

Tjänsteutlåtande

Utfärdat 2024-12-06

Diarienummer 2024-16436

Handläggare

Kristofer Palmestål

Telefon: 031-368 39 06

E-post: kristofer.palmestal@miljo.goteborg.se

Rapport 2024:15 Uppföljning av miljö- och klimatprogrammets strategier 2024

Förslag till beslut

1. Miljö- och klimatnämnden godkänner Rapport 2024:15 Uppföljning av miljö- och klimatprogrammets strategier 2024.
2. Miljö- och klimatnämnden skickar Rapport 2024:15 Uppföljning av miljö- och klimatprogrammets strategier 2024 till kommunstyrelsen som delrapportering av miljö- och klimatnämndens uppdrag i reglementet att driva och samordna arbetet med stadens miljö- och klimatprogram.
3. Miljö- och klimatnämnden skickar Rapport 2024:15 Uppföljning av miljö- och klimatprogrammets strategier 2024 för kännedom till de nämnder och bolagsstyrelser som är ansvariga för respektive strategi: nämnden för demokrati och medborgarservice, stadsbyggnadsnämnden, stadsmiljönämnden, styrelsen för Förvaltnings AB Framtiden och styrelsen för Göteborgs Stads Leasing AB.
4. Miljö- och klimatnämnden förklarar uppdraget till förvaltningen den 19 december 2023, § 238 fullgjort. Uppdraget innebar att utveckla tätare kontakt med de strategiansvariga i staden för att miljö- och klimatnämnden ska kunna följa arbetet med att öka takten och identifiera hinder och lösningar.

Sammanfattning

Årets processuppföljning av miljö- och klimatprogrammets strategier fokuserar på hur strategierna arbetar för att stärka måluppfyllelsen i miljö- och klimatprogrammet, samt vilka förutsättningar som finns att bedriva ett effektivt strategiarbete.

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 för 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 för att arbeta för systemomställning i samverkan med andra aktörer i 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, implementera resultat 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 genomförs. Strategierna är därav av stor strategisk betydelse i verksamheternas arbete att nå målen.

Dessa bedömningar med tillhörande rekommendationer finns utförligt beskrivna i rapporten. Dessutom finns beskrivningar och bedömningar per strategi i rapportens bilaga.

Bedömning ur ekonomisk dimension

Att genomföra rekommendationerna fullt ut kommer innebära ett ökat resursbehov eller omprioritering av verksamhet i staden. Det ska ställas i relation till bedömningen att de systemomställningar som strategierna verkar för är centrala för stadens möjligheter att nå miljömålen. Samtidigt har strategiarbetet hittills haft en förhållandevis stor effekt på stadens omställningskapacitet i relation till hur lite resurser som är tilldelat till arbetet.

Bedömning ur ekologisk dimension

Bedömningen ur ekologisk dimension utvecklas under rubriken Förvaltningens bedömning.

Bedömning ur social dimension

Rekommendationerna innebär ökad dialog mellan tjänstepersoner och ansvariga politiker kring hinder och målkonflikter inom komplexa områden, något som bedöms positivt både för arbetsklimatet i Göteborgs Stad och för att få till bättre lösningar ur alla hållbarhetsdimensioner. Rekommendationerna väntas också innebära ökad interaktion och involvering av civilsamhället i stadens utvecklingsarbete.

