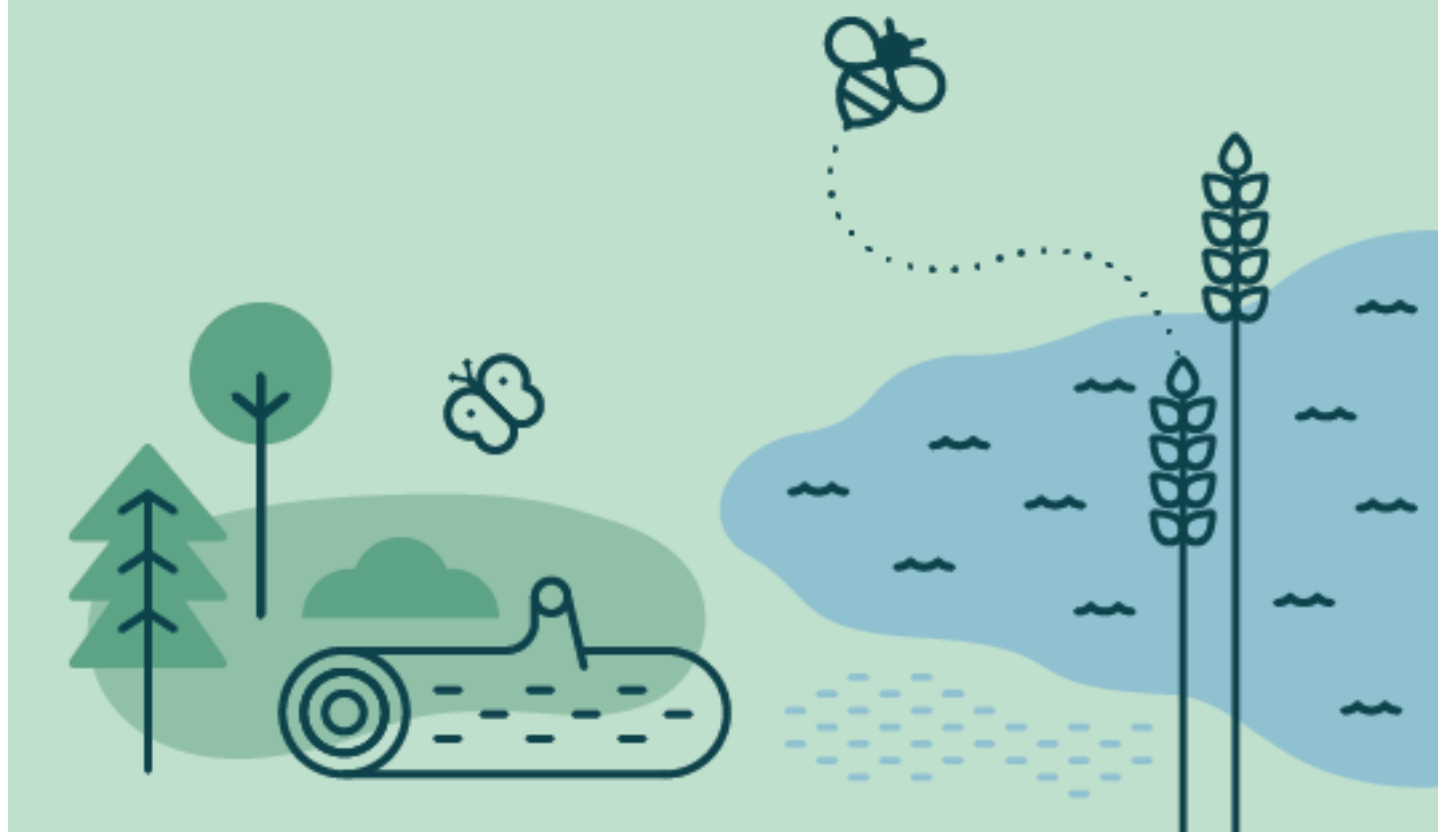


# Uppföljning av miljö- och klimatprogrammets strategier 2022

Rapportnummer 2022:15



# 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, 2021a). Den här rapporten presenterar resultaten från den andra strategiuppföljningen.

Genom strategierna ska staden kraftsamla inom områden som kräver en hög grad av samverkan och tvärgående nya lösningar för att nå miljö- och klimatprogrammets mål. Strategiuppföljningen ska bidra till att utveckla strategiernas kapacitet och till ett ständigt lärande i strategiarbetet.

Fokus för denna uppföljning har varit på förutsättningarna för strategiarbetet och på vilken typ av frågor strategierna arbetar med. Rapporten ger rekommendationer för det fortsatta strategiarbetet.

Vi som gjort uppföljningen tackar de strategiansvariga, programledningen och andra som har medverkat med sin tid och kunskap för att möjliggöra uppföljningen.

