



Länsstyrelserna

Regional Utveckling & Samverkan
i miljömålssystemet

VÄGLEDNING

för lokalt arbete med
miljömål och Agenda 2030

Titel:	Vägledning för lokalt arbete med miljömål och Agenda 2030.
Beställare:	RUS – Länsstyrelserna i samverkan
Utgivare:	Länsstyrelsen Skåne genom RUS – Länsstyrelserna i samverkan
Utgivningsår:	2020
Styrgrupp:	RUS styrgrupp
Projektleddare:	Tommy Persson, Länsstyrelsen Skåne och Anna-Karin Poussart, Lunds kommun
Projektgrupp:	Tommy Persson, Länsstyrelsen Skåne, Anna-Karin Poussart, Lunds kommun, Magnus Eriksson, Länsstyrelsen Dalarna, Marie Vallin, Länsstyrelsen Västerbotten
Referensgrupp:	Gunilla Isgren, Botkyrka kommun, Maria Eriksson, Åre kommun, Kristina Eriksson, Sollefteå kommun, Kenneth Gyllensting, Karlskrona kommun och Sveriges Ekokommuner, Tina Näslund, Torsby kommun, Anne-Catrine Almér, Länsstyrelsen Jönköping
ISBN:	2020:12
Rapportnummer:	978-91-7675-191-6
Layout:	Julia Martinsson, RUS, Länsstyrelsen Skåne
Omslagsbild:	Mostphotos
Webbplats:	www.rus.lst.se

Förord

Världens länder har bestämt sig. Vi ska nå en hållbar utveckling till år 2030.

Agenda 2030 och Sveriges miljömål visar vad vi ska uppnå och är viktiga verktyg i arbetet för ökad hållbarhet på alla nivåer i samhället. Sveriges kommuner ansvarar för utvecklingen på lokal nivå och att skapa en god livsmiljö för sina invånare. Genom att konkretisera de globala målen för hållbar utveckling i Agenda 2030 och de nationella miljömålen till en lokal politik som utgår ifrån lokala förutsättningar och behov, kan kommuner stimulera en lokal utveckling i linje med dessa mål och samtidigt bidra till det gemensamma arbetet för att nå målen på regional, nationell och global nivå. I detta arbete kan Agenda 2030 och miljömålen vara ömsesidigt förstärkande och bidra till synergier mellan miljöarbetet och social och ekonomisk utveckling.

Länsstyrelserna har ett viktigt uppdrag att stötta kommunerna och ge vägledning i arbetet för att nå Sveriges miljömål. Länsstyrelserna ska också verka för genomförandet av Agenda 2030 i länen. Denna vägledning ger konkret stöd och inspiration i det lokala miljö- och hållbarhetsarbetet och lyfter fram lärande exempel från olika kommuner runt om i Sverige. Vägledningen kan också fungera som underlag för erfarenhetsutbyte mellan länsstyrelser och kommuner i det regionala arbetet.

Vägledningen är framtagen av länsstyrelsernas samverkansorgan Regional Utveckling och Samverkan i miljömålssystemet (RUS). Projektledare har varit Länsstyrelsen Skåne tillsammans med Lunds kommun. Till arbetet har det funnits en referensgrupp med representanter från kommuner och länsstyrelser i olika delar av landet. En omfattande dialog med olika kommuner om deras behov av stöd i det lokala miljö- och hållbarhetsarbetet har varit en viktig del av arbetet med vägledningen. Dialog har också förts med samtliga länsstyrelser, samt närliggande initiativ och projekt för att säkerställa ökad samordning och förankring i forskning inom området.

Vi hoppas att denna vägledning kan bidra till att stimulera och stärka det viktiga arbete vi har framför oss på alla nivåer i samhället för att till nästa generation lämna över ett samhälle där de stora miljöproblemen är lösta, utan att orsaka ökade miljö- och hälsoproblem utanför Sveriges gränser.



Länsråd Länsstyrelsen Gävleborgs län

Kontaktlänsråd miljömål

Innehållsförteckning

Förord	3
Sammanfattning	5
Läsanvisning	7
Del 1. Agenda 2030 och miljömålen – Hand i hand för hållbar utveckling	8
1.1 Agenda 2030 och globala målen för hållbar utveckling	8
1.2 Det svenska miljömålssystemet	9
1.3 Sveriges miljömål bidrar till den miljömässiga dimensionen av Agenda 2030	10
1.4 Agenda 2030 kan bidra till att stärka det lokala miljöarbetet	12
1.5 Miljö är en grundläggande förutsättning för hållbar utveckling.	14
1.6 Hantera målkonflikter och lyft synergier	15
Del 2. Kommunens roller, uppgifter och förutsättningar i arbetet med miljömålen och Agenda 2030	18
2.1 Kommunens olika roller i miljö- och hållbarhetsarbetet	18
2.2 Ett strategiskt hållbarhetsarbete ger stor samhällsnytta	23
2.3 Olika förutsättningar och möjligheter i olika kommuner	26
2.4 Tio punkter för ett framgångsrikt miljö- och hållbarhetsarbete	28
Del 3. Processteg för att utveckla och genomföra ett miljö- och hållbarhetsprogram	29
3.1 Steg 1 – Planera	30
3.2 Steg 2 – Nulägesanalys	36
3.3 Steg 3 – Formulera vision och mål	41
3.4 Steg 4 – Utforma åtgärder	48
3.5 Steg 5 – Förankra och besluta	52
3.6 Steg 6 - Implementera och genomföra	56
3.7 Steg 7 – Följa upp	60
3.8 Steg 8 – Kommunera	63
3.9 Så här kan du leda processen	69
3.10 Politiskt ledarskap för hållbar utveckling	71
Om RUS	72
Bilaga 1. Processen för att ta fram denna vägledning	73

Sammanfattning

Långsiktig hållbarhet behöver genomsyra samhällsutvecklingen på alla nivåer. Kommunerna ansvarar för utvecklingen på lokal nivå och att skapa en god livsmiljö för sina invånare. Den politiska viljan och ambitionsnivån är en viktig faktor för ett framgångsrikt hållbarhetsarbete. Genom att översätta globala, nationella och regionala mål till lokala mål och åtgärder kan målen bli verksamma redskap i den lokala politiken, och sätta ramen och ambitionsnivån för det lokala hållbarhetsarbetet.

Agenda 2030 och miljömålen visar vägen för hållbar utveckling

De globala målen för hållbar utveckling i Agenda 2030 erbjuder tillsammans med Sveriges miljömål gemensamma mål för utveckling av miljö- och hållbarhetsarbetet mellan olika nivåer och aktörer i samhället. Agenda 2030 omfattar samtliga tre dimensioner av hållbarhet; social, ekonomisk och miljömässig, och understryker att det behövs en balans mellan dessa för att nå hållbar utveckling.

Sveriges miljömål hanterar den miljömässiga dimensionen i Agenda 2030. Att vi når miljömålen är därför avgörande för genomförandet av Agenda 2030 i Sverige. Miljömålen är satta utifrån ett nationellt perspektiv och erbjuder en tydlig struktur för och konkretiserar miljöarbetet på nationell, regional och lokal nivå.

De globala hållbarhetsmålen och miljömålen är ömsesidigt förstärkande. Agenda 2030 kan ge ny kraft i miljöarbetet och bidra till synergier med social och ekonomisk utveckling samt tydliggöra det globala ansvaret och behovet av samverkan och delaktighet i arbetet för att nå målen. Av de tre dimensionerna i Agenda 2030 är vi idag längst ifrån att nå målen för miljödimensionen. En god livsmiljö och tillgång till naturresurser samt fungerande ekosystem är grundläggande förutsättningar för att nå hållbarhet inom övriga dimensioner. Miljöområdet är därför ett viktigt strategiskt område i kommunernas planerings- och beslutsprocesser.

Kommunerna är centrala i arbetet för att nå miljömålen och Agenda 2030

Kommunen har flera olika roller och verktyg för att nå miljömålen, och som samtidigt bidrar till att nå flera globala hållbarhetsmål i Agenda 2030. Kommunen kan arbeta för att nå målen genom sin myndighetsutövning, genom att möjliggöra för andra att agera hållbart, genom sin roll som verksamhetsutövare och som kunskapsspridare och föredöme.

MYNDIGHETSUTÖVNING	Tillsyn enligt bland annat miljöbalken och plan- och bygglagen. Beslut om regelverk och avgifter.
MÖJLIGGÖRA	Planering av samhällsbyggnad, markanvändning, trafik, naturvård, avfall, energi m.m. Sammanföra aktörer och stimulera näringslivsutveckling.
VERKSAMHETSUTÖVNING	Ägare och förvaltare av fastigheter och mark. Utförare av skola, vård och omsorg. Inköp och upphandling.
KUNSKAPSSPRIDNING	Utbildning av barn och vuxna genom t.ex. skola, bibliotek och utbildning av anställda. Konsumentvägledning och energi- och klimatrådgivning.
VARA FÖREDÖME	Marknadsföring av kommunens miljöinsatser för att inspirera andra aktörer och invånare.

Det är viktigt att miljö- och hållbarhetsarbetet fokuserar på åtgärder som är kostnadseffektiva och samtidigt bidrar till att nå flera samhällsmål samtidigt. En investering i miljön ger som regel bra avkastning även inom områden som ekonomi, hälsa och näringslivsutveckling. Det är också viktigt att lyfta fram och analysera konsekvenser för miljö, hälsa och ekonomi av att inte genomföra åtgärder. Agenda 2030 kan erbjuda en bredare utgångspunkt för analys och diskussion om vilka övriga samhällseffekter miljö- och hållbarhetsarbetet kan bidra till på lokal nivå.

Förutsättningarna att driva ett strategiskt miljö- och hållbarhetsarbete skiljer sig mellan olika kommuner, men några viktiga framgångsfaktorer, oavsett storlek eller resurser, är en gemensam vision om en hållbar kommun, ambitiösa och drivande politiker och tjänstepersoner, och en organisationskultur som främjar samarbete samt en hög miljömedvetenhet både

inom kommunens verksamheter och i lokalsamhället som kan omsättas i handling. I checklistan *Tio punkter för ett framgångsrikt miljö- och hållbarhetsarbete*, som återfinns i avsnitt 2.4, redovisas flera viktiga förutsättningar för ett långsiktigt arbete för hållbar utveckling på lokal nivå.

Arbetet för miljömålen och Agenda 2030 behöver drivas i en långsiktig process för att nå framgång

Ett framgångsrikt miljö- och hållbarhetsarbete kräver att kommunen arbetar med dessa frågor i en långsiktig process som leder till ständiga förbättringar. Nedan redovisas en översiktlig process för att ta fram, implementera och följa upp ett program för det strategiska miljö- och hållbarhetsarbetet, samt hur detta arbete kan kommuniceras och utvecklas på lokal nivå. Processen utvecklas i del tre i denna vägledning. Ett alternativ till att ta fram ett separat program är att arbeta in dessa ambitioner i andra lokala program eller styrdokument. Varje kommun behöver anpassa processen utifrån sina egna förutsättningar och välja de delar som är relevanta för omfattningen av miljö- och hållbarhetsarbetet.

Stöd från Länsstyrelsen

Länsstyrelsen ska verka för att det generationsmål för miljöarbetet och de miljö kvalitetsmål som riksdagen har fastställt nås och ska vid behov föreslå åtgärder för miljöarbetets utveckling. Länsstyrelsen ska särskilt samordna det regionala mål- och uppföljningsarbetet, utveckla, samordna och genomföra regionala åtgärdsprogram med bred förankring i länet för att nå ovanstående miljömål, stödja kommunerna med underlag i deras arbete med målen, och verka för att målen får genomslag i den lokala och regionala samhällsplaneringen och i det regionala tillväxtarbetet. Vidare ska Länsstyrelsen verka för genomförande av Agenda 2030 i länet.

Länsstyrelsen kan ge vägledning kring hur kommunens miljö- och hållbarhetsarbete kan bidra till ovanstående mål och vilka relevanta strategier och kunskaps- och planeringsunderlag samt ekonomiska stöd det finns för det lokala arbetet. Vidare kan Länsstyrelsen stå som värd för kunskapshöjande utbildningar, seminarier och nätverksträffar för erfarenhetsutbyte samt samordna gemensamma projekt och insatser tillsammans med kommuner. Länsstyrelsen tillhandahåller också webbverktyget *Åtgärdswebben* för redovisning av genomförandet av åtgärder i det regionala åtgärdsprogrammet i länets kommuner.

1 PLANERA

- Besluta om inriktning, omfattning, ansvar och resurser för miljö- och hållbarhetsarbetet.
- Säkerställ en bred organisation för det interna arbetet och extern samverkan.
- Genomför en intressentkartläggning och ta fram en kommunikationsplan.
- Beskriv hela processen med att ta fram, genomföra och följa upp ett strategiskt program för miljö- och hållbarhetsarbetet.

2 NULÄGESANALYS

- Genomför en omvärldsanalys av krav och förväntningar på det lokala miljö- och hållbarhetsarbetet.
- Genomför en relevansanalys för att identifiera vilka miljömål och globala hållbarhetsmål som är relevanta på lokal nivå, hur styrning och befintligt arbete ser ut och kan utvecklas för att nå målen.
- Kartlägg vilka andra lokala mål och styrdokument som är relevanta för arbetet för att hitta synergier och öka samordningen.

3 FORMULERA VISION OCH MÅL

- Ta ställning till om kommunens övergripande vision bidrar till hållbar utveckling i linje med miljömålen och Agenda 2030.
- Formulera lokala mål med stöd av nulägesanalysen. Se till att målen är tydliga, mätbara, tidsatta, realistiska och väl förankrade.
- Ta fram och koppla indikatorer till målen.

4 UTFORMA ÅTGÄRDER

- Utforma åtgärder som ger bred samhällsnytta och bidrar till att nå flera mål.
- Se till att berörda verksamheter och aktörer tar fram förslag till åtgärder.
- Gör en konsekvensbedömning av åtgärderna för verksamheter och lokal utveckling.
- Stäm av förslag till åtgärder mot Länsstyrelsens regionala åtgärdsprogram för miljömålen.

5 FÖRANKRA OCH BESLUTA

- Förankra förslag till mål och åtgärder med ledning och berörda verksamheter.
- Genomför riktade dialoger om förslag till mål och åtgärder med externa aktörer.
- Skicka förslag till mål och åtgärder på formell remiss till berörda verksamheter och externa aktörer för synpunkter och förankring.
- Besluta om mål och åtgärder samt resurser och ansvar för implementering, genomförande och uppföljning av miljö- och hållbarhetsarbetet.

6 IMPLEMENTERA OCH GENOMFÖRA

- Integrera mål och åtgärder i ordinarie system för verksamhetsstyrning.
- Utveckla riktlinjer, policies, rutiner och checklistor som bidrar till att nå beslutade mål.
- Utgå ifrån beslutade mål och åtgärder i verksamhetsplaneringen, och använd möjligheten till extern medfinansiering för genomförande av åtgärder.

7 FÖLJA UPP

- Följ upp genomförande av åtgärder inom ramen för ordinarie system för verksamhetsuppföljning.
- Följ upp om genomförda åtgärder ger förväntat resultat med hjälp av utvalda indikatorer.
- Återkoppla resultatet från mål- och åtgärdsuppföljning till ledning och ansvariga verksamheter.

8 KOMMUNICERA

- Ta fram en plan för hur, när och med vem, samt genom vilka kanaler miljö- och hållbarhetsarbetet ska kommuniceras.
- Redovisa utvecklingen och skapa plattformar för dialog om miljö- och hållbarhetsarbetet.
- Genomför vid behov riktade kommunikationsinsatser för beteendepåverkan som bidrar till att nå målen.

Läsanvisning

Denna vägledning ska ge stöd och inspiration i det lokala arbetet med miljömål och de miljörelaterade globala målen för hållbar utveckling i Agenda 2030¹, med särskilt fokus på processen att utveckla och genomföra ett strategiskt miljö- och hållbarhetsprogram, eller få med dessa ambitioner i andra lokala styrdokument. Vägledningen riktar sig främst till politiker och tjänstepersoner med ansvar för hållbarhetsarbetet i kommunerna, men också till miljömålssamordnare på länsstyrelserna som ett underlag för stöd och erfarenhetsutbyte i det regionala och lokala miljö- och hållbarhetsarbetet.

I vägledningen används begreppet *miljö- och hållbarhet* genomgående för att inkludera det arbete kommuner genomför och som bidrar till att öka förutsättningarna att nå Sveriges miljömål och de miljörelaterade globala målen för hållbar utveckling i Agenda 2030.² Ett arbete som också kan bidra till synergier ur ett socialt och ekonomiskt hållbarhetsperspektiv.

Vägledning i tre delar

Vägledningen är indelad i tre olika delar enligt nedan. Du kan läsa vägledningen från pärm till pärm, men du kan också hoppa rakt in i ett avsnitt som är av särskilt intresse för dig utan att ha läst övriga delar.

Del 1. Den första delen ger en kort beskrivning av det svenska miljömålssystemet och de globala, och hur dessa målsystem relaterar till varandra och kan samverka för att stärka miljö- och hållbarhetsarbetet på alla nivåer i samhället. Vidare redovisas vilka målkonflikter som kan uppstå i arbetet med miljömålen och hur dessa kan hanteras på lokal nivå.

Del 2. Den andra delen beskriver vilka uppgifter och roller kommunen har i det lokala miljö- och hållbarhetsarbetet och hur detta arbete bidrar till samhällsnytta och lokal utveckling. Därefter

följer ett resonemang om kommunernas olika förutsättningar och möjligheter att driva ett strategiskt miljö- och hållbarhetsarbete och hur kommuner kan nå stor miljönytta med begränsade resurser. Här finns också en enkel checklista med viktiga förutsättningar för att driva ett framgångsrikt miljö- och hållbarhetsarbete på lokal nivå.

Del 3. Den tredje delen redovisar processen för att utveckla och genomföra ett miljö- och hållbarhetsprogram i åtta steg. De olika processtegen ger konkret vägledning kring planering, nulägesanalys, mål, åtgärder, förankring, implementering, uppföljning och kommunikation av det strategiska miljö- och hållbarhetsarbetet i en kommun. För respektive processteg redovisas också lärande exempel på lokal eller regional nivå. Avslutningsvis redovisas viktiga förutsättningar för att driva förändringsprocesser och behov av politiskt ledarskap i det lokala arbetet för hållbar utveckling.

Fler lärande exempel på lokalt arbete med miljömål

Utöver de lärande exempel som redovisas i del tre i denna vägledning, har Naturvårdsverket samlat lärande exempel på vad olika kommuner har gjort i sitt miljöarbete för att nå miljömålen på www.sverigesmiljomal.se. I den förra versionen av denna vägledning, [Guide till lokalt arbete med miljömål](#), finns också ett flertal goda exempel på lokalt arbete med miljömålen som fortfarande är relevanta i detta sammanhang.