Bilaga

1. Rapport 2024:15 Uppföljning av miljö- och klimatprogrammets strategier 2024 inklusive bilagan Strategiernas inriktningar och lokala förutsättningar

Ärendet

Miljö- och klimatnämnden har i uppdrag att driva och samordna Göteborgs Stads miljö- och klimatprogram 2021–2030¹. I detta uppdrag ingår en årlig processuppföljning av programmets strategier. Den bifogade rapporten redogör för resultatet från 2024 års uppföljning. Nämnden ska ta ställning till om rapporten kan godkännas och skickas vidare dels till kommunstyrelsen, som delrapporterar av miljö- och klimatnämndens uppdrag att driva och samordna arbetet med stadens miljö- och klimatprogram, dels till de strategiansvariga nämnderna och styrelserna för kännedom. Miljö- och klimatnämnden ska även ta ställning till om de kan förklara uppdraget till förvaltningen den 19 december 2023, § 238 fullgjort. Uppdraget innebär att utveckla tätare kontakt med de strategiansvariga i staden för att miljö- och klimatnämnden ska kunna följa arbetet med att öka takten och identifiera hinder och lösningar.

Beskrivning av ärendet

Miljö- och klimatprogrammet är det övergripande och styrande dokumentet för att skapa en ekologiskt hållbar stad. Med programmet och tillhörande miljöledningssystem infördes nya arbetssätt för att styra, driva på och öka takten i miljö- och klimatarbetet i Göteborgs Stad. För att lyckas med den omställning som krävs för att nå miljö- och klimatmålen behöver Göteborg Stad kraftsamla och öka takten i genomförandet. En övergripande utmaning för att nå programmets mål är att genomföra åtgärder som kräver tvärgående samverkan. Därför innehåller miljö- och klimatprogrammet sju tvärgående strategier som alla på olika sätt bidrar till att nå samtliga miljömål. För varje strategi finns en samordningsansvarig nämnd eller styrelse utpekad. Ansvaret innebär att driva och samordna sin strategi under övergripande koordinering från miljöförvaltningen.

Arbetet med strategierna följs upp årligen i en processuppföljning som fokuserar på hur arbetet i strategierna genomförs och hur det bidrar till miljö- och klimatprogrammets genomförande. Processuppföljningen ska bidra till att upprätthålla och utveckla kapacitet i strategiarbetet. Resultat och reflektioner från processuppföljningen återkopplas till de samordningsansvariga. På detta sätt sker lärande löpande och som en integrerad del av arbetet.

Processuppföljningen har genomförts vid tre tidigare tillfällen och har haft olika inriktning, format och utförare olika år. Förra året utvärderade forskarna Johan Holmén (Chalmers) och Kerstin Hemström (Göteborgs Universitet) strategiarbetet. De hade fokus på hur strategierna som arbetssätt kan bidra till att målen i miljö- och klimatprogrammet 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. Utvärderingen 2023 gav en sammanvägd bild utifrån strategiarbetet i sin helhet, och gick inte in på enskilda strategiers lokala komplexitet, utmaningar och behov.

När 2023 års processuppföljningsrapport godkändes av miljö- och klimatnämnden fick miljöförvaltningen i uppdrag av nämnden att utveckla tätare kontakt med de strategiansvariga verksamheterna i staden, för att miljö- och klimatnämnden ska kunna följa arbetet med att öka takten och identifiera hinder och lösningar². Förvaltningen har

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

² [Göteborgs Stad Miljö- och klimatnämnden - Yrkande angående strategiernas uppföljning](#)

under året fortsatt ha tät kontakt med samordningsansvariga för strategierna och har tillsammans med dem jobbat för att stärka såväl strategierna som förståelsen av deras arbete utifrån rekommendationerna i rapporten. Programansvariga för miljö- och klimatprogrammet har vid två tillfällen³ rapporterat om utvecklingen för miljö- och klimatnämnden.

Processuppföljning av strategiarbetet 2024

Syftet med processutvärderingen 2024 är att belysa på vilket sätt strategierna arbetar för att stärka måloppfyllelsen i miljö- och klimatprogrammet, samt vilka förutsättningar som finns att bedriva ett effektivt strategiarbete. Årets utvärdering tar avstamp i tidigare års slutsats om vikten att utveckla och förtydliga strategiarbetet och dess effektlogik⁴, 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. Utvärderingen har gjorts av programansvariga för miljö- och klimatprogrammet. Resultat och slutsatser bygger i huvudsak på data från enskilda djupintervjuer och gruppsamtal med strategiansvariga, samt strategiernas sammanfattningsrapporter och effektlogiker för 2024.