## **Uppföljning av miljö- och klimatprogrammets strategier 2022**

Göteborgs Stad, miljöförvaltningen

Författare: Erik André, miljöförvaltningen

ISBN nr: 1401-2448

Vill du använda text eller bilder ur denna rapport citerar du: Miljöförvaltningen Göteborgs Stad, 2022:15 Uppföljning av miljö- och klimatprogrammets strategier 2022

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

# Sammanfattning

Denna rapport redovisar 2022 års processuppföljning av de sju strategierna i Göteborgs Stads miljö- och klimatprogram 2021–2030. Strategierna följs upp årligen med fokus på hur arbetet i dem genomförs och hur effektivt det bidrar till miljö- och klimatprogrammets genomförande. Fokus för denna uppföljning har varit på förutsättningarna för strategiarbetet och på vilken typ av frågor strategierna arbetar med.

Uppföljningen av strategiarbetet visar att det är inriktat på rätt typ av frågor. Det är primärt fokuserat på att undanröja hinder mot att genomföra åtgärder som är nödvändiga för att nå miljö- och klimatprogrammets mål. Strategiarbetet har i huvudsak kommit till fäsen att de identifierar lösningar för att överkomma hinder. Flera av strategierna driver även på för att lösningar ska implementeras.

Miljö- och klimatprogrammets mål innebär en hög ambitionsnivå, vilken medför höga krav på strategiarbetet att undanröja hinder mot att genomföra nödvändiga åtgärder för att nå programmets mål. I nuläget ger staden inte strategiarbetet tillräckliga förutsättningar för denna uppgift.

I uppföljningsrapporten ges rekommendationer inom fem olika områden, vilka främst handlar om strategiarbetets förutsättningar:

1. **Tydliggör strategiernas roll.** Programledningen och de strategiansvariga bör ta fram en kortfattad, tydlig beskrivning av strategiernas syfte och funktion. Beskrivningen ska inte begränsa strategiarbetet, då dess utmaningar kräver hög grad av flexibilitet. Beskrivningen ska användas dels för att informera staden om strategiernas roll, dels för att vägleda de strategiansvariga och programledningen i deras arbete med strategierna.
2. **Tilldela strategiarbetet mer resurser.** Flera av strategierna behöver mer personal (fler involverade personer) och/eller arbetstid för att kunna genomföra strategiarbetet med den ambitionsnivå som krävs för att nå miljö- och klimatprogrammets mål. De ansvariga nämnderna och styrelserna bör således tilldela strategierna tillräckliga resurser för att motsvara denna ambitionsnivå.
3. **Prioritera strategiarbetet högre och tydliggör samtliga förvaltningars och bolags ansvar.** Strategiarbetet hindras av att det ofta prioriteras lågt inom staden, dels av strategiansvariga nämnder och styrelser, dels av övriga delar av staden vars medverkan behövs. En orsak till detta är bristande kunskap om strategiernas roll. Staden bör tydliggöra att strategiarbetet ska prioriteras både av ansvariga nämnder och förvaltningar och av övriga verksamheter i staden.

4. **Ge mer praktiskt stöd till strategiarbetet från programledningen.** Flera strategiansvariga efterfrågar mer praktiskt stöd i strategiarbetet från programledningen. I uppföljningsrapporten rekommenderas även att det skapas en lösning för att kommunicera arbetet i strategierna koordinerat med kommunikationen av arbetet med att genomföra av miljö- och klimatprogrammet.
  
5. **Täck luckor i strategiarbetet.** Miljö- och klimatprogrammets klimatmål gäller hela göteborgssamhället. I nuläget täcker inte strategierna klimatpåverkan från privat konsumtion och privata bostäder tillräckligt väl.

# Innehåll

<b>1</b>	<b>Inledning .....</b>	<b>6</b>
1.1	Syfte .....	6
1.2	Bakgrund .....	6
1.2.1	Strategiernas roll .....	6
1.2.2	Miljöledningssystemets och strategiernas olika roller .....	7
1.2.3	Uppföljningsprocesser inom Göteborgs Stads miljöstyrning .....	8
1.2.4	Sammanfattning från strategiuppföljning 2021 .....	8
<b>2</b>	<b>Metod .....</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>Resultat .....</b>	<b>11</b>
3.1	Resurser .....	11
3.2	Strategiarbetets inriktning .....	11
3.3	Förutsättningar för strategiarbetet .....	13
<b>4</b>	<b>Analys och rekommendationer .....</b>	<b>15</b>
4.1	Tydliggör strategiernas roll .....	15
4.2	Tilldela strategiarbetet mer resurser .....	16
4.3	Prioritera strategiarbetet högre och tydliggör samtliga förvaltningars och bolags ansvar .....	17
4.4	Ge mer praktiskt stöd till strategiarbetet från programledningen 18	
4.5	Täck luckor i strategiarbetet .....	19
<b>5</b>	<b>Referenser .....</b>	<b>20</b>

# 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.

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

## 1.2 Bakgrund

Göteborg har som mål att ställa om till en ekologiskt hållbar stad år 2030. En viktig del i miljöstyrningen är miljö- och klimatprogrammet tillsammans med programmets två huvudverktyg: de sju tvärgående strategierna och det stadengemensamma miljöledningssystemet.