¹ I vägledningen används *globala hållbarhetsmål* synonymt och som en förkortning av FN:s *globala mål för hållbar utveckling i Agenda 2030*.

² Se avsnitt 1.3 *Sveriges miljömål bidrar till den miljömässiga dimensionen av Agenda 2030* i denna vägledning för mer information om vilka globala hållbarhetsmål som har koppling till miljöområdet.

DEL 1. AGENDA 2030 OCH MILJÖMÅLEN

– Hand i hand för hållbar utveckling

Långsiktig hållbarhet behöver genomsyra samhällsutvecklingen på global, nationell, regional och lokal nivå. Kommunerna ansvarar för utvecklingen på lokal nivå och att skapa en god livsmiljö för sina invånare. Den politiska viljan och ambitionsnivån är en viktig faktor för ett framgångsrikt hållbarhetsarbete. Genom att översätta globala, nationella och regionala mål till lokala mål och åtgärder kan målen bli verk samma redskap i den lokala politiken, och sätta ramen och ambitionsnivån för det lokala hållbarhetsarbetet. Kommunerna har en unik och viktig roll att formulera en lokal politik på hållbarhetsområdet utifrån egna behov, prioriteringar och förutsättningar för att påverka utvecklingen mot ökad hållbarhet.

1.1 Agenda 2030 och globala målen för hållbar utveckling

Den 25 september 2015 antog FN:s medlemsländer Agenda 2030, en universell agenda som inrymmer de globala målen för hållbar utveckling. I begreppet hållbar utveckling integreras de tre dimensionerna av hållbarhet: social, ekonomisk och miljömässig. De 17 globala hållbarhetsmålen konkretiseras med 169 delmål och 230 globala indikatorer. Det övergripande syftet med agendan är att avskaffa extrem fattigdom, att minska ojämlikheter och orättvisor, att främja fred och rättvisa och att lösa klimatkrisen.³ De globala hållbarhetsmålen ska ses som integrerade och odelbara, dvs det behövs balans i arbetet med att nå målen och för att kunna hantera målkonflikter och stimulera synergier som kan finnas mellan miljö, ekonomi, sociala värden och samhällsplanering, vilket är en förutsättning för att kunna nå en hållbar utveckling. I agendan uttalas också att ingen ska lämnas utanför, alla ska med.

3 UNDP i Sverige, www.globalamalen.se



Figur 1. FN:s globala mål för hållbar utveckling. UNDP.

Regeringen har ambitionen att Sverige ska vara ledande i arbetet med att genomföra Agenda 2030.⁴ Under 2020 lägger regeringen fram en proposition i syfte att skapa en bredare parlamentarisk förankring i riksdagen gällande de globala hållbarhetsmålen. Agenda 2030-delegationen har på regeringens uppdrag tagit fram ett förslag till hur Agenda 2030 ska genomföras och dessa förslag är underlag för propositionen. Regeringen har också tagit fram en nationell handlingsplan 2018-2020 för Agenda 2030. Såväl delegationen som regeringens handlingsplan framhåller att kommuner och regioner har centrala roller i genomförandet av Agenda 2030 och att det är angeläget att genomslaget för Agenda 2030 fortsätter att öka i fler kommuner och regioner, och att fler kommuner och regioner integrerar arbetet med hållbar utveckling och Agenda 2030 i sin ordinarie styrning och ledning.⁵

4 Regeringsförklaringen den 10 september 2019, <https://www.regeringen.se/4a5af5/contentassets/85873e3e6b5b46778d713e5143bdd66f/regeringsforklaringen-den-10-september-2019.pdf>

5 Agenda 2030-delegationen, Agenda 2030 och Sverige: Världens utmaning – världens möjlighet, SOU 2019:13, 2019.

I regeringens handlingsplan lyfts sex fokusområden som är särskilt viktiga att arbeta med för att nå de globala hållbarhetsmålen i Sverige. Fokusområdena är:

1. ett jämlikt och jämställt samhälle
2. hållbara samhällen
3. en samhällsnyttig, cirkulär och biobaserad ekonomi,
4. ett starkt näringsliv med hållbart företagande
5. hållbar och hälsosam livsmedelskedja
6. stärkt kunskap och innovation.

Agenda 2030 kommer att innebära behov av ökat samarbete regionalt och lokalt och mer tvärssektoriellt tänkande än tidigare.

LÄS MER

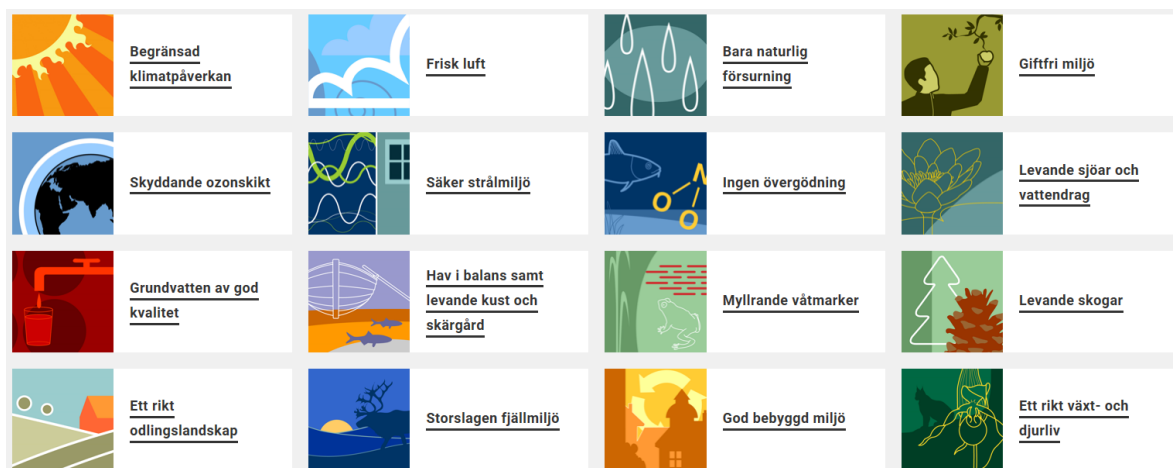
Läs mer om arbetet med Agenda 2030 i kommuner och regioner på Svenska FN-förbundets webbplats om projektet Glokala Sverige, www.fn.se/glokalasverige, och i Sveriges Kommuner och Regioners rapport om [Ledarskap för hållbar utveckling – Agenda 2030 i kommuner och regioner](#).⁶

Läs också mer om det internationella och nationella arbetet med Agenda 2030 på regeringens webbplats, <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/globala-malen-och-agenda-2030/>.

1.2 Det svenska miljömålssystemet

Sveriges miljömål, som först beslutades av riksdagen år 1999, består av ett övergripande generationsmål, 16 miljökvalitetsmål med preciseringar och ett antal etappmål, som beskriver den långsiktiga målsättningen och inriktningen för Sveriges miljöpolitik. Målen följs upp årligen, bland annat med hjälp av indikatorer, på regional nivå av länsstyrelserna och Skogsstyrelsen, och på nationell nivå av målsansvariga nationella myndigheter med Naturvårdsverket som samordnare. Uppföljningen ger information om hur miljöarbetet utvecklas och i vilken utsträckning vi når miljömålen. Resultatet från uppföljningen är ett viktigt underlag för regeringens miljöpolitik. Den regionala uppföljningen är dessutom ett viktigt underlag för utveckling av miljöarbetet på regional och lokal nivå. Vart fjärde år görs även en fördjupad utvärdering av miljömålen på nationell nivå.

⁶ Sveriges Kommuner och Landsting, 2019, Ledarskap för hållbar utveckling, Agenda 2030 i kommuner och regioner.



Figur 2. De nationella miljökvalitetsmålen, Naturvårdsverket.

Vem gör vad?

Arbetet med miljömålen är ett stort samarbete där 26 nationella myndigheter och länsstyrelserna har ett uppdrag att verka för att vi når målen. Länsstyrelserna samordnar arbetet på regional nivå, där främst kommunerna, men också regionen och näringslivet samt civilsamhället är viktiga aktörer i miljöarbetet. En viktig del i länsstyrelsernas uppdrag är att i bred samverkan ta fram och genomföra regionala åtgärdsprogram för miljömålen.

Från nationell nivå förväntas miljömålen vara en del av kommunens övergripande politik för hållbar utveckling. Många kommuner ser också de nationella och regionala miljömålen som en tillgång i det lokala miljöarbetet och anpassar målen till den lokala nivån. Kommunerna har både ett ansvar och stor möjlighet att påverka utvecklingen i miljön genom sin roll som samhällsplanerare, verksamhetsutövare, upphandlare, inköpare, myndighet, kunskapsspridare, inspiratör och föredöme. Kommunerna har också en viktig roll i att vara värd för miljöfrågorna på lokal nivå och bjuda in det lokala näringslivet, föreningar och medborgare i det gemensamma miljöarbetet. Denna roll har blivit ännu viktigare utifrån ett lokalt arbete med Agenda 2030 där ökat samarbete och partnerskap med näringsliv och det civila samhället lyfts fram som viktiga förutsättningar i mål 17. *Genomförande och globalt partnerskap*. Se vidare under del 2 i denna vägledning om kommunens olika roller och exempel på kommunala verktyg för miljö- och hållbarhetsarbetet.

LÄS MER

Läs mer om miljömålen och indikatorer på www.sve-rigesmiljomal.se. Här finns också mer information om vem som gör vad i miljömålssystemet, stöd och råd i miljöarbetet samt lärande exempel från kommuner och företag. RUS (Regional Utveckling och Samverkan i miljömålssystemet) har också en webbplats om det regionala och lokala arbetet för miljömålen, www.rus.lst.se.

1.3 Sveriges miljömål bidrar till den miljömässiga dimensionen av Agenda 2030

Sveriges miljömål är beslutade av riksdagen och är de nationella mål som bidrar till att vi uppnår den miljömässiga dimensionen av de globala hållbarhetsmålen i Agenda 2030. Samtidigt kan Agenda 2030 ge kraft och nya förutsättningar för att genomföra och uppnå miljömålen. Miljömålen visar konkret vad det är Sverige ska göra nationellt och internationellt för att bidra till genomförandet av den miljömässiga dimensionen av Agenda 2030. De 16 miljö kvalitetsmålen är betydligt mer preciserade när det gäller vilken miljö kvalitet som krävs för en god miljö i jämförelse med målen i Agenda 2030.⁷

Agenda 2030-delegationen anser att miljömålen är centrala för genomförandet av Agenda 2030 på nationell nivå och i relation till omvärlden. Enligt delegationens bedömning överensstämmer miljömålen väl eller delvis med delmål i 12 av de 17 målen i agendan. Att miljömålen uppnås har därför stor betydelse för genomförandet av Agenda 2030. Vidare konstaterar delegationen att Agenda 2030 tydliggör behovet av tvärgående perspektiv för att integrera miljömålen i andra politikområden för att skapa förutsättningar för beslut som är hållbara i såväl ekonomiska, sociala som miljömässiga perspektiv.⁸

Regeringen understryker att arbetet med miljömålen ska fortsätta med sikte mot år 2030. Utöver att vara en viktig utgångspunkt i det nationella genomförandet av de globala hållbarhetsmålen i Agenda 2030, ger miljömålen en struktur för och konkretiserar det nationella arbetet med klimat och miljö.⁹ Den nationella uppföljningen av miljömålen har hittills gjorts i förhållande till år 2020. Uppföljningen visar att det fortfarande är långt kvar till att nå de flesta av målen. Eftersom de globala hållbarhetsmålen tar sikte på år 2030 fungerar detta årtal också bra som nästa hållpunkt för miljömålen.¹⁰

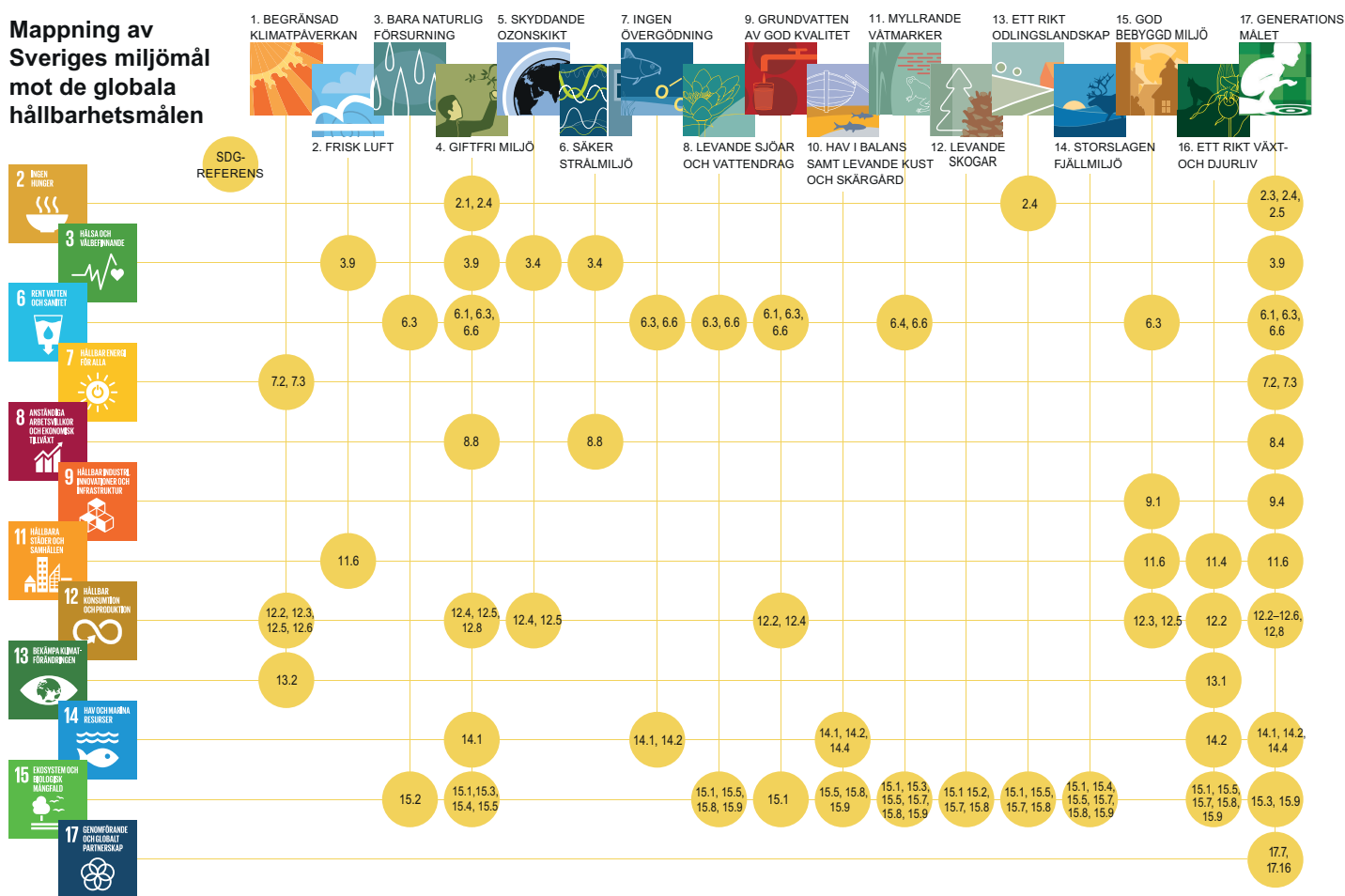
⁷ Naturvårdsverket, Agenda 2030 och globala hållbarhetsmålen, www.naturvardsverket.se/Miljoarbete-i-samhallet/Agenda-2030-och-globala-hallbarhetsmalen

⁸ Agenda 2030-delegationen, Delredovisning om Agenda 2030 och befintliga riksdagsbundna mål, Fi 2016:01, mars 2018.

⁹ Regeringen, Miljömålen – med sikte på framtiden, Skr. 2017/18:265, 2018.

¹⁰ Naturvårdsverket, Budskapsplattform – Miljömålen 2020 och kopplingen till Agenda 2030, 2020-02-13.

Mappning av Sveriges miljömål mot de globala hållbarhetsmålen



FOTNOT: Hållbarhetsmålen Ingen fattigdom, God utbildning, Jämställdhet, Minskad ojämlikhet samt Fredliga och inkluderande samhällen saknar motsvarigheter i Sveriges miljömål.

[HTTP://SVERIGEMILJOMAL.SE](http://sverigemiljomal.se)

Figur 3. Mappning av Sveriges miljömål mot de globala hållbarhetsmålen. Naturvårdsverket, sverigemiljomal.se.

I figur 3 redovisas vilka globala hållbarhetsmål som är relevanta för miljöområdet och vilka kopplingar det finns till Sveriges miljömål. Denna mappning kan med fördel användas för att öka förståelsen för hur miljömålen bidrar till genomförandet av Agenda 2030, och som ett underlag för en inledande nuläges- och relevansanalys av kommunens strategiska miljöarbete, se vidare under processteg 3.2 *Nulägesanalys* i denna vägledning.

Som figur 3 visar har många av de globala hållbarhetsmålen en tydlig miljödimension med specifika delmål för olika miljöområden. Detta gäller framförallt mål 13, om att vidta åtgärder för att bekämpa klimatförändringarna, och mål 14 och 15 som syftar till bevarande och hållbart nyttjande av havs- och landbaserade ekosystem. Flera andra mål har också tydlig miljökoppling i

förhållande till jordbruk och livsmedelsproduktion (mål 2), hälsa (mål 3), vatten (mål 6), energi (mål 7), turism (mål 8), infrastruktur och industriverksamhet (mål 9), städer (mål 11) och konsumtions- och produktionsmönster (mål 12). Av de 169 delmålen i Agenda 2030 är det sammanlagt 41 delmål som, direkt eller indirekt, syftar till att förbättra miljötillståndet.¹¹ Utöver ovanstående mål kan också mål 4 och 17 om lärande för hållbar utveckling respektive partnerskap och kapacitetsuppbyggnad, anses tillhöra de miljörelaterade globala hållbarhetsmålen eftersom dessa båda mål adresserar viktiga förutsättningar för ett framgångsrikt miljöarbete.

¹¹ European Environment Agency, The European environment - state and outlook 2020.

1.4 Agenda 2030 kan bidra till att stärka det lokala miljöarbetet

De globala hållbarhetsmålen och miljökvalitetsmålen är ömsesidigt förstärkande. Agenda 2030 kan också ge ny kraft i miljöarbetet och möjligheter att tänka innovativt och arbeta i nya konstellationer där de tre dimensionerna i agendan kan förstärka varandra. Agendan betonar det globala partnerskapet och den globala solidariteten. Agenda 2030 förstärker i och med det ansvaret att även bidra till att minska miljöproblem i andra länder.¹²

De globala hållbarhetsmålen med delmål är satta utifrån en global kontext och ger därför inte samma konkreta vägledning för miljöarbetet som preciseringarna för respektive miljökvalitetsmål och nationella etappmål i miljömålssystemet. Detta behöver tas i beaktande i valet av vilka mål kommunens långsiktiga miljöarbete ska styra mot. Att enbart utgå ifrån de globala hållbarhetsmålen för styrning av miljöarbetet kan indirekt leda till en omedveten sänkning av ambitionsnivå för den ekologiska delen av hållbarhetsarbetet. De globala hållbarhetsmålen behöver därför stämmas av mot miljömålen för att säkerställa att samtliga relevanta miljöområden inkluderas i hållbarhetsarbetet.