Förvaltningens bedömning

Miljöförvaltningen bedömer fortsatt att strategierna är en viktig del av den omställningsprocess som krävs för att nå målsättningarna i Göteborgs Stads miljö- och klimatprogram, men det finns hinder för att de ska nå sin fulla potential. Utifrån analysen av de utmaningar och förutsättningar som delas mellan strategierna, bedömer vi att:

- Det behövs ökat ansvarstagande i staden för 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 för att arbeta för systemomställning i samverkan med andra aktörer i 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, implementera resultat 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 identifierat

³ Miljö- och klimatnämndens sammanträden 2024-05-21 § 84 och 2024-11-19 § 180.

⁴ 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:

<https://forum.esv.se/styrning/resultatstyrning/resultatredovisning/verksamhetslogik/>

genomförs. Strategierna är därav av stor strategisk betydelse i verksamheternas arbete att nå målen.

Dessa bedömningar med tillhörande rekommendationer finns mer utförligt beskrivna i rapporten. Dessutom finns beskrivningar och bedömningar per strategi i rapportens bilaga.

Utveckling av uppdraget att driva och samordna miljö- och klimatprogrammet

Miljöförvaltningen utvecklar kontinuerligt sitt arbete med att samordna strategiernas arbete. Då vi bedömer att strategisamordnarna nu är trygga i sina roller och arbetssätt kommer programledningens minska fokus på coachning kring detta och i stället öka stödet till strategisamordnarna avseende att lösa ut tvärgående knäckfrågor. Vi kommer även öka stödet kring hur strategierna på ett effektivt sätt kan förmedla sina behov och förväntningar till nämnder och styrelser samt förvaltningar och bolag. I detta ingår att tillsammans utveckla bra forum för att hantera knäckfrågor i omställningsarbetet samt att tydliggöra att det är förvaltningar och bolags, inte strategiernas, ansvar att genomföra åtgärder så att vi når målen.

Miljöförvaltningen bedömer att vi fullföljt uppdraget 2023-12-19 § 238 till förvaltningen att *utveckla tätare kontakt med de strategiansvariga i staden för att miljönämnden ska kunna följa arbetet med att öka takten och identifiera hinder och lösningar*. Vi kommer även i vårt fortsatta utvecklingsarbete öka möjligheterna för miljö- och klimatinämnden att följa strategiarbetet.

Då vi ser att det är viktigt att stärka innovationsarbete i staden planerar förvaltningen att stötta samverkan mellan strategierna och stadsledningskontorets avdelning för innovation, digitalisering och ledarskap (IDOL).

Miljöförvaltningen har i kommunfullmäktiges budget för 2024 fått i uppdrag att synliggöra målbilden för miljö- och klimatprogrammet och involvera fler inom civilsamhälle, näringsliv och akademi att bli en del i omställningen. Detta uppdrag kommer involvera både förvaltningens egna strategier och övriga och vi kommer tillsammans stärka kommunikationen om stadens mål.

Miljöförvaltningen jobbar även med andra sätt för att stärka förmågan att driva och samordna inom den ekologiska dimensionen av hållbarhet. Vi implementerar nu måldrivningsteam för miljö- och klimatprogrammets mål naturen, människan och klimatet. Detta nya arbetssätt ska komplettera strategiarbetet och det systematiska miljöarbetet.

I den kommande revideringen av miljö- och klimatprogrammet under 2025 kommer förvaltningen föreslå förtydliganden och förbättringar av hur strategiarbetet beskrivs, utifrån våra lärdomar från att ha utvecklat och utvärderat strategiernas arbetssätt.

Maria Jacobsson

Marcus Jahnke

Direktör

Avdelningschef