Göteborg Stads miljö- och klimatprogram 2021–2030 är det övergripande styrande dokumentet för att skapa en ekologiskt hållbar stad. Programmet fokuserar på de största utmaningarna för ett ekologiskt hållbart Göteborg och innehåller tre miljömål som handlar om att skapa ett Göteborg med en hög biologisk mångfald, ett klimatavtryck nära noll och en hälsosam livsmiljö för göteborgarna. En förutsättning för att nå målbilden är att samverka tvärgående i staden för att öka omställningstakt och måluppfyllelse. Ett verktyg för detta är programmets sju tvärgående strategier:

- 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

För att underlätta läsningen är strateginamnen förkortade i rapporten: Agera föregångare, Förutsättningar för att leva hållbart, Cirkulär ekonomi, Finansiering för omställning, Hållbart byggande, Grön och robust stad samt Hållbara transporter.

### 1.2.1 Strategiernas roll

För att nå målen behöver åtgärder identifieras och genomföras. I arbetet med strategierna ska Göteborgs Stad kraftsamla inom staden och med omgivande samhälle, för att tillsammans utveckla nya lösningar och arbetssätt. Intentionen med strategierna är därmed att bygga kapacitet för att genomföra åtgärder i linje med miljö- och klimatprogrammet och överkomma hinder för dessa åtgärder.

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 genomföra nödvändiga åtgärder.

Strategiernas huvuduppgift är att arbeta en nivå över genomförandet av de åtgärder som konkret leder oss närmare målen. För att beskriva strategiernas roll delas arbetet för att nå miljö- och klimatprogrammets mål här in i tre nivåer:

1. **Genomföra konkreta åtgärder.** Första nivån är arbetet att genomföra åtgärder som konkret för staden närmare målen. Det skulle till exempel kunna innebära att utveckla cykelinfrastruktur för att minska trafikarbetet, som i sin tur för staden närmare målen om lägre klimatpåverkan, minskat buller och bättre luft. Arbeta på den här nivån ska primärt genomföras inom den ordinarie verksamheten, i samverkan mellan olika förvaltningar och bolag, samt ibland med andra aktörer, som till exempel näringslivet, civilsamhället, andra kommuner och myndigheter. Strategierna kan i vissa fall ändå medverka i arbetet med konkreta åtgärder om det gynnar deras kapacitetsbyggande arbete.
2. **Bygga kapacitet att kunna genomföra åtgärder.** Andra nivån är att bygga kapacitet i staden för att kunna genomföra de åtgärder som krävs för att nå programmets mål. Det finns ibland saker som hindrar genomförandet av konkreta åtgärder, till exempel otydlig styrning, otillräcklig samverkan med andra aktörer eller att miljöarbetet inte är integrerat i ordinarie arbete. Det är strategiernas huvuduppgift att föreslå och driva på lösningar för att undanröja sådana hinder, speciellt där det kräver samverkan mellan olika delar av staden. Även andra delar av staden än de strategiansvariga nämnderna och styrelserna behöver medverka till strategiernas arbete med detta.
3. **Skapa förutsättningar för strategiarbetet.** Tredje nivån är att skapa rätt förutsättningar för strategiarbetet. Det finns ibland saker som hindrar själva strategiarbetet, till exempel att strategiernas roll inte är tillräckligt känd i staden, att de har otillräckliga resurser eller på annat sätt inte prioriteras. Det är viktigt att de strategiansvariga och miljö- och klimatprogrammets ledning påpekar sådana hinder, men ofta är det andra som behöver avhjälpa dem, till exempel ledningen för respektive förvaltning eller bolag eller staden centralt.

## 1.2.2 Miljöledningssystemets och strategiernas olika roller

Stadens gemensamma miljöledningssystem beskrivs i Göteborg Stads anvisning för systematisk miljöledning. Anvisningen innehåller bestämmelser om att förvaltningar och bolag ska planera, genomföra, följa upp och förbättra sitt miljöarbete systematiskt, med stöd från miljöförvaltningen och stadsledningskontoret. Den gemensamma systematiken gör det enklare för staden att styra sitt miljö- och klimatarbete, öka takten i miljöarbetet och säkerställa att åtgärder genomförs enligt plan. På så sätt är miljöledningssystemet ett verktyg för att

genomföra ständiga förbättringar av miljöarbetet i förvaltningarnas och bolagens linjeorganisation.

Stadens miljöledningssystem och arbetet i miljö- och klimatprogrammets strategier är två olika angreppssätt som kompletterar varandra för att nå målen i miljö- och klimatprogrammet, såväl som andra mål i staden. Miljöledningssystemet utgår från de enskilda förvaltningarnas och bolagens viktigaste direkta och indirekta miljöpåverkan och bygger på stadens befintliga systematik. Strategiarbetet 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 att nå målen.

### **1.2.3 Uppföljningsprocesser inom Göteborgs Stads miljöstyrning**

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, undersöker staden miljöarbetets utveckling, om fokus läggs på rätt saker och om staden prioriterat det som ger störst effekt. Uppföljningen bidrar också till att tydliggöra hur miljöförvaltningens stöd till stadens verksamheter behöver anpassas och vilka satsningar eller justeringar som behöver göras för att nå stadens miljö- och klimatmål. Miljö- och klimatarbetet följs upp på tre sätt som kompletterar varandra:

- Miljömålsuppföljning: Miljö- och klimatprogrammets mål och delmål följs upp vartannat år.
- Strategiuppföljning: Strategiernas arbete med att bygga kapacitet för att påskynda stadens miljö- och klimatomställning följs upp årligen.
- Uppföljning av stadens miljöledningssystem: Efterlevnad och effektivitet av miljöledningssystemet följs upp årligen genom stödjande miljörevisioner hos stadens förvaltningar och bolag.