Agenda 2030 erbjuder ett målsystem som omfattar hela kommunens verksamhet, från teknisk infrastruktur, som gator och VA-system, till stöd för socialt utsatta individer i samhället. Denna bredd gör också att Agenda 2030 och de globala hållbarhetsmålen kan fungera som den hängränna som många efterfrågar för att hitta synergier mellan kommunens olika uppdrag vilket kan bidra till mer effektiva arbetsprocesser och att minska stuprörstänkandet i kommunens verksamhet. För att använda potentialen hos Agenda 2030 i kommunens utvecklingsarbete behöver respektive nämnd/förvaltning systematiskt gå igenom sin verksamhet i

förhållande till de globala hållbarhetsmålen för att analysera hur verksamheten bidrar till respektive mål redan idag och hur detta arbete kan utvecklas i förhållande till övriga relevanta mål. Insikten om hur verksamheten påverkar lokala förutsättning att nå andra mål än de mest uppenbara kan också ge underlag för ett mer tvärsektorielt arbete inom kommunen på riktigt.

Agenda 2030 erbjuder en bra kommunikationsplattform för kommunens samverkan med det lokala näringslivet, ideella organisationer och medborgare. Agenda 2030 och de globala hållbarhetsmålen är idag mer allmänt kända än Sveriges miljömål. Många företag verkar på en internationell marknad där de globala hållbarhetsmålen fungerar som ett gemensamt ramverk för hållbarhetsarbetet oavsett i vilket land företaget bedriver produktion och försäljning. Många ideella organisationer driver sociala frågor som fred, rättvisa och solidaritet på både lokal och global nivå ur ett gräsrotsperspektiv. Detta engagemang faller väl in i tanken bakom Agenda 2030 som en global handlingsplan för människorna, planetens och vårt välbefinnande samt befästa världsfreden under ökad frihet.

Nordregio, som är ett forskningsinstitut inrättat av Nordiska ministerrådet, har undersökt framgångsfaktorer för ett systematiskt hållbarhetsarbete på lokal nivå.¹³ Dessa faktorer är betydelsefulla oavsett omfattning och inriktning av kommunens hållbarhetsarbete. Det vill säga faktorerna gäller både för ett bredare arbete utifrån de globala hållbarhetsmålen eller om arbetet avgränsas till målen för kommunens miljöarbete.

1. Integrera hållbarhetsmålen i centrala styrdokument, planer och processer
2. Involvera alla avdelningar inom kommunen
3. Engagera invånarna

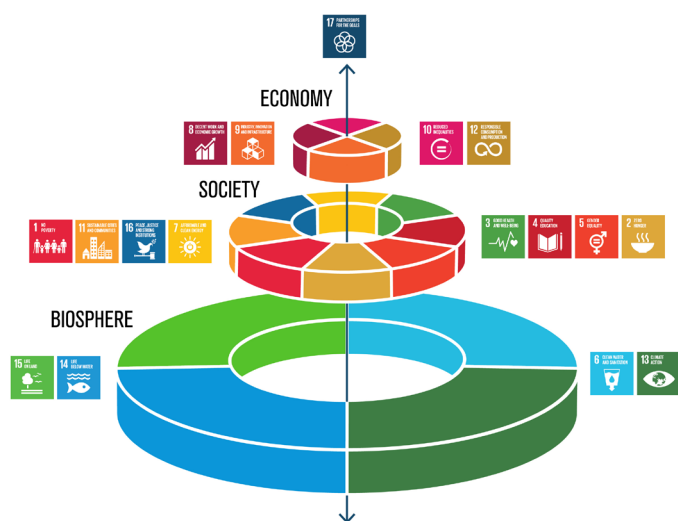
¹² Naturvårdsverket, Agenda 2030 och globala hållbarhetsmålen, www.naturvardsverket.se/Miljoarbete-i-samhallet/Agenda-2030-och-globala-hallbarhetsmalen

¹³ Nordregio, 2019, Globala mål för lokala prioriteringar: Agenda 2030 på lokal nivå, Nordregio rapport 2019:5

4. Uppmuntra unga att delta
5. Stöd hållbara företag och organisationer
6. Använd hållbarhetsmålen i stadsplaneringen och hållbart bostadsbyggande
7. Ingå starka partnerskap med andra samhällsaktörer

1.5 Miljö är en grundläggande förutsättning för hållbar utveckling

För att nå miljömålen och de globala hållbarhetsmålen behöver det ske en omställning av samhället, både nationellt och globalt. Det krävs att vi ställer om till hållbar konsumtion och produktion så att klimatförändringar kan begränsas samt att ekosystemens funktion bevaras så att vi och även kommande generationer kan använda deras tjänster.



Figur 4. Illustration av de globala hållbarhetsmålen i Agenda 2030 och hur den ekologiska hållbarheten utgör grunden för de sociala och ekonomiska dimensionerna. J. Lokrantz/Azote for Stockholm Resilience Centre.¹

¹ www.globalamalen.se/ett-nytt-satt-att-se-de-globala-malen-som-en-tarta/

Miljödimensionen är en grundläggande förutsättning för att nå hållbarhet inom den ekonomiska och sociala dimensionen i Agenda 2030. En god livsmiljö kräver till exempel frisk luft, rent vatten och gift- och bullerfri miljö, samtidigt som vår ekonomiska utveckling är beroende av långsiktig tillgång till naturresurser för livsmedel och andra råvaror och material samt upplevelser. Nedanstående bilder illustrerar på ett sätt förhållande och beroende mellan agendans olika dimensioner där den ekologiska hållbarheten utgör basen för en långsiktigt hållbar samhällsutveckling.



Figur 5. Illustration av förhållandet mellan de tre hållbarhetsdimensionerna i *Hoppfullt & Hållbart - Hållbarhetsprogram för Nybro kommun*. Nybro kommun, 2018.

Sverige är näst närmast att nå de globala hållbarhetsmålen i världen. Dock är vi fortfarande långt ifrån att nå målen för den miljömässiga dimensionen inom Agenda 2030. The SDG index score rankar hur nära världens länder är att nå de globala hållbarhetsmålen. I 2019 års ranking hamnade Sverige på andra plats med ett värde på 85, vilket indikerar att vi till 85 procent ser ut att nå målen¹⁴. Tillsammans med övriga OECD-länder är vi längst ifrån att nå de globala hållbarhetsmål som kopplar till miljöområdet, se figur 6.

SCB har det nationella uppdraget att följa upp hur Sverige lever upp till målen i agendan. SCB:s uppföljning visar att ojämlikheten mellan grupper inte minskar, utan istället ökar flera områden. Likaså minskar inte heller våld och

kränkningar i samhället. SCB framhåller också att det är fortsatt svårt att se att många av de nationella miljömålen ska kunna uppnås.¹⁵

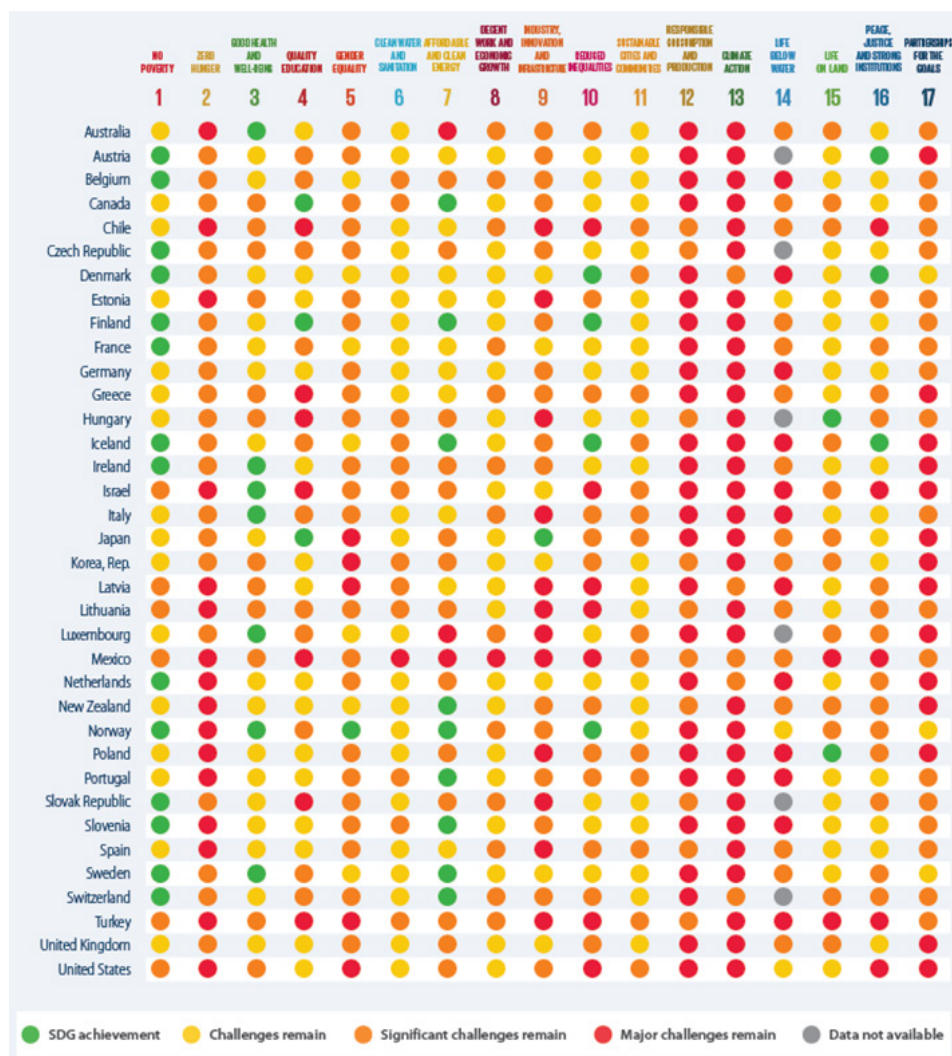
Miljöområdet är därför ett viktig strategiskt område i det samlade hållbarhetsarbetet på nationell, regional och lokal nivå för att vi ska kunna nå en hållbar utveckling i linje med Agenda 2030. Den årliga uppföljningen av Sveriges miljömål visar dessutom att vi endast når eller är nära att nå två av 16 miljökvalitetsmål. Dessa två mål är *Skyddande ozonskikt* (Ja) och *Säker strålmiljö* (Nära)¹⁶. Det är tydligt att miljöfrågan behöver lyftas högre upp på den politiska dagordningen än den gör idag, för att vi ska nå målen och skapa goda livsförutsättningar för oss själva, djur och natur i ett mer långsiktigt perspektiv.

14 Bertelsmann Stiftung and Sustainable Development Solutions Network, 2019, Sustainable Development Report 2019, Transformations to achieve the Sustainable Development Goals, includes the SDG Index and Dashboards.

15 SCB, Genomförandet av Agenda 2030 i Sverige Statistisk lägesbild 2019, 2019.

16 Naturvårdsverket, 2019, Miljömålen – Årlig uppföljning av Sveriges nationella miljömål 2019, Rapport 6890.

Figur 6. Resultatmatris över hur långt ifrån respektive OECD-land är att nå de globala hållbarhetsmålen enligt The SDG index score. Sustainable Development Solutions Network, 2019.



1.6 Hantera målkonflikter och lyft synergier

En hållbar utveckling av infrastruktur, produktion och konsumtion kräver en omfattande omställning i samhället och olika intressen ställs ibland mot varandra. Främst handlar dessa om miljö och hälsa kontra kortsiktiga ekonomiska intressen utan hänsyn. Här har politiken på alla nivåer i samhället en viktig uppgift att hitta en balans mellan enskilda och allmänna intressen för att skapa välfärd och en hållbar utveckling.

I den kommunala planerings- och beslutsprocessen utgör miljö en del av en helhet som även omfattar ekonomiska och sociala aspekter. Samtidigt som olika samhällsmål kan ställas mot varandra när det gäller genomförande och finansiering, kan många mål samverka. Ett exempel är att åtgärder för att skydda och bevara biologisk mångfald ger bättre förutsättningar för rekreation och friluftsliv. Detta är i sin tur en viktig förutsättning för folkhälsa och turism. Till detta kommer den biologiska mångfalden som en förutsättning för ekosystemtjänster som till exempel rening av dagvatten och förbättring av luftkvaliteten. Bevarande och utvecklande av natur- och kulturområden har flera positiva synergieffekter på miljömålen och de ekonomiska och sociala målen. Ett helhetsperspektiv är väsentligt för att nå en hållbar utveckling. Vid mappning av hur de globala hållbarhetsmålen och dess delmål påverkar varandra visar det sig att synergier är betydligt fler än målkonflikterna.¹⁷

Stora samordningsvinster är kopplade till klimatfrågan där energi, transporter, resurshushållning, återanvändning och återvinning, konsumtion och produktion är exempel på områden som måste samverka för vi ska nå klimatmålet. Målkonflikter kan dock uppstå och det är viktigt att hantera dessa för att hitta lösningar för att undvika långdragna lösningar.

Hantera målkonflikter

Målkonflikter uppstår av olika orsaker. En orsak går att finna i att målen i samhället har olika karaktär. De kan vara systemmål som gäller samhället i dess helhet (t.ex. balans på arbetsmarknaden), produktionsmål hos enskilda samhällseliga verksamheter (t.ex. socialvård), hänsynsmål som sträcker sig över flera statliga eller andra områden (t.ex. miljö och arbetsmiljö) eller processmål som anger hur verksamheter ska bedrivas (t.ex. på ett effektivt och demokratiskt sätt).

Det är viktigt att alla parter intressen lyfts fram på ett bra sätt vid en målkonflikt. För att hantera målkonflikterna och lyfta fram positiva synergieffekter behöver kommunen:

- Utveckla former för dialog med olika förvaltningar och kommunala bolag samt samhällssektorer i kommunen. Stuprörstänk är ett tydligt hinder för en hållbar omställning. Sträva efter helhetsperspektiv, öppenhet och dialog.
- Ge samtliga parter möjlighet att lägga fram synpunkter. Se till att sammanställa fakta och kunskap innan förslag till utförande tas fram. En oäkta konflikt kan uppkomma när parter inte har förståelse för varandras uppfattningar eller inte har kunskap för att kunna värdera ett förslag.
- Identifiera vilka målkonflikter som finns mellan miljömålen och andra samhällsmål, mellan miljökvalitetsmål, samt vilka synergier det finns mellan mål. Tydliggör orsakssamband och analysera samhälls-ekonomiska effekter. Tänk långsiktigt.
- Besluta om vilka principer som ska gälla för avvägningen mellan olika politiska mål och mellan miljöintressen och exploateringsintressen; hur besluten skall fattas; vilka som skall delta; och vilken typ av underlag som skall finnas.

¹⁷ Stockholm Environment Institute, SEI briefs, SDG Synergies: An approach for coherent 2030 Agenda implementation, 2019.

Argument för miljömålen vid konflikter

Agenda 2030 kan vara en utmärkt utgångspunkt för en diskussion om vägval vid målkonflikter. De globala hållbarhetsmålen är integrerade och odelbara vilket innebär att vi måste balansera den ekonomiska, sociala och miljömässiga utvecklingen för att nå långsiktig hållbarhet. Utvärderingar av hur Sverige presterar mot målen i Agenda 2030 visar att de mål vi är längst ifrån att nå är de miljörelaterade målen. Vår ekonomiska och sociala utveckling har till viss del skett på bekostnad av vår gemensamma natur. Denna bild förstärks av beräkningar av vårt ekologiska fotavtryck. Med dagens konsumtion och markanspråk lever vi i Sverige som om vi hade fyra jordklot.¹⁸ För att framtida generationer ska kunna fortsätta att utvecklas och leva säkert, måste de kritiska tröskleffekterna i jordens miljö och jordens klimatologiska, geofysiska, atmosfäriska och ekologiska processer respekteras.

Ett annat sätt att visa på miljöfrågornas betydelse för vår välfärd och överlevnad är konceptet *Planetära gränser* (se figur 7), som identifierar nio globala processer relaterade till förändringar i miljön som drivs på av mänsklig aktivitet.

Forskningen visar att dessa nio processer reglerar hela jordsystemets stabilitet och resiliens – de reglerar det samspel mellan mark, hav, atmosfär och biologisk mångfald som tillsammans skapar de förutsättningar på Jorden som våra samhällen är beroende av. Fyra gränser bedöms redan ha överskridits; klimatförändringar, förlust av biologisk mångfald, förändrad markanvändning, förändrade biogeokemiska flöden av kväve och fosfor.¹⁹

För att sätta de planetära gränserna i ett bredare perspektiv kan man använda modellen som kallas *munkekonomi*.

Modellen rymmer både de planetära gränserna och mänsklighetens grundläggande behov (se figur 8). Här framhålls vikten att skapa förutsättningar för alla människor att kunna uppfylla sina mänskliga rättigheter och en skälig nivå när det gäller hälsa, välbefinnande, inflytande och deltagande. I modellen illustreras de planetära gränserna som ett tak. Detta tak behöver vi hålla en god säkerhetsmarginal till för att inte slå i. De resurser som krävs för att tillgodose basbehov och mänskliga rättigheter utgör en social grund – en miniminivå. Precis som att det ligger oacceptabel miljöpåverkan bortom de planetära gränserna, så finns oacceptabel fattigdom bortom den sociala grunden. För att uppnå rättvisa och utveckling inom jordens biologiska kapacitet behöver människans samhällen och aktiviteter inrymmas mitt i det gröna utrymmet mellan tak och grund i modellen, i den så kallade ”munken”.²⁰

I den lokala kontexten handlar vägvalen vid målkonflikter ofta om vilka politiska visioner som finns för kommunens utveckling och hur denna utveckling ska komma nuvarande och framtida invånare till del.