### **1.2.4 Sammanfattning från strategiuppföljning 2021**

År 2021 gjordes den första uppföljningen av strategierna i Göteborgs Stads miljö- och klimatprogram 2021–2030 (Miljöförvaltningen, 2022).

Uppföljningen fokuserade på hur arbetet i strategierna genomförts och hur det bidragit till miljö- och klimatprogrammets genomförande.

Det framkom att strategiarbetet under 2021 och början av 2022 var i en uppstartsfas, där en viktig del av arbetet kretsat kring att hitta formerna för hur strategiarbetet ska fungera. Fokus för uppföljningen kretsade därmed kring strategiarbetet generellt, snarare än på de enskilda strategierna. Uppföljningen visade att det nya arbetssätt som intentionen med strategierna innebär var utmanande att ta till sig och implementera för alla inblandade i strategiarbetet. Bland annat var arbetet bitvis mer fokuserat på att konkret lösa dagsaktuella utmaningar, i stället för att strategiskt bygga kapacitet för att genomföra miljö- och klimatprogrammet.



Utifrån uppföljningens resultat lämnades rekommendationen att programledningen av miljö- och klimatprogrammet i samverkan med de strategiansvariga skulle konkretisera intentionen med strategierna, både generellt och för de enskilda strategierna. Som vägledning i konkretiseringsarbetet föreslog uppföljningen dels en beskrivande formulering för strategiarbetet att utgå från, dels att arbetet skulle vägledas av nedanstående frågor:

- För att förstå förutsättningarna för strategierna:
  - Vilka typer av åtgärder är viktigast 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?

Uppföljningen visade också att resurstilldelningen var olika stor för de olika strategierna och lämnade rekommendationen att ansvariga nämnder och styrelser skulle se över den.

## 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, 2021b). Inriktningen på uppföljningen har anpassats efter resultatet av förra årets uppföljning.

Underlag för uppföljningen har samlats in på flera sätt:

- Intervjuer med strategiansvariga i september till oktober 2022.
- Läsning av respektive strategis sammanfattningsrapport 2022<sup>1</sup>.
- Samtal med de miljöutredare som är ansvariga för att driva och samordna miljö- och klimatprogrammet.
- Deltagande i gemensamt möte för alla strategiansvariga i oktober 2022, där en preliminär analys av uppföljningen presenterades och kommenterades av strategiansvariga.

Intervjuerna har varit semistrukturerade med ett fåtal huvudfrågor, med syfte att både lära om arbetet med strategierna och att ge feedback på detta. Frågorna har anpassats för respektive strategi efter en inledande analys av sammanfattningsrapporterna och eventuell övrig information. Intervjuerna har primärt skett online.

I synnerhet ska årets uppföljning av strategiarbetet undersöka:

- hur de nämnder och styrelser som ansvarar för strategierna tagit sitt ansvar och prioriterat strategiarbetet samt gett det tillräckliga resurser.
- hur strategierna arbetat med följande punkter och vilka resultat det gett:
  - 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 övriga nämnder och bolag i staden medverkat till dessa.

---

<sup>1</sup> Strategierna lämnar årligen in en sammanfattningsrapport för till programledningen, ett arbetsmaterial som summerar läget inom respektive strategi.

# 3 Resultat

Uppgifter via rapporter, intervjuer, möten och kompletterande kommunikation med strategiansvariga samt programledning utgör underlag för rapportens analys och rekommendationer. Miljö- och klimatprogrammet samt några ytterligare dokument som citeras utgör ytterligare underlag.

Under resultat redovisas en kort sammanställning av uppgifter från de strategiansvarigas sammanfattningsrapporter och intervjuerna med de strategiansvariga. Sammanställningen är uppdelad i tre kategorier som är viktiga för att genomföra strategierna – resurser, arbetets inriktning och förutsättningar för strategiarbetet.

## 3.1 Resurser

Nedan redovisas tilldelningen av resurser som är specifikt dedikerade till strategiarbetet av respektive strategiansvarig nämnd respektive styrelse.

### Agera föregångare

- 100% av en heltid, fördelat på två personer.

### Förutsättningar för att leva hållbart

- 100% av en heltid, fördelat på en person.

### Cirkulär ekonomi

- 100% av en heltid, fördelat på en person.

### Finansiering för omställning

- 30% av en heltid, fördelat på en person.

### Hållbart byggande

- 70% av en heltid, fördelat på en person.

### Grön och robust stad

- 50% av en heltid, fördelat på två personer.

### Hållbara transporter

- 50% av en heltid, fördelat på två personer.

## 3.2 Strategiarbetets inriktning

### Agera föregångare

- Strategin identifierar hinder och lösningar, men har inte kommit så långt med att driva på för praktiskt genomförande av lösningarna.

- Strategin arbetar med hinder som idag gör det svårt för staden att genomföra nödvändiga åtgärder för att nå miljö- och klimatprogrammets mål.
- Hindren handlar primärt om styrning, ledning och organisation på olika nivåer i staden.

### **Förutsättningar för att leva hållbart**

- Strategin identifierar hinder och lösningar, och driver även på för att genomföra dessa lösningar.
- Strategin arbetar med hinder som idag gör det svårt för staden att genomföra nödvändiga åtgärder för att nå miljö- och klimatprogrammets mål.
- Flera olika typer av hinder har identifierats. De handlar om kunskapsbrister inom staden, styrning och ledning, kommunikation och samverkan, samt resursbrist.

### **Cirkulär ekonomi**

- Strategin identifierar hinder och lösningar, och driver även på för att genomföra dessa lösningar.
- Strategin arbetar med hinder som idag gör det svårt för staden att genomföra nödvändiga åtgärder för att nå miljö- och klimatprogrammets mål.
- Hindren handlar om stadens organisation, styrning och ledning, samt om vilka resurser som görs tillgängliga för omställningsarbetet.

### **Finansiering för omställning**

- Strategin identifierar hinder och lösningar.
- Strategin arbetar med hinder som idag gör det svårt för staden att genomföra nödvändiga åtgärder för att nå miljö- och klimatprogrammets mål.
- Hindren handlar om styrning och ledning, organisation och om samverkan inom staden.

### **Hållbart byggande**

- Strategin identifierar hinder och lösningar, och driver även på för att genomföra dessa lösningar.
- Strategin arbetar med hinder som idag gör det svårt för staden att genomföra nödvändiga åtgärder för att nå miljö- och klimatprogrammets mål.
- Hindren handlar om styrning och ledning inom staden och de bolag samt förvaltningar som bygger. De handlar också om att tekniker och metoder inte finns på marknaden eller att de är svåra att skala upp.

### **Grön och robust stad**

- Strategin identifierar hinder. Under hösten 2022 har strategin börjat identifiera lösningar.

- Strategin arbetar med hinder som idag gör det svårt för staden att genomföra nödvändiga åtgärder för att nå miljö- och klimatprogrammets mål.
- Hindren handlar om styrning och ledning, samt om kunskapsbrister.

#### **Hållbara transporter**

- Strategin identifierar hinder och lösningar.
- Strategin arbetar med hinder som idag gör det svårt för staden att genomföra nödvändiga åtgärder för att nå miljö- och klimatprogrammets mål.
- Hindren handlar om styrning och ledning, kunskap och kommunikation, samt om samverkan med externa aktörer.

### **3.3 Förutsättningar för strategiarbetet**

#### **Agera föregångare**

- Strategiansvariga menar att strategiarbetet hindras av otillräcklig kommunikation av dels strategiarbetet, dels hela stadens miljö- och klimatomställningsarbete. De föreslår som lösning att det etableras en strategisk kommunikationsfunktion kopplad till hela stadens miljö- och klimatomställningsarbete.
- De personella resurserna räcker inte till för att genomföra strategiarbetet enligt miljö- och klimatprogrammets ambitionsnivå.

#### **Förutsättningar för att leva hållbart**

- Strategin har identifierat att det saknas ett strategiskt och operativt kommunikationsstöd för hur stadens invånare ska nås. Idag finns olika syn i staden på vem som ska sköta detta och hur dessa frågor ska kommuniceras.
- De personella resurserna räcker inte till för att genomföra strategiarbetet enligt miljö- och klimatprogrammets ambitionsnivå. Det behövs ytterligare en person som är med och driver strategiarbetet. Denna person kan vara placerad på ansvarig förvaltning eller på annan plats i staden.

#### **Cirkulär ekonomi**

- Det saknas formellt avsatt tid och uppdrag för andra verksamheter i staden för att delta i strategiarbetet samt genomföra lösningar.
- Det saknas personer med uppdrag att arbeta i mellanrummet mellan strategiskt planerande och operativt genomförande, något som skulle underlätta och skynda på genomförande i de fall där tydligt uppdrag saknas hos någon förvaltning eller bolag.

### **Finansiering för omställning**

- De personella resurserna räcker inte till för att genomföra strategin enligt miljö- och klimatprogrammets ambitionsnivå. Mer arbetstid behövs, liksom ytterligare en person som deltar i strategiarbetet.

### **Hållbart byggande**

- Miljö- och klimatprogrammet är inte känt och implementerat fullt ut i alla organisationer.
- Strategiansvarig menar att det inom biologisk mångfald saknas tydlighet i vad som ska uppnås, hur vi i staden kan både se helheten och vad vi ska fokusera på för att nå hög nytta.
- Strategiansvarig menar att strategiarbetet hindras av brist på medel tillgänglig för till exempel konsultuppdrag, i synnerhet för uppdrag som gynnar flera strategier. En möjlig lösning är att etablera en central pott där strategierna kan äska medel för konsultuppdrag. Det är inte självklart att bolagen eller förvaltningarna själva ska stå för dylikt.
- Strategierna har inte resurser att samordna lösningar för behov som är gemensamma för flera strategier.