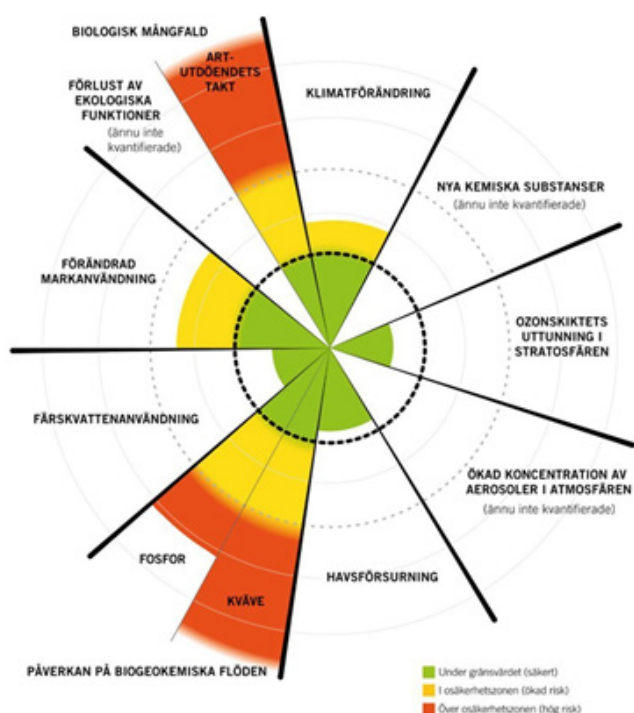
Synergier mellan miljömål och andra samhällsmål

Istället för att låta sig begränsas av eventuella målkonflikter, som skapar låsningar i arbetet för en hållbar utveckling, behöver kommunen fokusera på att hitta och förstärka de synergier som finns i att driva ett brett hållbarhetsarbete på lokal nivå. Här kan Agenda 2030 fungera som verktyg för att hålla alla tre dimensionerna av hållbarhet i huvudet samtidigt. På nästa sida redovisas några exempel på synergieffekter mellan miljömålen och andra samhällsmål.

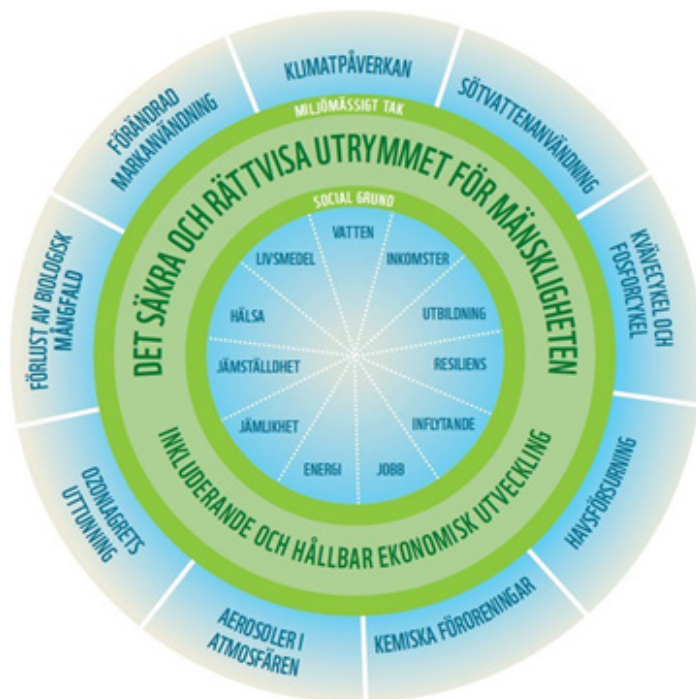
²⁰ WWF, Living Planet Report 2014 – sammanfattning.

¹⁸ WWF, www.wwf.se/klimat/ekologiska-fotavtryck

¹⁹ Stockholms universitet, www.su.se/forskning/forskningsnyheter/fyra-av-nio-planetara-granser-overskrids-1.218028



Figur 7. De nio planetära gränserna. Fyra av planetens hållbara gränser bedöms redan ha överskridits (de ligger utanför det gröna området i mitten). Stockholms universitet/Stockholm Resilience Center, 2015.



Figur 8. Illustration av munkekonomin. Oxfam, 2012.

- En tydlig synergieffekt finns mellan miljömålen och folkhälsomålen. Att t.ex. använda cykeln som planeringsnorm framför bilen ger oss inte bara en *God bebyggd miljö*, en *Begränsad klimatpåverkan* och *Frisk luft* utan leder också till bättre folkhälsa med minskad fetma och troligtvis lägre kostnader för sjukvården.
- Att stödja det närproducerade och ekologiska lokala näringslivet är inte bara bra för den biologiska mångfalden utan också för den lokala ekonomin och sysselsättningen.
- Kommunen kan tjäna på att bevara och återskapa ekosystemtjänster inom kommunen. Ett exempel är dagvatten där kommunen vill begränsa flödet och tillförseln av dagvatten som inte renas till vattendrag, sjöar och hav.

En öppen dagvattenhantering kan i många fall sköta detta själv genom infiltration och samtidigt skapa viktiga värden för den biologiska mångfalden och det sociala välbefinnandet.

- Ett internt system för återbruk av möbler inom kommunen ger inte bara mindre miljöpåverkan från nyproduktion och transporter, utan minskar också kostnaderna för inköp av nya möbler, samtidigt som återbruksverksamheten kan ge en meningsfull sysselsättning till personer som är långt ifrån arbetsmarknaden.

Del 2. Kommunens roller, uppgifter och förutsättningar i arbetet med miljömålen och Agenda 2030

2.1 Kommunens olika roller i miljö- och hållbarhetsarbetet

Utmaningarna i hållbarhetsarbetet är till stor del globala, men lösningarna företrädesvis lokala. Det är ofta i kommunerna som globala åtaganden, internationell rätt och nationell lagstiftning och mål omsätts i praktisk handling. Kommunerna har därför en central roll i arbetet för hållbar utveckling. Det är på den lokala nivån de flesta kontakterna mellan det offentliga och medborgare, näringsliv och civilsamhället sker. Genom sitt demokratiuppdrag är kommuner viktiga för att skapa engagemang, få genomslag och åstadkomma förändring i arbetet för en hållbar utveckling. Kommunerna är också viktiga för det konkreta genomförandet genom det lokala ansvaret för vård, omsorg, skola, samhällsplanering och miljö- och hälsotillsyn.²¹

Kommunen har flera olika roller och verktyg för att nå miljömålen, och som samtidigt bidrar till att nå miljörelaterade globala hållbarhetsmål i Agenda 2030. Kommunen kan arbeta med miljömålen genom sin myndighetsutövning, genom att möjliggöra för andra att agera hållbart, genom sin roll som verksamhetsutövare och som kunskapsspridare och föredöme.

21 Agenda 2030-delegationen, I riktning mot en hållbar välfärd, SOU Fi 2016:01.

Kommunen som myndighetsutövare

Myndighetsutövning på kommunal nivå som har koppling till miljö- och hållbarhetsarbetet är till exempel fastställande av lokala föreskrifter och taxor, tillsyn, tillstånd, bidragsgivning och fastställande av detaljplaner.

Tillsyn enligt miljöbalken och plan- och bygglagen

Kommunen är skyldig att bedriva tillsyn på lokal nivå inom flera olika områden. Miljötillsynen ska säkerställa miljöbalkens syfte att främja en hållbar utveckling som innebär att nuvarande och kommande generationer tillförsäkras en hälsosam och god miljö.²² Tillsyn innebär kontroll av lagefterlevnad och tillstånd, men också rådgivning, information och liknande verksamhet, som kan skapa förutsättningar för att nå ovanstående ändamål. Planeringen av tillsynen ska ske utifrån en behovsutredning som konkretiseras i årliga tillsynsplaner.²³ Miljötillståndet i kommunen tillsammans med nationella, regionala och lokala miljömål, folkhälsomål och relevanta globala hållbarhetsmål i Agenda 2030 är underlag som behöver beaktas i behovsutredningen för att den operativa tillsynen ska bli ett konkret verktyg i det strategiska miljö- och hållbarhetsarbetet på lokal nivå.

22 1 kap. 1 § Miljöbalken, SFS 1998:808.

23 1 kap. 6 §, 8 § Miljötillsynsförordningen, SFS 2011:13.

MYNDIGHETSUTÖVNING

Tillsyn enligt bland annat miljöbalken och plan och bygglagen. Beslut om regelverk och avgifter.

MÖJLIGGÖRA

Planering av samhällsbyggnad, markanvändning, trafik, naturvård, avfall, energi m.m. Sammanföra aktörer och stimulera näringslivsutveckling.

VERKSAMHETSUTÖVNING

Ägare och förvaltare av fastigheter och mark. Utförare av skola, vård och omsorg. Inköp och upphandling.

KUNSKAPSSPRIDNING

Utbildning av barn och vuxna genom t.ex. skola, bibliotek och utbildning av anställda. Konsumentvägledning och energi- och klimatrådgivning.

VARA FÖREDÖME

Marknadsföring av kommunens miljöinsatser för att inspirera andra aktörer och invånare.

Figur 9. Kommunens olika roller i miljö- och hållbarhetsarbetet.

Kommunens tillsyn enligt miljöbalken har förutsättningar att bidra till att nå samtliga miljömål genom att säkerställa minskad miljö- och hälsopåverkan från olika verksamheter, främja en god resurshushållning samt skydda värdefulla natur- och kulturmiljöer.

Vidare är kulturhistoriska värden, byggnaders energianvändning och ventilation samt radon och bullerfrågor betydelsefulla miljö- och hälsoaspekter för kommunen att beakta i samband med handläggning av detaljplaner och bygglov enligt plan- och bygglagen. Kommunen har också ett ansvar för att se till att bestämmelser och krav i detaljplaner och bygglov fullföljs i byggprocessen.

Ovanstående myndighetsutövning bidrar samtidigt positivt till flera av de globala hållbarhetsmålen i Agenda 2030, se figur 11 under processteg 3.2 *Nulägesanalys* i denna vägledning. Kommunen har också andra tillsynsuppgifter som kan bidra till agendamålen, till exempel enligt alkohollagen och tobakslagen.

Kommunens som möjliggörare

Fysisk planering

Kommunen ansvarar för den långsiktiga utvecklingen av den fysiska miljön. I den fysiska planeringen finns förutsättningar att utgå från ett helhetsperspektiv och beakta miljömässiga, sociala och ekonomiska aspekter för samhällsutvecklingen. Översiktsplanen redovisar ställningstaganden för användning av mark och vatten samt bebyggelseutveckling i kommunen. Av översiktsplanen ska också framgå hur kommunen i den fysiska planeringen avser att ta hänsyn till och samordna översiktsplanen med relevanta nationella och regionala mål, planer och program av betydelse för en hållbar utveckling inom kommunen.²⁴ Översiktsplanen är det mest lämpade planinstrumentet för att hantera miljömålen och kommunövergripande strategiska hållbarhetsfrågor som utveckling av bebyggelsestruktur, infrastruktur för gång-, cykel-, och kollektivtrafik, lokal energiförsörjning, produktion och

distribution, vattenförsörjning, blå-grön infrastruktur, långsiktigt skydd av kulturvärden och naturmiljöer för biologisk mångfald och rekreation, etcetera. Dock är det viktigt att mål och ambitioner i översiktsplanen därefter får genomslag hela vägen ner till detaljplaner, investeringar och konkreta utvecklingsprojekt för att skapa en god livsmiljö för människor och natur i kommunen. En strategisk planering för hållbar utveckling har förutsättningar att kunna bidra till flera av de globala hållbarhetsmålen i Agenda 2030, se figur 11 under processteg 3.2 *Nulägesanalys* i denna vägledning.

LÄS MER

Rådet för hållbara städer erbjuder ett forum för samverkan, idéer och diskussion kring hållbar stadsutveckling, läs mer på rådets webbplats www.hallbarstad.se. Flera nationella myndigheter, samt Länsstyrelsen på regional nivå, har vägledningsmaterial om miljömål och fysisk planering på sina respektive webbplatser, till exempel Boverket ([PBL Kunskapsbanken](http://PBL.Kunskapsbanken)), Naturvårdsverket ([Stöd i miljöarbetet](http://Stod_i_miljoarbetet)) och Energimyndigheten ([Energi- och klimataspekter i fysisk planering](http://Energi-och_klimataspekter_i_fysisk_planering)).

Näringslivsutveckling

Kommunen kan på olika sätt verka för utveckling av ett hållbart lokalt näringsliv. Kommunens näringslivskontor har en roll att sprida kunskap och kännedom om kommunens mål och ambitioner på miljö- och hållbarhetsområdet, och hur företagen kan påverkas, men också bidra i detta arbete. Näringslivskontoret kan hjälpa till att förmedla möjligheterna med miljödriven tillväxt till företagen i kommunen och stimulera lokala aktiviteter, projekt och innovationscenter, samt bidra till en del av finansieringen genom strukturfondsmedel eller liknande.

²⁴ 3 kap. 5 § Plan- och bygglag, SFS 2010:900.

Hållbar konsumtion

Kommunen kan på flera sätt underlätta för kommuninvånarna att leva mer hållbart och klimatsmart genom att skapa samhällsstrukturer som gör hållbar livsstil till standardalternativet, till exempel genom att bygga samhällen med minskat bilberoende och marknadsföra upplevelser som bidrar till ökat välbefinnande som natur och kultur. Kommunen kan genom information och folkbildning stärka hållbara sociala normer och tillhandahålla säkra, bekväma och billiga hållbara alternativ. Ett sätt kan vara att hjälpa invånarna att vårda, laga, låna, byta, göra själva eller köpa begagnat. Detta minskar konsumtionen och därmed avfallet, vilket också spar pengar både för kommunen och privatpersoner. Ett koncept som flera kommuner i landet har infört är Fritidsbanken, som fungerar som ett bibliotek fast med sport- och fritidsprylar. All utrustning är återvunnen genom att personer skänker utrustning som man inte längre behöver. Det kan till exempel handla om skridskor, inlines, flytvästar, fotbollsskor, hjälmar och mycket mer.²⁵ Utöver de uppenbara fördelarna ur miljösynpunkt har konceptet en tydlig social dimension genom att ge barn och vuxna möjlighet att kunna prova på och delta i sport- och fritidsaktiviteter. Fritidsbanken är därmed en insats som bidrar till samtliga dimensioner av hållbarhet i linje med Agenda 2030.

LÄS MER

Konsumentverket driver ett nationellt forum för miljösmart konsumtion, och har samlat kunskap, idéer och goda exempel som kan bidra till mer hållbara konsumtionsmönster på webbplatsen www.forummiljosmart.se. Här kan du hitta konkreta projekt som genomförs av kommuner i hela landet och vägledning till kommuner om hållbar konsumtion. Konsumentverket tillhandahåller också upplysningstjänsten [Hallå konsument](#) som privatpersoner kan vända sig till med frågor om bland annat hållbar konsumtion.

²⁵ Fritidsbanken, www.fritidsbanken.se

Kommunen som verksamhetsutövare

Kommunen är själv ofta en av de största verksamhetsutövarna på lokal nivå. Kommunen kan till exempel vara mark- och fastighetsägare, utförare av skola och vård- och omsorg, samt ansvara för teknisk service, transporter och förvaltning av infrastruktur och byggnader. Det innebär att kommunen har en omfattande direkt miljöpåverkan från sin verksamhet som också måste hanteras i det strategiska miljö- och hållbarhetsarbetet. Kommunens miljö- och hållbarhetsmål bör omfatta även den egen organisationen och föras in i verksamhetsstyrningen och ges utrymme i såväl verksamhetsplaner som budget. Inköspolicy, riktlinjer för tjänsteresor och fordon, energieffektiviseringsplan och skogsbruksplan är exempel på styrdokument för kommunens interna miljöarbete. Det finns flera exempel på kommuner som har infört standardiserade ledningssystem som verktyg för att planera, följa upp och förbättra det interna miljöarbetet i verksamheterna.

Upphandling

Offentlig upphandling och inköp lyfts ofta fram som ett viktigt verktyg för att minska miljöpåverkan och bidra till innovation och nya affärsmodeller för företag. Att ta miljöhänsyn och sociala hänsyn i upphandlingen kan bidra till att nå miljömålen och hållbar utveckling. Den offentliga upphandlingen i Sverige omfattar nästan 700 miljarder per år, vilket motsvarar en femtedel av BNP. Kommunerna står för en stor del av dessa inköp. År 2016 uppgick de svenska kommunernas utsläpp av växthusgaser från inköp till 12,3 miljoner ton koldioxidekvivalenter. Drivmedel, som står för 9 procent av de totala inköpen, har störst klimatpåverkan följt av elektricitet och fjärrvärme. Inköp av boenden, behandlingshem har också stor påverkan. Det gäller även livsmedel, äldreboenden och byggentreprenader samt logi och lokalhyra. Även skolverksamhet hamnar högt.²⁶

²⁶ Upphandlingsmyndigheten, 2019, <https://www.upphandlingsmyndigheten.se/verktyg/statistik-om-offentlig-upphandling/miljospendanalys/kommunernas-miljopaverkan/>

Kommunernas upphandling kan också bidra till social hållbarhet och en förbättrad arbetsmarknad genom krav kring exempelvis sysselsättning och social integration. Genom offentlig upphandling kan kommunerna även bidra till förbättrade arbetsvillkor utomlands, framförallt vad gäller produktion i tredje land, genom krav på exempelvis arbetsvillkor. Upphandling kan också bidra till ökad jämställdhet genom att ställa krav på att produkter och tjänster ska vara producerade etiskt utifrån icke-diskriminering mellan kön eller skillnader i etnisk och kulturell bakgrund.²⁷

LÄS MER

Upphandlingsmyndigheten erbjuder stöd och vägledning i offentlig upphandling. På myndighetens webbplats www.upphandlingsmyndigheten.se finns både information, underlag och kriterier för att ställa miljö- och hållbarhetskrav i kommunens upphandlingar. Även Sveriges Kommuner och Regioner, SKR, tillhandahåller information och stöd kring klimatsmart och hållbar offentlig upphandling på sin webbplats www.skr.se.

Kommunen som kunskapsspridare

Kommunerna har en unik roll som kunskapsspridare på lokal nivå. Från lärande för hållbar utveckling i förskola, skola och gymnasiet upp till vuxenutbildning, samt vidare till information och rådgivning till kommuninvånare och företag.

Utbildning och folkbildning

Det offentliga utbildningssystemet på alla nivåer inklusive vuxenutbildning och folkbildning har en betydelsefull roll i att rusta barn, ungdomar och vuxna med kunskap, färdighet, förmåga och vilja att arbeta för en hållbar utveckling. Miljöundervisning och lärande för hållbar utveckling är inskrivna i läro-, kurs- och ämnesplanerna. Miljö och hållbar utveckling är inte ett eget ämne i grundskole- och gymnasieutbildningen utan ska genomsyra all undervisning oberoende av kurs eller ämne. Det finns inga direkta hänvisningar i styrdokumentet till Agenda 2030.

²⁷ Upphandlingsmyndigheten, 2019, https://www.upphandlingsmyndigheten.se/hallbarhet/varfor_upphandling/samhallsnytta/

Däremot finns det i läroplanernas inledande avsnitt tydliga kopplingar till områden som demokrati, jämställdhet, entreprenörskap och hållbar utveckling, vilka är centrala i Agenda 2030.²⁸ Utbildning har dessutom ett eget mål i Agenda 2030 (mål 4).