### **Grön och robust stad**

- Strategin saknar tillräckliga personella resurser för att genomföra strategin enligt miljö- och klimatprogrammets ambitionsnivå.
- Omorganisationen till den nya organisationen för stadsutveckling har minskat fokus på arbetet med strategin inom förvaltningen.

### **Hållbara transporter**

- Omorganisationen till den nya organisationen för stadsutveckling har minskat fokus på arbetet med strategin inom förvaltningen.
- Strategiansvarig menar att det saknas resurser för att praktiskt driva på implementering av lösningar från strategiarbetet.

## 4 Analys och rekommendationer

Syftet med strategierna är att skapa förutsättningar för staden att nå målen i miljö- och klimatprogrammet, det vill säga att bygga kapacitet att genomföra de åtgärder som krävs. Ofta finns det hinder i vägen för dessa åtgärder. Staden behöver kapacitet att övervinna hindren. Se avsnitt 2 Bakgrund för en närmare beskrivning av vilken inriktning strategiarbetet ska ha.

Uppföljningen bedömer att alla strategier arbetar på rätt nivå – med att bygga kapacitet för att undanröja hinder mot att genomföra nödvändiga åtgärder. Många av de hinder som hittills identifierats inom strategiarbetet handlar om styrning och ledning inom staden.

Strategierna har kommit olika långt. Några driver på för att genomföra lösningar, flera arbetar med att identifiera lösningsförslag och strategin Grön och robust hade i början av hösten identifierat hinder och har sedan arbetat med att ta fram lösningsförslag.

Att flera mål och delmål i miljö- och klimatprogrammet är utmanande att nå till 2030 innebär höga krav på kapacitet, vilket i sin tur innebär en hög ambitionsnivå för såväl strategiarbetet som programmet i sin helhet.

Den höga ambitionsnivån motsvaras varken av de resurser arbetet i strategierna tilldelas, den prioritet arbetet ges eller av den kunskap som finns i staden om strategiernas funktion och utmaningar.

### 4.1 Tydliggör strategiernas roll

Den föregående uppföljningen rekommenderade att intentionen med strategierna skulle konkretiseras, dels generellt, dels per strategi. Detta har ännu inte genomförts fullt ut. Det fanns framförallt två anledningar till rekommendationen. För det första fanns i det tidiga strategiarbetet en tendens att lösa och arbeta med aktuella, operativa frågor, snarare än att strategiskt bygga kapacitet. För det andra fanns det olika uppfattningar och frågor om strategiernas roll bland de som arbetade med strategierna.

Uppföljningen bedömer att strategiarbetet idag är fokuserat på att bygga kapacitet för att kunna genomföra de åtgärder som behövs för att nå miljö- och klimatprogrammets mål. Strategierna arbetar nu alltså i stor utsträckning enligt miljö- och klimatprogrammets intention.

Dock finns det fortfarande olika syn på och frågetecken kring strategiernas roll. Ett exempel är vilken typ av frågor strategierna ska arbeta med - vad kapacitetsbyggande innebär. Ett annat exempel är var strategiernas ansvar slutar, till exempel när och hur de ska lämna över de lösningar de driver till andra aktörer i staden.

Det finns dessutom bristande kunskap om strategiernas roll och syfte generellt i stadens organisation. De strategiansvariga och programledningen uppmärksammar att kunskapen om dels strategierna och deras roll, dels miljö- och klimatprogrammet i sin helhet, är låg i många delar av staden. Det innebär till exempel att strategiansvariga behöver förklara strategierna, varför andra delar av staden ska medverka och vad syftet med det är. Det försvårar strategiernas uppdrag, då de är beroende av samverkan, inte minst i genomförandet av de lösningar som de föreslår.

Vidare kan beskrivningen av strategierna i miljö- och klimatprogrammet tolkas på olika sätt. Nu när strategiarbetet har pågått i över ett år och det finns mer erfarenhet av vad det innebär i praktiken är det möjligt att uppdatera och konkretisera beskrivningen.

### **Rekommendationer:**

- Ta fram en tydligare beskrivning av strategiernas roll och syfte. Beskrivningen bör kortfattat och konkret beskriva strategiernas syfte, funktion och ansvar. Den ska ge praktisk vägledning i strategiarbetet utan att begränsa – det ingår i strategiernas uppdrag att hitta nya lösningar och då behövs frihet. Beskrivningen ska även utformas för att kommunicera strategiernas roll med övriga staden. Den bör formuleras i samarbete mellan programledningen och de strategiansvariga för att säkerställa att den blir praktiskt användbar i genomförandet av strategierna. Beskrivningen ska användas dels för att informera staden om strategiernas roll, dels för att vägleda de strategiansvariga och programledningen i deras arbete med strategierna.
- Stadens förvaltningar och bolag bör öka sin kunskap om strategierna och deras roll, samt om miljö- och klimatprogrammet i sin helhet. Framför allt bör de öka sin kännedom om alla förvaltningars och bolags ansvar att medverka, samt hur de kan göra det. Uppföljningen bedömer att flera av de andra rekommendationerna kommer att höja kunskapen, till exempel en tydligare beskrivning av strategiernas roll och att staden från centralt håll tydliggör hela stadens ansvar att medverka. Miljö- och klimatnämnden och programledningen bör också generellt se över om detta behöver kompletteras med ytterligare någon insats.