LÄS MER

När det gäller de nationella miljömålen har Skolverket tagit fram ett underlag där det framgår hur de olika miljömålen knyter an till olika moment i styrdokumentet för skola. Det gör det lättare att i undervisningen utgå från de nationella miljömål som prioriterats i den egna kommunen. [Matris över Sveriges miljö kvalitetsmål i Läroplan för grundskolan 2011, Lgr 11.](#)

Skolverket har samlat stöd och material för lärande för hållbar utveckling på sin webbplats under Utmärkelsen Skola för hållbar utveckling och [Stöd i hållbarhetsarbetet](#). Här redovisas och länkas också till relevant undervisningsmaterial hos andra organisationer, till exempel Universitets- och högskolerådets verksamhet [Den globala skolan](#) som arrangerar fortbildning över hela landet inom lärande för hållbar utveckling. Konsumentverket har tagit fram färdiga lektioner om hållbar konsumtion som är tillgängliga i [Lektionsbanken](#).

Kommunens bibliotek är en naturlig plats för information och kunskapsspridning till barn, ungdomar och vuxna. Många bibliotek är aktiva och sprider kunskap om miljö- och hållbarhetsfrågor genom särskild programverksamhet, miljöinformation, utställningar eller miljöbibliotek. Biblioteken kan också fungera som en lättillgänglig mötesplats för olika medborgargrupper i kommunens strategiska miljö- och hållbarhetsarbete, samt en arena för att nå ut med särskilda kampanjaktiviteter riktade till kommuninvånare. Vidare är kommunens webbplats och sociala medier viktiga och resurseffektiva kanaler för information och kunskapsspridning riktad till kommuninvånare, företag och organisationer.

Kommunen har ett ansvar att erbjuda samhällsorientering för nyanlända. Syftet är att underlätta nyanlända flyktingars etablering och delaktighet i det svenska samhället. Kunskap

²⁸ Skolverket, Utbildning viktigt för att nå målen för hållbar utveckling, <https://www.skolverket.se/om-oss/var-verksamhet/hallbar-utveckling-och-miljo/agenda-2030-utbildning-och-hallbar-utveckling>

om miljöfrågor och hållbar utveckling bör vara en del i denna samhällsorientering. RUS har därför tagit fram en miljöutbildning för nyanlända med fokus på livsstil och hälsa som passar i konceptet med samhällsorientering. Utbildningen ska vara tillgänglig på [MILSA utbildningsplattform](#) för samhälls- och hälsokommunikatörer.

Information och rådgivning

Många kommuner erbjuder sina invånare konsumentvägledning. Samtidigt har hållbar konsumtion blivit en allt viktigare miljöfråga på lokal nivå. Konsumentrådgivarna kan därför ha en mer aktiv roll i kommunens bredare hållbarhetsarbete genom att på olika sätt förmedla kunskap om konsumenträtt, reklam och påverkan, privatekonomi samt säker och miljömässigt hållbar konsumtion till exempelvis företagare, skolelever, föreningar och kommuninvånare. Flera kommuner bedriver också energi och klimatrådgivning riktad till hushåll, företag, bostadsrättsföreningar och organisationer. Kunskapen hos energi- och klimatrådgivarna kan användas som en del av kommunens utåtriktade miljö- och klimatarbete i samband med kampanjer och utställningar riktade till ovanstående målgrupper.

Internationellt kunskapsutbyte

Agenda 2030 lyfter fram vikten av globalt partnerskap för att nå agendans målsättningar. En viktig del av detta kan vara kunskapsöverföring mellan den lokala nivån i olika länder. Många kommuner har vänorter runt om i världen för att främja internationell samverkan, interkulturellt utbyte, ungdomskontakter, näringsliv och handel. Vänortssamarbetet kan vara en plattform för erfarenhetsutbyte och kunskapsöverföring kring lokala insatser för hållbar utveckling och miljö som kan vara av nytta både för den egna kommunen och den aktuella vänorten.

Kommuner kan också delta i internationella utvecklingssamarbeten inom ramen för sina befogenheter och på så sätt bidra till det globala genomförandet av Agenda 2030. Ett exempel är kommunala partnerskapsprogram som vänder

sig till svenska kommuner som vill bidra till utveckling av lokalsamhället i ett antal prioriterade samarbetsländer.

Mer information om internationella samarbeten för kommuner hittar du på Sveriges Kommuner och Regioners webbplats, www.skr.se, under Internationella samarbeten.

Kommunen som föredöme

Kommuner som beslutar om högt ställda miljö- och hållbarhetsmål måste också visa för omvärlden att man genomför konkreta insatser i den egna verksamheten för att bidra till att nå dessa mål. Detta brukar på managementspråk uttryckas som ”walk the talk”. Kommunen kan på så sätt fungera som föredöme och vara en förebild för det lokala näringslivet, organisationer och invånare, men också andra kommuner. – ”*Kan de göra detta i den kommunala verksamheten så borde vi också kunna?*” är en viktig fråga i detta sammanhang och som kan stimulera till handling hos andra aktörer. Det finns stora möjligheter att arbeta mer, än vad kommuner redan gör idag, med att sprida information om vilka miljöinsatser kommunen har genomfört och vad som blev resultatet. Kommuninvånare och skattebetalare förväntar sig idag också att kommunens verksamhet bedrivs så resurseffektivt och miljöanpassat som möjligt.

Ett sätt att marknadsföra kommunens miljöarbete kan vara att delta i utmaningar och upprop på regional, nationell eller internationell nivå. Det kan till exempel röra sig om att kommunens verksamhet, vad gäller el, värme och transporter, ska vara helt fossilbränslefri till ett bestämt årtal, som i uppropet om 100 % fossilbränslefritt Skåne 2020 som Klimatsamverkan Skåne driver för att få kommuner, organisationer, företag och privatpersoner i Skåne att minska sin påverkan på klimatet. Ett nationellt exempel är initiativet *Fossilfritt Sverige* som samlar aktörer som vill gå före i klimatomställningen.

En viktig sak att komma ihåg i marknadsföringen av kommunens miljöarbete är att vara transparent med de utmaningar som finns i

arbetet för nå att hållbarhet för att framstå som trovärdig hos kommuninvånare, näringsliv och organisationer.

2.2 Ett strategiskt hållbarhetsarbete ger stor samhällsnytta

Det finns begränsade resurser i samhället för att genomföra de åtgärder som krävs för att nå miljömålen och Agenda 2030. Därför är det viktigt att miljö- och hållbarhetsarbetet fokuserar på åtgärder som är kostnadseffektiva och samtidigt bidrar till att nå flera samhällsmål samtidigt. En investering i miljön ger som regel bra avkastning även inom områden som ekonomi, hälsa och näringslivsutveckling. I det lokala miljö- och hållbarhetsarbetet är det också viktigt att lyfta fram och analysera konsekvenser för miljö, hälsa och ekonomi av att inte genomföra åtgärder. Agenda 2030 kan erbjuda en bredare utgångspunkt för analys och diskussion om vilka övriga samhällseffekter miljö- och hållbarhetsarbetet kan bidra till på lokal nivå. Nedan redovisas några områden och exempel på där ett lokalt miljöarbete kan ge hög avkastning inom andra samhällsområden.

Hållbara transporter

Ett strategiskt arbete för ett hållbart transportsystem har stora förutsättningar att bidra med samhällsnytta i ett bredare perspektiv. Förutom minskade klimatutsläpp, utsläpp av hälsovådliga luftföroreningar och minskade bullerstörningar som direkt påverkar miljön och människors hälsa, ger satsningar på gång, cykling och kollektivtrafik också andra effekter som minskad trängsel på vägarna och därmed förbättrad tillgänglighet för nyttotrafik, förbättrad folkhälsa genom ökad vardagsmotion, minskade transportkostnader för den enskilde och möjligheter för barn och ungdomar att transportera sig på ett tryggt och hållbart sätt till skola och fritidsaktiviteter. En utvecklad kollektivtrafik ger också en ökad tillgänglighet för fler grupper i samhället och till en mer specialiserad arbetsmarknad och utbildningsmöjligheter, som gynnar både individens och företagets utveckling och en hållbar regional tillväxt.

Den samhällsekonomiska nyttan av tre nya supercykelstråk mellan de skånska orterna Malmö–Lomma, Lund–Dalby och Helsingborg–Landskrona har beräknats till 450–670 miljoner kronor över 40 år. De samhällsekonomiska effekterna har beräknats utifrån hälsoeffekter och minskning av sjukfrånvaro, restid och bekvämlighet, trafiksäkerhet för cyklister och externa effekter för bil samt skatteeffekter.²⁹

Ekosystemtjänster

Ett annat exempel där ett strategiskt miljöarbete har stor påverkan på andra samhällsområden är insatser för att säkra en biologisk mångfald och en hållbar mark- och vattenanvändning. Rent dricksvatten, bruksbar jordbruksmark, tillgång till förnybar skogsråvara och rekreation är exempel på livsnödvändiga ekosystemtjänster som är grundläggande förutsättningar för god hälsa och välbefinnande, attraktivitet och ekonomisk utveckling. En negativ påverkan på dessa ekosystemtjänster riskerar att medföra stora samhällskostnader.

Mälaren som vattensystem har värderats till 2 miljarder kr per år för det sociotekniska dricksvattensystemet. Därtill har sjön som badplats ett uppskattat värde på 3 miljarder kr per år, ett värde som uppskattningsvis skulle minska med 0,5 miljarder kr per år om vattenkvaliteten var otjänlig. Yrkesfisket värderas till 10 miljoner kr per år, våtmarker till 0,1 miljarder kr per år och möjligheten till skridskoåkning 40 miljoner kr.³⁰

Stadsutveckling, innovation och cirkulär ekonomi

Miljöfrågor kan också driva stadsutveckling och innovation. I dialog med exploatörer och byggherrar kan kommunen sätta höga krav på hållbara lösningar gällande byggnaders energiprestanda, transporter och tekniska system i samband med stadsomvandlingsprocesser. På detta sätt kan kommunen driva på utvecklingen för en god bebyggd miljö med låg klimatpåverkan. Samtidigt ökar kommunens attraktivitet för investeringar, invånare och näringsliv.

²⁹ Region Skåne och Ramboll, 2019, Koncept för supercykelstråk för Skåne

³⁰ Mälarens värde - En förstudie av det potentiella värdet av Mälarens ekosystemtjänster och socio-tekniska systemtjänster, samt dess värde för människans välbefinnande. Chalmers Tekniska Högskola, 2009.

En ökad lokal efterfrågan på biobaserade och cirkulära lösningar bidrar också till att stimulera det lokala och regionala näringslivet att utveckla och erbjuda miljösmarta tjänster och produkter, vilket i sin tur kan leda till nya affärsmodeller och lokala arbetstillfällen samt stärkt konkurrenskraft.

Förnyelsen av miljonprogramsområdet Gårdsten i Göteborg under åren 1997-2005 uppskattas i en studie från år 2014 ha gett en samhällsekonomisk vinst på cirka 400 miljoner kr under en 15-årsperiod. Fler människor i arbete, minskad brottslighet samt minskade sociala resursinsatser för staden ledde till slutsatsen att förnyelsen kan ses som ett exempel på hållbart samhällsbyggande, där såväl sociala, miljömässiga, ekonomiska som byggtekniska aspekter har beaktats.³¹

Hälsa

Det finns starka samband mellan utformningen av den fysiska miljön omkring oss och människors hälsa. Det kan till exempel handla om luftföroreningar och buller från exempelvis infrastruktur och industrier, emissioner av hälsofarliga kemikalier i mark eller från omgivande industrier samt om tillgång till hälsofrämjande grönområden. Även klimatförändringarna har och kommer att få stora konsekvenser för människors hälsa i form av värmeböljor, ökad smittspridning via vatten, livsmedel, grödor, jord, med mera, samt försämrad vattenkvalitet och -kvantitet.

Det finns också en social gradient i sambanden mellan miljöpåverkan och hälsa på så sätt att socioekonomiskt svagare grupper ofta är mer utsatta för negativ miljö- och hälsopåverkan,

till exempel trångboddhet, exponering av hälsofarliga kemiska ämnen, buller, fukt och mögel. Även barn, äldre, gravida och redan sjuka med till exempel cirkulationsstörningar eller personer som medicinerar är särskilt känsliga, även för klimatförändringarnas miljö- och hälsokonsekvenser.³²

En hälsofrämjande samhällsplanering i linje med de globala hållbarhetsmålen och miljö- och folkhälsomålen kan bidra till både minskad miljöpåverkan och ökad hälsa och livskvalitet hos medborgarna.

Ställ om för framgång – med hälsofrämjande processer som drivkraft för miljömål och hållbar utveckling är ett material som har tagits fram av RUS tillsammans med Region Dalarna, och som tydliggör vikten av helhetssyn i social och fysisk samhällsplanering, vilket möjliggör integrering av sociala, ekologiska och ekonomiska mål i arbetet för en hållbar samhällsutveckling. Materialet utgår ifrån att det som verkligen främjar vår hälsa i grunden är detsamma som främjar en hållbar utveckling. I materialet presenteras sju landmärken för hälsa och hållbar utveckling för analys av befintlig verksamhet och inventering av utvecklingsområden samt kommunikationsverktyg för att underlätta ett integrerat hållbarhetsarbete.

Luftföroreningar orsakar varje år omkring 7600 förtida dödsfall i Sverige. Ungefär hälften av dessa beror på exponering av regionala bakgrundshalter av luftföroreningar, medan 900 beror på lokal vedeldning. Ytterligare 215 respektive 2850 förtida dödsfall beror på vägpartiklar respektive bilavgaser. Den socioekonomiska kostnaden för hälsopåverkan på grund av exponering för luftföroreningar i Sverige beräknas till 56 miljarder kronor årligen. Enbart kostnaden för frånvaro från arbete och studier uppgår till omkring 0,4 procent av BNP.³³

Klimatanpassning

Ett systematiskt och förebyggande arbete för att anpassa vårt samhälle till ett förändrat klimat är i de flesta fall betydligt billigare i ett längre perspektiv, jämfört med att ta kostnaderna för klimatkonsekvenser i efterhand. Arbetet kan gälla planering av bebyggelse och infrastruktur som vägar eller vatten- och avloppssystem. Andra exempel är rutiner inom vård- och omsorg, metoder inom lant- och skogsbruk eller säkerhetsfrågor inom elförsörjning.

31 RUS, Vägledning i samhällsekonomisk analys för länsstyrelsernas miljömålsarbete, Rapport 2018:02.

32 Region Skåne, Länsstyrelsen Skåne, Arbets- och miljömedicin Syd och Miljösamverkan Skåne, 2019, Hälsofrämjande samhällsplanering – samverkansplattform.

33 IVL, Malin Gustafsson, Jenny Lindén, Lin Tang, Bertil Forsberg, Hans Orru, Stefan Åström, Karin Sjöberg, Quantification of population exposure to NO₂, PM_{2.5} and PM₁₀ and estimated health impacts, Rapport nr 317, 2018

Klimatanpassning bör vara en del av kommunens strategiska miljö- och hållbarhetsarbete, eftersom många anpassningsåtgärder också bidrar till en bredare samhällsekonomisk nytta i linje med miljömålen och de globala hållbarhetsmålen i Agenda 2030. Ett exempel kan vara anläggande av våtmarker i landskapet för att buffra höga flöden och vattennivåer, samtidigt som åtgärden kan begränsa näringsläckage, öka kolupptag och biologisk mångfald samt bidra till rekreation.

Helsingborg ligger långsträckt längs Öresund. Centrala staden med viktiga funktioner, såsom Västkustbanan och centralstationen (Knutpunkten), löper stor risk att översvämmas vid en havsnivåhöjning i Öresund. En översvämning kan leda till att både färje- och tågtrafiken ställs in. De samhällsekonomiska kostnaderna för enbart tågförseningar på Knutpunkten i samband med stigande havsnivå och översvämningar har beräknats uppgå till drygt 100 miljoner kronor vid ett 100-års-högvatten år 2035.³⁴

Systematiskt miljöarbete leder till resurseffektivitet och minskade kostnader

Ett strategiskt och systematiskt miljöarbete kan leda till ökad resurseffektivitet i de kommunala verksamheterna vilket medför minskad material- och energianvändning och därmed också minskade kostnader för kommunen. Samtidigt minskar miljöpåverkan i produktions- och distributionsledet. Ett hinder för att ta tillvara på den besparingspotential som finns inom kommunens resursanvändning är att det

saknas medel och resurser för att genomföra de insatser som krävs. I detta sammanhang är det därför viktigt att räkna på livscykelkostnaden för planerade investeringar och insatser. Ofta visar det sig att återbetalningstiden är kort och investeringen lönsam för kommunens ekonomi, samtidigt som insatserna bidrar till verksamhetsutveckling och förbättrad arbetsmiljö.

³⁴ Helsingborgs stad och Länsstyrelsen Skåne, Utredning för klimatanpassning – centrala Helsingborg. Slutrapport 2019-09-05.

Matsvinn och avfall

Ett systematiskt arbete med förebyggande av avfall i kommunens verksamheter leder till minskad miljöpåverkan genom energi- och materialeffektivisering, ekonomiska vinster, bättre arbetsmiljö för anställda och högre kvalitet på kommunens tjänster.

Varje kilo matsvinn ger upphov till klimatpåverkande utsläpp motsvarande 1,6 koldioxid och råvarorna i ett kilo matsvinn kostar cirka 30 kronor. En förskola i Göteborg lyckades under enbart nio månader minska sitt restavfall med 50 procent och matavfallet med 20 procent per barn, vilket minskade förskolans klimatpåverkan med drygt sju ton koldioxid per år, samtidigt som kostnader för inköp och avfallshantering minskade med 34 000 kronor.³⁵

Återbruk av inventarier

Återbruk av möbler och inredning inom kommunens verksamheter *sparar* pengar samtidigt som en förlängd livstid för produkterna bidrar till minskad miljöpåverkan. I Lerums kommun har återbrukssajten möbelrum bara på tre månader bidragit till återanvändning av möbler till ett värde av 25 000 - 60 000 kronor i månaden, vilket ska jämföras med att Lerums kommun totalt köper möbler för mer än 1 miljon kronor i månaden till kontor, konferens och offentliga miljöer.³⁶

Energieffektivisering av fastigheter

Det finns en betydande energieffektiviseringspotential i kommunala fastigheter. En studie av energianvändningen i kommunala fastigheter i Skånes 33 kommuner visar att kommunerna tillsammans slösar bort nästan en halv miljard kronor om året på onödiga energifakturor. En tredjedel av energin i Skånes kommunala fastigheter hade kunnat sparas in om kommunerna genomfört lönsamma energinvesteringar.³⁷

³⁵ Göteborgs stad, Vägledning – Förebygg avfall på förskolan.

³⁶ Länsstyrelserna i samverkan, LEKS, Goda exempel på avfallsförebyggande i energi- och klimatomställningen, opubl.

³⁷ Länsstyrelsen Skåne, 2018, Från energislöseri till värdeskapande kapitalkostnader - En analys av fastighetsförvaltningen i de skånska kommunerna, Rapport 2018:23.

Fossilfri fordonsflotta

Det finns en stor potential i omställning av organisationens fordonsflotta. En genomgång av företagens fordonsflottor inom projektet Elbilslandets Syd visar att en kostnadseffektiv omställning till i huvudsak el- och gasbilar ger en ekonomisk besparingspotential på sex procent samtidigt som koldioxidutsläppen från fordonsflottan minskar med 88 procent.

Värt att notera är att kartläggningen också visade att så många som 98 procent av tjänstebilarna kan ersättas med elbilar utan att få problem med räckvidden.³⁸

2.3 Olika förutsättningar och möjligheter i olika kommuner

Förutsättningar och resurser för miljö- och hållbarhetsarbetet skiljer sig mellan landets kommuner beroende på flera faktorer som geografi, näringsliv, bebyggelse- och infrastruktur och invånarantal. Större kommuner är oftast mer resursstarka och har tillgång till mer specialistkompetens och därmed också förmåga att genomföra politik som ligger utanför de mest centrala kärnverksamheterna.³⁹

Kommunstorlek med högt invånarantal är dock inte avgörande för kommunens förutsättningar att driva ett framgångsrikt miljö- och hållbarhetsarbete. Framgångsfaktorer i detta sammanhang kan istället tillskrivas ett framsynt politiskt ledarskap och en organisationskultur som bygger på samverkan och en vilja att hitta, testa och utvärdera nya sätt att genomföra kommunens uppdrag.

Viktiga förutsättningar för ett framgångsrikt lokalt miljö- och hållbarhetsarbete:

- En gemensam vision om vad det innebär att vara en hållbar kommun som skapar förutsättningar för en långsiktig och blocköverskridande lokal miljöpolitik.
- Drivande politiker och tjänstepersoner som har lika höga ambitioner för det lokala miljö- och hållbarhetsarbetet.
- Ett gott samarbetsklimat mellan politiker och tjänstepersoner och mellan olika verksamheter i kommunen.
- En intern organisation med miljöansvariga ute i de kommunala förvaltningarna och bolagen som kan vara bärare av visionen och hjälpa till att integrera miljöperspektivet i sin verksamhet.
- En hög miljömedvetenhet hos kommuninvånare och lokalt näringsliv som skapar efterfrågan på mer hållbara lösningar i vardagen. Denna efterfrågan kan omsättas i politiska initiativ för att utveckla kommunens miljö- och hållbarhetsarbete.

Större och mer resursstarka kommuner kan fungera som ett draglok för miljöarbetet i sin region genom att ta initiativ till samverkan med mindre resursstarka grannkommuner i olika initiativ och projekt. Miljöfrågorna är i flera fall också mellankommunala, till exempel arbetspendling från omkringliggande orter till en större stad, vilket innebär att insatser måste ske i samverkan över kommungränserna. I en mindre kommun kan det, som både politiker och strateg, vara lättare att få ett helhetsperspektiv på verksamheten och vara involverad i en stor andel av relevanta processer i kommunen. En mindre kommun med små resurser kanske inte kan hålla ett miljö- och hållbarhetsprogram med alla de steg som beskrivs i denna vägledning. Kommunen kan kanske göra ett enklare program där delar tas med, alternativt kan kommunen tillse att sådana ambitioner finns med i styrdokument kommunen måste ha enligt lag som översiktsplan, energiplan, plan för avfallsförbyggande och hållbar avfallshantering, samt i kommunens verksamhetsstyrning.

38 Elbilslandet Syd, 2019, Halvtidsresultat från energideklarationerna, <https://elbilslandetsyd.se/2019/10/09/halvtidsresultat-fran-energideklarationerna/>

39 Aktuell Hållbarhet, Kommunrankingen – Så jobbar kommunerna med miljöfrågan 2019.

Stor miljönytta med begränsade resurser

För en resurssvag kommun finns det flera möjligheter att växla upp miljöarbetet. Ett sätt kan vara att hitta externa samverkanspartner bland intresseorganisationer, föreningar, företag, länsstyrelsen, regionen, andra kommuner och nätverk med samma målsättningar och som kan ge ett extra lyft åt arbetet genom att bistå med kraft, expertkunskap och personella resurser.

Ett resurseffektivt sätt är att kommunen deltar i projekt och insatser som har initierats och också projektleds av någon av ovanstående aktörer och nätverk. Ett annat sätt kan vara att hänga på regionala, nationella och europeiska kampanjer. Europeiska trafikantveckan, Europa minskar avfallet och skräpplockardagar är några årligt återkommande kampanjer som har ett gemensamt kampanjmaterial som kan användas av kommunen. Samtidigt kan kommunen dra nytta av att flera aktörer genomför aktiviteter och uppmärksammar en specifik miljöfråga samtidigt.

En utvecklad mellankommunal samverkan kan vara en mer organisatorisk lösning för ökade resurser i det miljöstrategiska arbetet. Det finns flera exempel i landet där två eller flera mindre kommuner delar på en gemensam resurs som kan driva det miljöstrategiska arbetet parallellt i berörda kommuner. Ett sådant upplägg kan också ge ytterligare synergier genom samordning av delar av processen med att ta fram styrdokument för det miljöstrategiska arbetet i dessa kommuner, och ökat erfarenhetsutbyte och samverkan mellan tjänstepersoner från motsvarande verksamheter i de medverkande kommunerna. En annan möjlighet att få mer resurser i arbetet kan vara samarbete med närliggande lärosäten och att låta studenter från relevanta utbildningar ta fram underlag och genomföra enklare projekt och åtgärder som praktikuppgift eller examensarbete.

Alla kommuner bedriver tillsyn enligt miljöbalken, oavsett storlek. Miljöbalken syftar till att främja en hållbar utveckling som innebär att nuvarande och kommande generationer tillförsäkras en hälsosam och god miljö.⁴⁰ Denna målsättning ligger i linje med generationsmålet och miljö kvalitetsmålen samt Agenda 2030. Kommunernas miljö- och hälsoskyddstillsyn är därför ett viktigt verktyg för konkreta insatser för att både nå miljömålen och de globala hållbarhetsmålen samt kommunicera målen med olika aktörer.

Vidare kan alla kommuner, oavsett storlek och resurser för att starta olika utvecklingsprojekt, bidra till miljömålen och de globala hållbarhetsmålen genom att titta på hur redan befintlig verksamhet bidrar till målen och hållbarhets-säkra detta arbete. En viktig del är att uppmuntra medarbetare att hitta enkla åtgärder som gör skillnad i vardagen.

40 1 kap, 1 § Miljöbalken, SFS 1998:808.

2.4 Tio punkter för ett framgångsrikt miljö- och hållbarhetsarbete

Det lokala arbetet för hållbar utveckling ser olika ut i landets kommuner. I arbetet med denna vägledning har nedanstående punkter lyfts fram av flera kommuner som viktiga förutsättningar för att driva ett framgångsrikt miljö- och hållbarhetsarbete på lokal nivå. Punkterna kan fungera som en enkel checklista för att utvärdera om dessa förutsättningar finns på plats i den egna kommunen.



1. Kommunen har en politisk antagen vision med tydlig koppling till miljömålen och/eller de globala hållbarhetsmålen i Agenda 2030.
2. Kommunen har politiskt antagna styrdokument som utgår ifrån miljömålen och/eller de globala hållbarhetsmålen i Agenda 2030.
3. Kommunen har utformat, konsekvensbedömt och ansvarsfördelat åtgärder för att uppnå vision och mål inom miljö- och hållbarhetsområdet.
4. Kommunen har en utsedd organisation för samordning, genomförande och uppföljning av miljö- och hållbarhetsarbetet, t.ex. ledningssystem.
5. Kommunen har integrerat åtgärder för att uppnå antagna mål inom miljö- och hållbarhetsområdet i verksamhetsplan och budgetprocess.
6. Kommunen har ett systematiskt samarbete med lokalt näringsliv, organisationer och invånare inom miljö- och hållbarhetsområdet.
7. Kommunen har ett upparbetat samarbete med omkringliggande kommuner och regionala myndigheter samt utvecklingsaktörer i miljö- och hållbarhetsarbetet.
8. Kommunen genomför en systematisk uppföljning av antagna mål och åtgärder för miljö- och hållbarhetsarbetet.
9. Kommunen redovisar offentligt hur arbetet går med att uppnå mål och åtgärder för miljö- och hållbarhetsarbetet.
10. Kommunen har en strategi för intern och extern kommunikation av miljö- och hållbarhetsarbetet.



Del 3. Processteg för att utveckla och genomföra ett miljö- och hållbarhetsprogram

Lokalt miljö- och hållbarhetsarbete kräver att kommunen arbetar i en långsiktig process. Processen omfattar utveckling och framtagande av ett strategiskt program (alternativt att ambitionerna arbetas in i befintliga program), men också arbetet med att nå de uppsatta målen för miljö- och hållbarhetsarbetet. Att synliggöra miljö- och hållbarhetsambitioner i kommunens eget lednings- och styrsystem för sin verksamhet och budget är också en viktig del.

I denna del av vägledningen beskrivs hur en process för att ta fram, implementera och följa upp ett program för det strategiska miljö- och hållbarhetsarbetet kan se ut, samt hur detta arbete kan kommuniceras och utvecklas på lokal nivå. Processen kan ses som generell och användas oavsett om arbetet avgränsas till att enbart omfatta miljöområdet eller bedrivs som ett bredare hållbarhetsarbete i linje med Agenda 2030. De olika processtegen kan upplevas som omfattande utifrån de resurser som finns avsatt för arbetet i kommunen. Arbetet behöver därför anpassas till kommunens ambitionsnivå för miljö- och hållbarhetsarbetet. Alla steg i processen måste inte genomföras för att nå ett framgångsrikt hållbarhetsarbete, utan bör snarare ses som ett smörgåsbord och kom ihåg-lista för detta arbete. Här krävs anpassning efter lokala förutsättningar!

Processen består av nedanstående steg som utvecklas vidare i de följande avsnitten.

- Steg 1 – Planera
- Steg 2 – Nulägesanalys
- Steg 3 – Formulera vision och mål
- Steg 4 – Utforma åtgärder
- Steg 5 – Förankra och besluta
- Steg 6 – Implementera och genomföra
- Steg 7 – Följa upp
- Steg 8 – Kommunicera

Standarder med processer för miljö- och hållbarhetsarbetet

Processen i denna vägledning följer på en övergripande nivå etablerade standarder för ledningssystem inom miljö- och hållbarhetsområdet, vilka i allmänhet avser organisationer och företag. Här kan särskilt nämnas ISO 14001:2015 som är en internationell standard för miljöledning och EMAS (Eco Management and Audit Scheme) som är EU:s frivilliga system för miljöstyrning och miljörevision. För båda dessa standarder finns det möjlighet att också certifiera kommunens ledningssystem genom extern revision av ett certifieringsorgan. Förutom ovanstående standarder finns också en svensk vägledningsstandard för ledningssystem för hållbar utveckling i kommuner, landsting och regioner, SS 854000:2014. Denna vägledningsstandard håller på att revideras med avseende på Agenda 2030 (mars, år 2020).

Standarderna erbjuder en fördjupning i förhållande till denna vägledning och kan med fördel användas som stöd för verksamhetsutveckling av kommunens hållbarhetsarbete. Genom att följa en specifik standard kan kommunen säkerställa nödvändiga delar av processen samtidigt som det finns möjlighet för extern granskning och stöd samt certifiering, vilket också innebär ökad transparens i kommunens hållbarhetsarbete.

3.1 Steg 1 – Planera

Den inledande planeringen för hur kommunen ska ta fram, implementera, genomföra, följa upp och kommunicera miljö- och hållbarhetsarbetet är oerhört viktig för den fortsatta processen och ett framgångsrikt hållbarhetsarbete. Här sker en överenskommelse med politiken och tjänstemannaorganisationen om förutsättningarna för att driva det lokala miljö- och hållbarhetsarbetet. Det är viktigt att redan i början tänka igenom vilket arbete som krävs i samtliga steg i den efterföljande processen.

Politiskt beslut för att initiera ett strategiskt miljöarbete

Det är den högsta politiska ledningen som har det yttersta ansvaret för det lokala miljö- och hållbarhetsarbetet och att skapa en god livsmiljö för kommuninvånarna. Kommunstyrelsen är oftast det politiska organ som beslutar om riktlinjerna för kommunens miljö- och hållbarhetsarbete och sedan ger tjänstemannaorganisationen ett uppdrag att ta fram förslag till mål, genomförande och uppföljning av det lokala hållbarhetsarbetet. I samband med beslutet är det särskilt viktigt att den politiska ledningen tydliggör att samtliga berörda nämnder och förvaltningar behöver bidra med kunskap, arbete och resurser i processen.

Otydliga beslut och förväntningar från den politiska ledningen vad gäller ansvar, resurser och omfattning av miljö- och hållbarhetsarbetet riskerar att skapa osäkerhet kring vilket mandat ansvariga personer har att driva processen i förhållande till andra nämnder och förvaltningar samt ordinarie verksamhet. Beslutet bör därför innehålla en översiktlig tidsplan och budget, organisation, avgränsningar, önskvärd detaljnivå och former för uppföljning och återrapportering. Det underlättar också om det finns ett beslut om programhierakier inom kommunen, det vill säga vilka planer och program ska hantera vad och beslutas av vem.

Organisation

Det är viktigt att organisationen för framtagande, implementering och uppföljning av ett miljö- och hållbarhetsprogram är så bred som möjligt för att skapa förutsättningar för samverkan, acceptans och förankring samt motivation inom kommunens verksamheter för det gemensamma hållbarhetsarbetet. Organisationen bör innefatta representanter för både den politiska ledningen och berörda nämnder, förvaltningar och kommunala bolag. Det finns också kommuner som väljer att involvera externa aktörer från det lokala näringslivet, civilsamhället och akademien i en referensgrupp eller ett miljöråd eller motsvarande.

Exempelorganisation

Beställare: Kommunfullmäktige eller Kommunstyrelsen.

Politisk styrgrupp: Kommunstyrelsens arbetsutskott för miljö- och samhällsbyggnadsfrågor eller motsvarande grupp med en bred politisk representation.

Ledningsgrupp: Berörda förvaltningschefer och ledning för kommunala bolag.

Projektgrupp: Tjänstepersoner från berörda förvaltningar och bolag med sakkompetens inom relevanta områden, till exempel miljö och hälsa, fysisk planering, exploatering och byggande, kulturmiljö, teknisk infrastruktur, service och förvaltning, energiproduktion och distribution, avfall, utbildning, vård och omsorg, inköp och upphandling samt näringslivsutveckling. Projektgruppen leds av en projektledning från utsedd förvaltning, oftast miljö- och samhällsbyggnad eller kommunstyrelsens förvaltning eller motsvarande.

Extern referensgrupp eller miljö-/hållbarhetsråd: Representanter från det lokala näringslivet och relevanta branschorganisationer, ideella organisationer och forskningsinstitutioner. I vissa kommuner utgör ett eller några större företag nästan hela det lokala näringslivet.

Dessa företag är särskilt viktiga att få med i en referensgrupp eller motsvarande eftersom deras verksamhet kan ha stor påverkan på att nå målen för kommunens miljö- och hållbarhetsarbete. Andra viktiga externa aktörer kan vara den lokala LRF-avdelningen, Naturskyddsföreningen eller annan miljöorganisation, företagarföreningar och ungdomsorganisationer.

Om referensgruppen ska omfatta ett bredare hållbarhetsperspektiv enligt Agenda 2030 kan andra aktörer än ovanstående vara aktuella, till exempel lokala FN-föreningar som arbetar för ökad kunskap och genomslag för Agenda 2030 inom olika nivåer i samhället. Att bjuda in närliggande forskningsaktörer till referensgruppen kan vara ett sätt att få tillgång till mer evidensbaserad kunskap och ett bredare systemperspektiv i kommunens miljö- och hållbarhetsarbete och en plattform för ett mer långsiktigt samarbete med närliggande lärosäten. För att stärka kopplingen mellan det lokala och det regionala miljö- och hållbarhetsarbetet kan även relevanta representanter från länsstyrelsen och regionen ingå i referensgruppen.

Budget

Utveckling av det strategiska hållbarhetsarbetet kräver engagemang och därmed resurser från ett flertal verksamheter och funktioner inom kommunens organisation. Omfattningen av dessa resurser är svår att uppskatta eftersom arbetet också bidrar till verksamhetsutveckling och minskad resursanvändning. I ett beslut om att ta fram ett miljö- eller hållbarhetsprogram för kommunen behöver åtminstone resurser avsättas för en central projekt- eller processledare och gärna deltagande från olika verksamheter i en projekt- eller samordningsgrupp. Därutöver är det önskvärt att det avsätts medel för eventuella konsulttjänster som kan behövas i processen, till exempel framtagande av nödvändiga kunskapsunderlag och konsekvensanalyser samt övrigt stöd till projektledningen.

Intressentkartläggning och kommunikation

När de grundläggande förutsättningarna kring uppdrag, organisation och resurser är säkerställda är nästa steg att kartlägga vilka intressenter kommunen har i miljö- och hållbarhetsarbetet och hur kommunikationen ska fungera med dessa i olika delar av processen. Läs mer om intressentkartläggning och -analys, och kommunikationsplan under processteg 3.8 *Kommunicera* i denna vägledning.

Samverkan

Ett framgångsrikt lokalt miljö- och hållbarhetsarbete kännetecknas av god samverkan, både internt inom kommunens verksamhet och med externa aktörer lokalt som föreningar, företag och enskilda medborgare, och regionalt som länsstyrelsen och andra regionala myndigheter samt regionen.

En intressentkartläggning och analys kan vara en hjälp för att hitta viktiga aktörer att samverka med i det lokala hållbarhetsarbetet, både i framtagandet av lokala mål och åtgärder, men även i genomförandefasen. Analysen kan också fungera som ett verktyg för att tydliggöra vilka funktioner eller aktörer som bör vara representerade i en projekt- eller samordningsgrupp eller referensgrupp för kommunens hållbarhetsarbete.

Intern samverkan

Det strategiska miljö- och hållbarhetsarbetet måste kopplas samman med andra kommunala uppdrag och styrdokument för att genomsyra hela kommunens verksamhet. Annars riskerar miljöarbetet bli ett parallellt arbete till den ordinarie verksamheten. Det är viktigt att använda den gemensamma kunskapen och möjligheterna inom kommunorganisationen att driva miljö- och hållbarhetsarbetet inom kommunens samtliga uppdrag. Här erbjuder Agenda 2030 en plattform för de olika kommunala verksamheterna att hitta sin roll och ansvar i det samlade hållbarhetsarbetet.