## **4.2 Tilldela strategiarbetet mer resurser**

Flera av de strategiansvariga lyfter resursbrist som ett av de viktigaste hindren mot att genomföra respektive strategi. Det yttrar sig främst genom att för lite arbetstid och/eller personal med kompletterade kompetenser är avsatt för att kunna genomföra strategierna med den höga ambitionsnivå som krävs för att nå miljö- och klimatprogrammets mål. Resursbrist hindrar strategierna från att ta fram och driva igenom lösningar tillräckligt snabbt för att de ska ge nödvändig effekt för att nå målen till 2030.



Det behövs mer resurser för att öka kapaciteten, att förankra strategiarbetet och samverka inom staden, att samverka utanför staden, att driva på implementering av lösningar, att täcka områden som idag inte täcks av linjearbete eller strategier etcetera.

Uppföljningen visar på olika former av resursbehov för arbetet i samtliga strategier. Uppföljningen bedömer att de flesta behöver ytterligare arbetstid och vissa ytterligare personal. Strategiansvarig för Hållbart byggande ser i nuläget inget sådant behov, men påpekar att det kan finnas behov av medel för konsulttjänster som är gemensamma för strategierna. Strategiansvarig för Cirkulär ekonomi har inlett en process för att äska pengar för två ytterligare tjänster.

#### **Rekommendationer:**

- De ansvariga nämnderna och styrelserna bör tilldela strategierna tillräckliga resurser för att de ska kunna genomföra sina uppdrag enligt den ambitionsnivå som målen kräver. Vilka behoven är i detalj bör utredas inom respektive ansvarig förvaltning eller bolag i samverkan med de strategiansvariga.
- Miljö- och klimatnämnden bör tilldela programledningen resurser för ett utökat processledningsstöd till strategierna, som kan bidra till att praktiskt driva på implementeringen av de lösningar strategierna tar fram. Detta stöd kan exempelvis placeras inom programledningen, men även andra lösningar bör övervägas. Hur det här stödet ska utformas bör utredas i samverkan med de strategiansvariga.
- Behovet av gemensamma medel för till exempel konsult hjälp för de olika strategierna bör undersökas.

### **4.3 Prioritera strategiarbetet högre och tydliggör samtliga förvaltningars och bolags ansvar**

Strategiarbetet hindras ofta av att det prioriteras lägre än grunduppdrag, ägardirektiv, uppdrag i budget eller uppdrag från kommunfullmäktige. Detta förekommer både hos strategiansvariga verksamheter samt hos förvaltningar och bolag som behöver medverka i strategiarbetet.

Det är nödvändigt att alla berörda förvaltningar och bolag medverkar i strategiarbetet, eftersom de hinder som strategierna ska avhjälpa som regel är tvärgående och berör flera delar av staden. Förvaltningar och bolag behöver medverka när det efterfrågas av de strategiansvariga, både för att ta fram lösningar och för att testa och implementera dessa lösningar.

### **Rekommendationer:**

- Staden bör tydliggöra att strategiarbetet, och miljö- och klimatprogrammet i sin helhet, ska prioriteras, både av de strategiansvariga förvaltningarna och bolagen och av övriga förvaltningar och bolag som behöver delta i strategiarbetet när det efterfrågas. Detta kan till exempel göras genom att justera förvaltningars reglementen och bolags ägardirektiv.
- De strategiansvariga nämnderna och styrelserna bör se till att strategiarbetet får tillräcklig prioritet, till exempel genom direkt rapportering från strategin till nämnd, styrelse, direktör eller vd. Detta kan bland annat ske genom att de strategiansvarigas årliga sammanfattningsrapport går till ansvarig nämnd respektive styrelse och genom att de strategiansvariga rapporterar om strategiarbetets inriktning, arbetssätt, resultat och utmaningar på nämnd- respektive styrelsemöte.

## **4.4 Ge mer praktiskt stöd till strategiarbetet från programledningen**

Programledningen ger idag huvudsakligen process- och metodstöd till strategiarbetet samt samordnar det. Flera av de strategiansvariga efterfrågar mer praktiskt stöd genom att programledningen deltar mer direkt i strategiarbetet och medverkar i att lösa konkreta frågor som uppstår. Vilken typ av stöd som behövs varierar mellan olika strategier och de hinder respektive lösningar som de arbetar med.

Flera av de strategiansvariga pekar på ett behov av strategisk kommunikation av arbetet med strategierna och miljö- och klimatprogrammet som helhet, både inom staden och externt. Uppföljningen bedömer att en stärkt kommunikation kan bidra till att öka kunskapen om och engagemanget i strategiarbetet, samt skapa bättre förutsättningar för övriga staden att medverka i det.