Några viktiga uppdrag och funktioner att samverka med inom kommunens organisation i miljö- och hållbarhetsarbetet:

- Upphandling och inköp
- Miljö- och hälsoskyddstillsyn
- Fysisk planering
- Exploatering
- Kulturmiljö
- Kommunekolog
- Folkhälsa/folkhälsostrateg
- Fastighetsförvaltning
- Gata och parkförvaltning
- Kollektivtrafikansvarig
- Koncern- och verksamhetscontroller
- Finansförvaltning
- Konsumentvägledning
- Energi- och klimatrådgivning
- Kommunala bolag (bostäder, energi, vatten och avlopp, avfall mfl)
- Näringslivsutveckling
- Skola och undervisning
- Vård och omsorg
- Kultur och fritid med idrottsanläggningar.

Extern samverkan

Kommunen är en av flera aktörer i det lokala miljö- och hållbarhetsarbetet, och kan inte arbeta ensam för att nå miljömålen. Kommunen behöver därför söka stöd och samverkan med andra lokala aktörer som företag, föreningar, intresseorganisationer och medborgare, men också med olika regionala aktörer som länsstyrelsen, regionen, Trafikverket, universitet och högskolor med flera. Ofta finns det redan upparbetade kontaktvägar med ovanstående aktörer inom kommunens olika verksamhetsområden, och som också kan användas för

samverkan i miljö- och hållbarhetsarbetet.

Ett lokalt miljö- eller hållbarhetsråd med representanter från relevanta externa aktörer kan utgöra en mer formaliserad och långsiktig samverkansplattform för ett bredare lokalt miljö- och hållbarhetsarbete.

Ett annat forum för lokal samverkan i miljöarbetet är vattenråden som består av representanter för kommuner, industri, markägare och intresseorganisationer. Vattenråden syftar till att nå samsyn kring hur de lokala vattenresurserna ska användas, skötas och åtgärdas inom de ramar som sätts upp av tillsynsmyndigheterna. Läs mer om vattenråd på [Vattenmyndigheternas webbplats](#). Flera kommuner har också någon form av naturvårdsråd för dialog med övriga markägare och länsstyrelsen samt olika intresseorganisationer i natur- och kulturmiljöarbetet.

Lokalt ledd utveckling genom Leadermetoden är ytterligare ett sätt att samverka för hållbar utveckling med fokus på landsbygdsutveckling. Föreningar, företag, organisationer och myndigheter kan söka projektstöd för att främja utvecklingen i sitt Leaderområde. Projekten inom lokalt ledd utveckling har en stor spännvidd över olika områden, bland annat innovation, kultur, miljö, företagande och integration. Kännetecknande är hur insatsen genomförs genom Leadermetoden och att även den ideella insatsen räknas. Leader är en metod inom EU som bygger på samarbete, lokala initiativ och lokala förutsättningar. Läs mer om Leadermetoden och vilka Leaderområden som finns i kommunen på Jordbruksverkets [webbplats](#).

Agenda 2030, som utgår ifrån ett tvärsaktoriellt angreppssätt i hållbarhetsarbetet, och ökad betydelse och intresse för hållbar konsumtion och hållbara livsstilar ställer både krav på och ger möjlighet för samverkan med fler grupper i lokalsamhället. Det är också viktigt att beakta barnperspektivet, jämställdhet och jämlikhet i de olika samverkansprocesserna.

Avgränsningar för det lokala miljö- och hållbarhetsarbetet

I beslutet om att ta fram ett miljö- och hållbarhetsprogram behöver ambitionsnivå och avgränsningar för det lokala hållbarhetsarbetet vara tydliga eftersom det påverkar resurser, omfattning och förväntat resultat av arbetet.

Vilka mål ska styra arbetet?

Kommunfullmäktige/Kommunstyrelsen beslutar normalt om övergripande mål för kommunens utveckling för den kommande mandatperioden. Ett sådan målsättning kan till exempel vara att kommunen ska vara ”ledande i klimat- och miljöarbetet”. Detta övergripande mål behöver definieras för att ge konkret ledning för miljö- och hållbarhetsarbetet i kommunens verksamhet.

Flera olika mål och målsystem kan fungera som utgångspunkt för hållbarhetsarbetet och sätter också ramen och omfattningen för arbetet. Därför är det viktigt att i inledningen av processen tydligt redogöra för vilka mål som arbetet ska utgå ifrån.

Här kan man tänka sig olika vägval för att avgränsa vilka mål som det lokala hållbarhetsarbetet ska utgå ifrån och bidra till att nå, se exempel nedan. Naturligtvis kan valet också landa i en kombination av nedanstående exempel utifrån rådande förutsättningar i kommunen.

1. De 17 globala hållbarhetsmålen med delmål – täcker in samtliga dimensioner av hållbarhetsbegreppet och hela den kommunala verksamheten.
2. Miljörelaterade globala hållbarhetsmål och/eller nationella/regionala miljömål – täcker främst in miljödimensionen av hållbarhetsbegreppet och berörda delar av den kommunala verksamheten.
3. Nationella/regionala miljömål och närliggande nationella mål för till exempel folkhälsa och friluftsliv – täcker främst in miljödimensionen av hållbarhetsbegreppet och berörda delar av den kommunala verksamheten.

Enbart kommunorganisationen eller hela kommunens geografiska område?

Kommunen har en viktig roll i att vara värd för miljö- och hållbarhetsfrågorna på lokal nivå och bjuda in kommunens företag, föreningar och medborgare att delta i det lokala hållbarhetsarbetet. Miljö- och hållbarhetsarbetet bör därför inte avgränsas enbart till den direkta miljöpåverkan från de kommunala verksamheterna, utan bör också omfatta den mer indirekta miljöpåverkan kommunen har genom sina olika uppdrag och roller i utvecklingen av hela kommunen, se exempel i avsnitt 2.1 *Kommunens olika roller i miljö- och hållbarhetsarbetet* i denna vägledning.

Ambitionen i kommunens interna miljöarbete kan fungera som förebild och bidra till att utveckla arbetet hos lokala företag och organisationer. Samtidigt blir det tydligt för invånarna att den gemensamt finansierade offentliga verksamheten systematiskt arbetar för att minska miljöpåverkan och bidra till hållbar utveckling. Kommunen kan fungera som spindeln i nätet för ett bredare hållbarhetsarbete i samhället och aktivt driva utvecklingen tillsammans med andra lokala aktörer. Genom att till exempel arbeta med beteendeförändringar för mer hållbar konsumtion kan kommunen skapa lokal efterfrågan på hållbara alternativ som kan stimulera innovation och utveckling av nya affärsmodeller hos företag som också kan komma att efterfrågas på en regional, nationell och kanske global marknad framöver. Samtidigt underlättar kommunen för invånarna att göra hållbara val, det vill säga att det ska vara ”lätt att göra rätt”.

Avgränsning av olika steg i processen

Om resurserna är begränsade för det miljöstrategiska arbetet i kommunen finns det flera sätt att anpassa arbetet till den nivå som passar kommunens avsatta resurser:

- *Avgränsa antalet miljökvalitetsmål eller miljöområden* – med begränsade resurser kan arbetet spridas ut över tid. Börja med att ta fram kunskapsunderlag och åtgärder för ett par miljökvalitetsmål eller miljöområden för att sedan bygga på med fler i nästa omgång.

- *Avgränsa kunskapsunderlaget* – gör en grov prioritering av vilka aspekter arbetet ska fokusera på redan vid starten eller ta med sådan data som redan finns tillgänglig.
- *Avgränsa antalet mål och åtgärder* – ta endast med de viktigaste och mest prioriterade aspekterna – då minskar antalet mål och åtgärder som behöver formuleras.
- *Avgränsa uppföljningen och antalet indikatorer* – genom att välja färre och väl etablerade indikatorer som det redan finns lättillgängliga data för kan den löpande arbetsinsatsen hållas nere.
- *Anpassa strukturen* – med mindre resurser kan det vara enklare att lägga upp det lokala arbetet med miljömål utefter de strukturer som finns i det nationella arbetet. Finns möjlighet kan en egen struktur för arbetet innebära att upplägget bättre passar in i den kommunala strukturen och blir enklare att kommunicera.

Processdesign

Processen för att ta fram ett miljö- och hållbarhetsprogram och långsiktigt driva hållbarhetsarbetet i en kommun är komplext med många olika steg, aktiviteter och inblandade aktörer, både internt och externt. Rekommendationen är därför att redan i planeringsfasen noggrant tänka igenom vad som behöver göras inom samtliga steg i processen och därefter ta fram en processbeskrivning för att visualisera flöden och aktiviteter i processen, samt anpassa processen till kommunens mål- och styrningsstruktur. En tydlig processbeskrivning underlättar också kommunikationen av vad som görs och behöver göras i processen. En annan fördel med en bild är att det blir lättare att tillsammans med övriga inblandade prata om det arbete som ska göras, hur de olika delarna hänger ihop och hitta andra alternativ som kan vara bättre. Det är också lättare att se om det är något som fallit mellan stolarna.

Läs mer om processledning under avsnitt 3.9 *Så här kan du leda processen* i denna vägledning.

Lärande exempel

Helsingborgs stads styrdokument

Helsingborgs stad har beslutat om syfte och omfattning för olika typer av kommunala styrdokument, vilket både ger riktlinjer för framtagandet och tydlighet kring vilken funktion och roll dokumentet har för verksamheten.

Aktiverande syftar till förändring och utveckling:

Program – anger långsiktiga mål och anvisningar

Plan – anger konkreta åtgärder, tidsramar och ansvar

Normerande reglerar befintlig verksamhet och vårt förhållningssätt till en given situation:

Policy – anger principer och vägledning

Riktlinjer – anger absoluta gränser och ska-krav

Vid beslut om nya styrdokument utses en dokumentansvarig organisation inom stadens verksamhet. För Livskvalitetsprogrammet, som är stadens styrdokument för folkhälsa och miljö, är avdelningen för strategisk samhällsutveckling på stadsledningsförvaltningen dokumentansvarig och ansvarar för programmets tidplan samt att sprida, revidera och följa upp programmet. Dokumentansvarig ansvarar också för att sammanställa och redovisa effekterna av stadens samlade insatser utifrån programmets viljeinriktningar och prioriteringar till kommunfullmäktige och i koncernens årsredovisning. Dokumentansvarig återrapporterar programmet till kommunfullmäktige vartannat år.⁴¹

41 Helsingborgs stad, Helsingborgs Livskvalitetsprogram – styrdokument för miljö och hälsa, 2016.

Lärande exempel

Uppsala kommuns ramverk för ekologisk hållbarhet

Uppsala kommun har flera program och planer som behandlar olika delar av ekologisk hållbarhet. Kommunen har därför beslutat om ett ekologiskt ramverk som ska hålla samman de program och planer som utgör det långsiktiga arbetet med att skapa en ekologiskt hållbar utveckling. Genom ett gemensamt ramverk tydliggörs samarbetsmöjligheter och hur programmen kan förstärka varandra och skapa en helhet i arbetet för ekologiskt hållbar utveckling. Det beslutade ramverket behandlar övergripande prioriteringar och principer, arbetssätt, kommunikation, utbildning och uppföljning som ska vara gemensamma för olika program och planer inom ekologisk hållbarhet.

Kommunens inriktning i det långsiktiga arbetet med hållbar utveckling är beskriven i Policy för hållbar utveckling. Policyn belyser de tre hållbarhetsdimensionerna och att de samspelar utifrån att en livskraftig miljö är grunden för ekonomisk och social utveckling. Uppsalas ramverk för ekologisk hållbarhet är en precisering av policyn för hållbar utveckling. Ramverket för ekologisk hållbarhet tar sin utgångspunkt i utmaningarna beskrivna i planetens gränser, de nationella miljö kvalitetsmålen, tillståndet i Uppsala såsom beskrivet i kommunens hållbarhetsboksut eller motsvarande, kommunens mål och budget samt översiktsplan.⁴²

⁴² Uppsala kommun, Ekologisk hållbarhet – samlande ramverk för program och planer, 2014/2015.



Figur 10. Uppsala kommuns ramverk för ekologisk hållbarhet. Uppsala kommun, 2015.

Stöd från Länsstyrelsen

Länsstyrelsen kan ge vägledning kring hur kommunens miljö- och hållbarhetsarbete kan bidra till nationella och regionala mål, samt vilka relevanta kunskaps- och planeringsunderlag det finns för detta arbete på lokal nivå.

Länsstyrelsen kan erbjuda nätverk och träffar för kommunernas miljö- och hållbarhetsstrategier och andra berörda yrkesgrupper för erfarenhetsutbyte kring utveckling av miljö- och hållbarhetsarbete på lokal nivå.

3.2 Steg 2 – Nulägesanalys

Nästa steg i processen syftar till att få en samlad bild över de utmaningar kommunen står inför i miljö- och hållbarhetsarbetet och var kommunen befinner sig idag i förhållande till dessa utmaningar, samt vilka områden som är viktigast för kommunen att systematiskt arbeta med framöver för att möta utmaningarna.

Omvärldsanalys

En inledande omvärldsanalys ger en bild av vad som händer i omvärlden i relation till kommunens miljö- och hållbarhetsarbete. En viktig del av omvärldsanalysen är att lista internationella, nationella och regionala målsättningar för miljö- och hållbarhetsarbetet och värdera vilka mål som är relevanta för kommunens prioriteringar i detta arbete. Dessa målsättningar ger också vägledning om inom vilka områden man kan förvänta sig olika initiativ och insatser från statens sida och som kan påverka förutsättningarna för kommunens arbete inom berörda områden. Analysen kan också utgöra underlag för att möta kraven på att det av översiktsplanen ska framgå hur kommunen i den fysiska planeringen avser att ta hänsyn till och samordna översiktsplanen med relevanta nationella och regionala mål, planer och program av betydelse för en hållbar utveckling inom kommunen.⁴³

Exempel på mål på olika nivåer och som kan vara relevanta i omvärldsanalysen listas nedan.

Internationell nivå

Mål som har beslutats inom FN:s ramverk och på EU-nivå, till exempel de globala hållbarhetsmålen i Agenda 2030, Parisavtalets klimatmål och EU:s miljöhandlingsprogram.

Nationell nivå

Sveriges miljömål (generationsmålet, miljökvalitetsmålen med preciseringar och etappmålen), och andra relevanta mål som har beslutats av riksdagen eller regeringen, till exempel energipolitiska målen, folkhälsomålen, mål för friluftslivet, mål för konsumentpolitiken,

transportpolitiska mål, jämställdhetspolitiska mål, utbildningspolitiska mål med flera. Här är också den fördjupade utvärderingen av miljömålen, som genomförs vart fjärde år för att utvärdera och utveckla den svenska miljöpolitiken, ett viktigt underlag.

Regional nivå

Mål som har beslutats av Länsstyrelsen, till exempel regionala klimat- och miljömål. Här är det också viktigt att få med andra relevanta regionala målsättningar som har beslutats av regionen, till exempel i den regionala utvecklingsstrategin och för utveckling av den regionala transportinfrastrukturen.

Andra relevanta underlag som kan bidra till omvärldsanalysen är nationella och regionala strategier och program som syftar till att nå ovanstående målsättningar, samt uppföljningar och utvärderingar av måluppfyllelse och genomförande av dessa strategier och program.

Viktiga underlag för miljöområdet kan vara;

- Regional utvecklingsstrategi.
- Regionalt åtgärdsprogram för miljömålen.
- Regional klimat- och energistrategi.
- Regional transportinfrastrukturplan.
- Åtgärdsprogram inom vattenförvaltningen.
- Regional vattenförsörjningsplan.
- Regional handlingsplan för grön infrastruktur.
- Övriga regionala planeringsunderlag för fysisk planering, t.ex. vindkraft, klimatanpassning.
- Regional livsmedelsstrategi.
- Regional årlig uppföljning av miljömålen.
- Uppföljning av det regionala utvecklingsarbetet.

⁴³ 3 kap. 5§ Plan- och bygglag (SFS 2010:900).

Invärldsanalys

En annan viktig del av den inledande omvärldsanalysen är att kartlägga vilka mål, strategier, planer och program som redan är beslutade i kommunen och som berör miljö- och hållbarhetsområdet. En samordning av kommunens ambitioner inom olika nivåer och delar av miljö- och hållbarhetsarbetet är en förutsättning för ett framgångsrikt hållbarhetsarbete inom kommunens samtliga verksamhetsområden. Denna analys bidrar också till att synliggöra eventuella målkonflikter och synergier mellan olika målsättningar och program i kommunen.

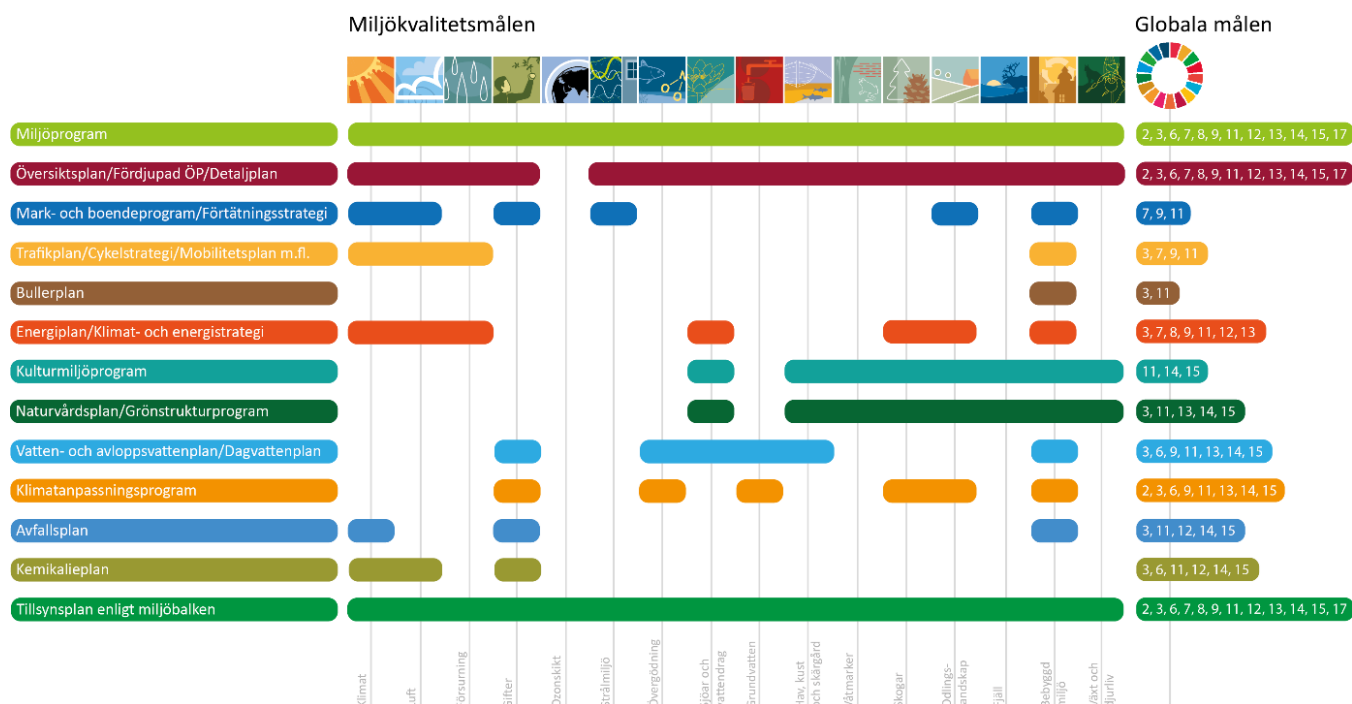
I figur 11 nedan redovisas exempel på kommunala styrdokument som kopplar till miljöområdet, samt hur dessa bidrar till arbetet för att nå miljö kvalitetsmålen och de globala hållbarhetsmålen i Agenda 2030. Några av styrdokumenterna har kommunen skyldighet att både upprätta och även hålla uppdaterade enligt gällande lagstiftning, till exempel översiktsplan, energiplan, vatten- och avloppsvattenplan, avfallsplan och tillsynsplan, medan andra är mer frivilliga utifrån ett kommunövergripande behov av att styra utvecklingen inom aktuellt område. Flera av styrdokumenterna i figur 11 har förutsättningar att bidra till en majoritet av miljö kvalitetsmålen och de globala hållbarhetsmålen (t.ex. miljöprogram, översiktsplan, tillsynsplan). Dock skiljer

sig möjligheterna att hantera olika miljö- och hållbarhetsaspekter mellan dessa styrdokument, vilket medför att de kompletterar varandra i det samlade miljö- och hållbarhetsarbetet på lokal nivå. Om kommunen väljer att inte ta fram ett särskilt miljö- och hållbarhetsprogram behöver kommunen säkerställa att dessa ambitioner kommer med i de övriga styrdokumenterna.