### **Rekommendationer:**

- Programledningen bör medverka mer direkt i strategiarbetet och ge mer praktiskt stöd i diskussioner om lösningar och förankring och implementering av dem. Hur detta genomförs bör vara flexibelt och utvecklas tillsammans med de strategiansvariga för att passa deras behov.
- Miljö- och klimatnämnden bör skapa en lösning för ett kontinuerligt, strategiskt kommunikationsstöd för arbetet i strategierna, koordinerat med kommunikationen av arbetet med miljö- och klimatprogrammet i sin helhet. Lösningens utformning och inriktning bör planeras i samverkan mellan programledningen och de strategiansvariga.

## 4.5 Täck luckor i strategiarbetet

Strategierna måste i sitt arbete prioritera de viktigaste hindren mot att genomföra åtgärder som krävs för att nå miljö- och klimatprogrammets mål. Det ingår inte i uppföljningen att göra en heltäckande analys av detta, men uppföljningen bedömer att strategierna i stor utsträckning arbetar med de viktigaste hindren.

Uppföljningen har dock identifierat att det finns områden som innebär utmaningar för möjligheten att nå miljö- och klimatprogrammets klimatmål, som i nuläget inte täcks av strategiarbetet i tillräcklig grad. Klimatmålet omfattar hela göteborgsamhällets klimatpåverkan och av den står hushållen för en betydande del. För Sverige som helhet står hushållen för cirka 60 procent av de utsläppen sett i ett konsumtionsperspektiv (Naturvårdsverket, 2022).

Hushållens konsumtion kan delas in i fyra kategorier: transporter, livsmedel, boende och övrigt. Strategin Hållbara transporter täcker in kategorin transporter, men livsmedel, övrig konsumtion och privata byggnader täcks inte i tillräcklig grad av strategiarbetet i nuläget.

På grund av stadens bristande rådighet inom dessa områden behöver staden söka nya vägar, genom att till exempel samverka med näringslivet och utforska nya former av lokala åtgärder för hållbar konsumtion i större utsträckning. Miljöförvaltningens rapport Ett hållbart livsmedelssystem ur ett cirkulär-ekonomiskt perspektiv (Fermiskog & Dahlin, 2022) ger rekommendationer om hur staden kan styra mot ett hållbart lokalt livsmedelssystem. För att nå klimatmålet i miljö- och klimatprogrammet behövs även förändrade matkonsumtionsmönster i Göteborg.

Det är i sammanhanget viktigt att notera att information är ett otillräckligt styrmedel och att det krävs förändrade förutsättningar för hållbar konsumtion, till exempel genom förändringar i utbud, marknadsföring och normer. Detta konstateras också i rapporten *Leva hållbart från strategin Förutsättningar för att leva hållbart* (Lund, 2022).

Strategin Hållbart byggande fokuserar på byggnader som ägs av stadens förvaltningar och bolag, till exempel allmännyttans bostadshus. Ingen av strategierna arbetar idag med privata byggnader, trots att dessa utgör en betydande del av byggnadsbeståndet. Det strategin gör påverkar dock även den privata marknaden, som kan ta till sig av utvecklingsinsatserna. Detta gäller främst flerbostadshus och inte villor.

### Rekommendationer:

- Mer fokus bör läggas på att ta fram lösningar för att skapa förutsättningar för hållbar livsmedelskonsumtion och övrig konsumtion. Det här är ett område där staden traditionellt sett har liten rådighet, vilket gör att nya innovativa lösningar och nya sätt att samverka med näringslivet behöver fortsätta utforskas och testas. Förändrade styrmedel nationellt och på EU-nivå kan underlätta att nå målen. Därför bör staden också driva på för detta. Flera strategier kan spela en roll inom detta, till exempel Agera föregångare och Förutsättningar att leva hållbart.

## 5 Referenser

- Fermskog, K., & Dahlin, J. (2022). *Ett hållbart livsmedelssystem ur ett cirkulärekonomiskt perspektiv (2022:03)*. Göteborg: Miljöförvaltningen, Göteborgs Stad.
- Lund, T. (2022). *Leva hållbart*. Göteborg: Demokrati och medborgarservice, Göteborgs Stad.
- Miljöförvaltningen. (2021a). *Göteborgs Stads miljö- och klimatprogram 2021–2030*. Göteborg: Miljöförvaltningen, Göteborgs Stad.
- Miljöförvaltningen. (2021b). *Resultatrapport för projektet Process för uppföljning av miljö och klimatprogrammet*. Göteborg: Miljöförvaltningen, Göteborgs Stad.
- Miljöförvaltningen. (2022). *Uppföljning av miljö- och klimatprogrammets strategier 2021*. Göteborg: Miljöförvaltningen, Göteborgs Stad.
- Naturvårdsverket. (den 18 11 2022). *Konsumtionsbaserade växthusgasutsläpp per person och år*. Hämtat från Naturvårdsverket: <https://www.naturvardsverket.se/data-och-statistik/konsumtion/vaxthusgaser-konsumtionsbaserade-utslapp-per-person>



**Miljöförvaltningen**

Box 7012, 402 31 Göteborg

Telefon, växel: 031-365 00 00

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