Relevansanalys

En relevansanalys bidrar till att identifiera vilka mål som är relevanta för kommunens hållbarhetsarbete. Innan analysen genomförs behöver kommunen besluta om omfattningen för analysen. Ska analysen utgå ifrån redan beslutade kommunövergripande målsättningar, omfatta samtliga uppdrag och verksamheter i kommunen eller avgränsas till exempelvis till miljödimensionen av hållbarhetsarbetet? Vilka verksamheter ska vara representerade och vilka personer ska delta i analysen?

Figur 11. Exempel på lokala styrdokument och deras koppling till miljö kvalitetsmålen och de globala hållbarhetsmålen i Agenda 2030 (som redovisas med målnummer).



Det är naturligtvis önskvärt att så många verksamheter och personer som möjligt deltar i analysen. Ett brett upplägg där hela kommunens organisation medverkar ger ökade förutsättningar för att de olika verksamheterna kan se hur de kan bidra i det kommunövergripande hållbarhetsarbetet. Analysen kan med fördel genomföras i samband med gemensamma workshops med tjänstepersoner och politiker från olika verksamheter. Upplägget för analysen bör också säkerställa att de deltagande verksamheterna går igenom samtliga valda mål i samband med analysen. Annars kan det finnas en risk för att en specifik verksamhet kidnappar det mål som ligger närmast verksamhetens ordinarie uppdrag och uppgifter, vilket kan påverka förutsättningarna att hitta värdefulla synergier i kommunens hållbarhetsarbete i linje med den helhetssyn som är grundläggande för Agenda 2030.

För att få ett bredare perspektiv på kommunens hållbarhetsarbete kan analysen genomföras i dialog med representanter utanför kommunorganisationen som lokalt näringsliv, ideella organisationer och ungdomsorganisationer.

Analysen kan förslagsvis genomföras i följande steg:

1. Lista vilka miljömål och globala hållbarhetsmål som är relevanta utifrån omfattningen av kommunens hållbarhetsarbete

Analysera vilka miljömål och globala hållbarhetsmål som är relevanta att arbeta vidare med utifrån om nulägesanalysen ska utgöra grund för mål och åtgärder för det strategiska miljöarbetet eller ett bredare hållbarhetsarbete i kommunen. Befintliga kommunövergripande mål som kopplar till målen bör också ingå i denna inledande analys.

2. Analysera vilka mål som är relevanta för kommunens olika verksamheter

Analysera vilka miljömål och globala hållbarhetsmål som berör olika verksam-

heter direkt, indirekt eller inte alls, och vilka indikatorer samt vilken data/statistik som finns tillgänglig (eller borde finnas) för att mäta relevanta målområden.

3. Kartlägg befintlig styrning och pågående arbete för att nå målen

Kartlägg vilka mål och styrdokument (strategier, program, handlingsplaner) kommunen redan har beslutat om och som kopplar till de utvalda målen ovan. Redovisa också pågående aktiviteter och arbete för dessa mål i kommunens verksamheter.

4. Analysera hur arbetet kan utvecklas ytterligare för att nå målen

Analysera hur det lokala arbetet behöver utvecklas för att nå målen. Vilka styrkor och svagheter finns det idag? Hur ser läget ut jämfört med andra motsvarande kommuner? Vad behövs för att höja ambitionerna i det pågående arbetet och hur gör vi det inom kommunens verksamhet?

5. Sammanställ och kommunicera resultatet från analysen

Sammanställ resultatet från ovanstående analyser i en rapport som redovisar nuläget för kommunen i förhållande till relevanta mål och områden, och som kan utgöra underlag för politiska diskussioner och beslut om vilka områden och åtgärder som ska prioriteras i kommunens miljö- och hållbarhetsarbete.

Glöm inte att kommunicera resultatet och återkoppla till berörda politiker och tjänstepersoner samt övriga aktörer som har medverkat i analysen!

Lärande exempel

Hållbara Väsby – Agenda 2030 i Upplands Väsby kommun

När Upplands Väsby kommun skulle ta fram en ny strategisk handlingsplan för hållbar utveckling, avgränsades arbetet till den ekologiska dimensionen eftersom miljöarbetet i kommunen, till stor del på grund av att kommunen är certifierad enligt ISO 14001 sedan år 2010, har en tydlig struktur och befintlig systematik. Den ekologiska dimensionen fick därmed utgöra modell för hur kommunen kan implementera de andra två dimensionerna av hållbarhet i organisationen.

Arbetet genomfördes i följande etapper:

1. Identifiering av globala hållbarhetsmål

En inledande bedömning gjordes av vilka globala hållbarhetsmål och delmål i Agenda 2030 som är relevanta för kommunens arbete inom den ekologiska dimensionen.

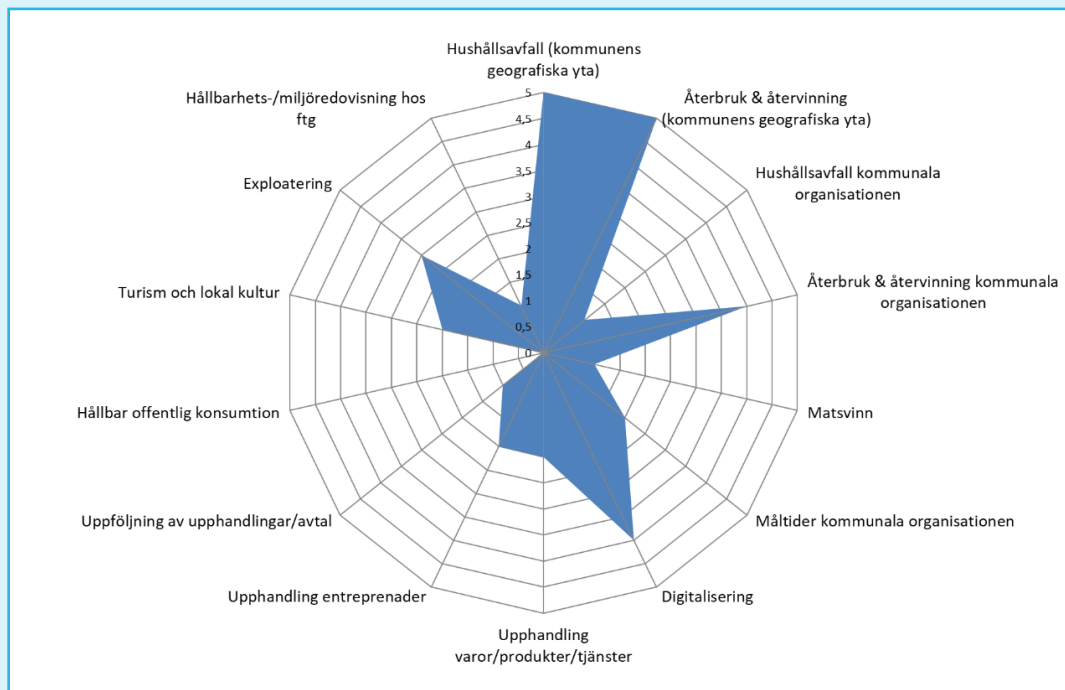
2. Kartläggning befintligt arbete

I princip allt miljöarbete som genomfördes i kommunen kartlades. Kartläggningen omfattade olika aktiviteter, mål, handlingsplaner, strategier och så vidare. Detta kategoriserades in under lämpligt globalt hållbarhetsmål.

3. Poängsättning och potential för arbetsområden

Kommunens miljöarbete kategoriserades sedan in i arbetsområden (exempelvis delades arbetet med dagvatten upp i de tre arbetsområdena; planering, förvaltning och tillsyn). Arbetsområdena poängsattes sedan utifrån kriterier enligt ISO-standard, där ett arbetsområde fick full pott om det fanns en uttalad ägare, satta mål, aktiviteter, beslutad tidsplan samt resurser (såväl personella som ekonomiska) för att genomföra arbetet. Utifrån denna poängsättning skapades ett spindeldiagram för varje mål samt en genomsnittlig poäng för respektive globalt hållbarhetsmål som sedan utgjorde ett underlag för att kunna prioritera arbetsområdena för fortsatt arbete.

Mål 6. Säkerställa tillgången till och en hållbar förvaltning av vatten och sanitet för alla								
Arbetsområde (exempel)	Ägare	Mål	Aktivitet	Tidsplan	Resurser	Sammanlagd poäng	Kommentar	För att höja ambitionerna
Dricksvatten planering inom kommunalt verksamhetsområde	1	1	1	1	1	5	Lag om allmänna vattentjänster ger mandat och resurser för planering av den kommunala anläggningen. Dock saknas ett tydligt lagstöd för övergripande VA-planering och dess koppling till ÖP.	Inom detta arbetsområde är arbetet fungerande och systematiskt. En VA-plan skapas nu men det fattas tydligt lagstöd för övergripande VA-planering och dess koppling till ÖP.
Dricksvatten planering utanför kommunalt verksamhetsområde	0	0	1	0	0	1	Planering utanför kommunalt verksamhetsområde, skapande av VA-plan men finns ej lagstöd, ägandeskap eller motpart för planeringen.	Detta arbetsområde har utvecklingspotential som främst kopplas till ägandeskap och lagstöd. Idag skapas en VA-plan men det saknas lagstöd för ägandeskap eller motpart för planering utanför verksamhetsområdet. Ägandeskap och motpart behöver klargöras.



4. Identifiering strategier för höjda ambitioner

Utvecklingspotential och strategier identifierades för att utveckla arbetet inom arbetsområdena.

5. Sammanställning av resultatet

Ett slutdokument togs fram med en sammanfattning av förslag på åtgärder för att höja ambitionerna inom kommunens arbete inom den ekologiska dimensionen.

Läs mer om Upplands Väsby's arbete i *Hållbara Väsby – Agenda 2030 i Upplands Väsby kommun – Den ekologiska dimensionen*, 2017.

Stöd från Länsstyrelsen

Länsstyrelsen kan bidra med kunskaps- och planeringsunderlag för hela hållbarhetsområdet.

Länsstyrelsen samordnar de planeringsunderlag som olika myndigheter tar fram som stöd till kommunens planläggning. Planeringsunderlagen redovisas i Planeringskatalogen.se efter län.

Länsstyrelsen följer årligen upp och redovisar miljötillståndet och miljöarbetet i länet utifrån generationsmålet och miljö kvalitetsmålen, samt tillhandahåller miljöstatistik genom den regionala miljöövervakningen och vattenförvaltningen.

Länsstyrelsen tar också fram olika kunskapsunderlag för social hållbarhet, som till exempel könsuppdelad statistik för länet.

Gå in på din länsstyrelses webbplats [www.lansstyrelsen.se/\(län\)](http://www.lansstyrelsen.se/(län)) för att hitta aktuella underlag.

3.3 Steg 3 – Formulera vision och mål

Nulägesanalysen utgör ett viktigt underlag för den fortsatta processen med att ta fram målsättningar för att stärka och utveckla kommunens miljö- och hållbarhetsarbete. Genom nulägesanalysen får kommunen en övergripande bild av vilka områden som kräver insatser och vilka områden där arbetet kan förstärkas ytterligare för att kommunen ska fortsätta vara framgångsrik. De styrkor och svagheter som lyfts fram i nulägesanalysen är ett inspel i den politiska diskussionen om kommunens utveckling och som förhoppningsvis kan bidra till politiska vägval för en hållbar utveckling.

Vision

De flesta kommuner har antagit en övergripande politisk vision för kommunens utveckling på längre sikt. Visionen visar på en önskvärd framtida utveckling för kommunen och ska inspirera till handling för att nå dit. Därför är det viktigt att den långsiktiga visionen också ligger i linje med och kan bidra till en hållbar samhällsutveckling.

I processen med att utveckla miljö- och hållbarhetsarbetet behöver kommunen ta ställning till om den befintliga visionen redan stödjer en hållbar utveckling i samtliga tre dimensioner eller om visionen behöver utvecklas med avseende på hållbar utveckling i enlighet med Agenda 2030.

Generationsmålet är det övergripande målet som visar inriktningen för Sveriges miljöpolitik. Målet ger vägledning om de värden som ska skyddas och den omställning av samhället som behöver ske inom en generation för att nå miljömålen. Se riksdagens definition av generationsmålet nedan.

”Det övergripande målet för miljöpolitiken är att till nästa generation lämna över ett samhälle där de stora miljöproblemen är lösta, utan att orsaka ökade miljö- och hälsoproblem utanför Sveriges gränser.”

Generationsmålets så kallade strecksatser förtydligar målets definition och vad miljöpolitiken ska fokusera på, nämligen att:

- ekosystemen har återhämtat sig, eller är på väg att återhämta sig, och deras förmåga att långsiktigt generera ekosystemtjänster är säkrad.
- den biologiska mångfalden och natur- och kulturmiljön bevaras, främjas och nyttjas hållbart.
- människors hälsa utsätts för minimal negativ miljöpåverkan samtidigt som miljöns positiva inverkan på människors hälsa främjas.
- kretsloppen är resurseffektiva och så långt som möjligt fria från farliga ämnen.
- en god hushållning sker med naturresurserna.
- andelen förnybar energi ökar och att energianvändningen är effektiv med minimal påverkan på miljön.
- konsumtionsmönstren av varor och tjänster orsakar så små miljö- och hälsoproblem som möjligt.

Generationsmålet kan, tillsammans med miljökvalitetsmålen som beskriver det tillstånd i miljön som miljöarbetet ska leda till, med fördel fungera som ett underlag i kommunens visionsarbete.

I detta sammanhang kan också hållbarhetsprinciperna, som har utvecklats av Det Naturliga Steget och Blekinge Tekniska Högskola, fungera som kriterier och utgöra ramverk för en vision om en långsiktigt hållbar kommun.

Hållbarhetsprinciperna lyder:

I ett hållbart samhälle utsätts inte naturen för systematiskt ökande...

- 1... koncentrationer av ämnen från berggrunden, till exempel fossilt kol, olja och metaller.
- 2... koncentrationer av ämnen från samhällets produktion, till exempel kväveoxider, bromerade flamskyddsmedel, freoner och hormonliknande kemikalier.
- 3... degradering på fysiskt sätt, till exempel överuttag av skog, utfiskning och utarmning av ekosystem.
- ...och människor utsätts inte för strukturella hinder för...
- 4...hälsa, till exempel genom farliga arbetsförhållanden eller otillräcklig vila från arbetet.
- 5...inflytande, till exempel genom undantryckande av yttrandefrihet eller negligering av åsikter.
- 6...kompetens, till exempel genom hinder mot utbildning eller otillräckliga möjligheter till personlig utveckling.
- 7...opartiskhet, till exempel genom diskriminering eller orättvisa val till befattningar.
- 8...meningsskapande, till exempel genom undertryckande av kultur eller hinder mot samskapande av meningsfulla villkor⁴⁴.

Hållbarhetsprinciperna är också en del av en strategisk planeringsmodell (Framework for Strategic Sustainable Development - FSSD) som har utvecklats av ovanstående organisationer för att stödja företag, kommuner och regioner i hållbarhetsarbetet⁴⁵.

Mål

Mål för miljö- och hållbarhetsarbetet kan finnas på flera olika nivåer i kommunorganisationen, från övergripande mål för hela kommunens utveckling till mer specifika mål för kommunens miljöarbete, och ända ner till verksamhets-specifika mål för olika nämnder och förvaltningar.

I processen med att ta fram mål för kommunens miljö- och hållbarhetsarbete behöver man ta hänsyn till den målstyrningsmodell som är beslutad för kommunens verksamhet och anpassa målen till denna struktur. Oavsett vilken styrmodell kommunen arbetar efter, tillitsbaserad eller mer detaljstyrd, så behövs en tydlig och gemensam metodik för hur verksamheterna ska ta sig an målen. Det finns annars en risk för att hållbarhetsarbetet inte blir en integrerad del av verksamheten utan mer av "topping på kakan" och att arbetet riskerar att nedprioriteras vid förändringar i verksamheten.

Globala, nationella, regionala och lokala mål

I processen med att formulera mål för utveckling av miljö- och hållbarhetsarbetet behöver kommunen först gå tillbaka till de globala, nationella och regionala mål som lyftes fram i omvärlds- och nulägesanalysen, och kartlägga hur dessa befintliga mål hanterar de områden som har prioriterats av kommunen i nulägesanalysen. Här kan kommunen välja att ansluta sig till befintliga mål som upplevs som relevanta för kommunen och konkretisera vad målen innebär på lokal nivå. En fördel med detta angreppssätt kan vara en tydlig röd tråd från global eller nationell nivå ner till kommunnivå och att det oftast finns nationella eller regionala underlag och stöd samt uppföljningssystem och indikatorer att förhålla sig till i arbetet. En nackdel kan vara att målen bidrar till att arbetet riskerar att bedrivas traditionellt i stuprör och inte integrerat i hela kommunens verksamhet.

I detta sammanhang kan Agenda 2030 och de globala hållbarhetsmålen bidra till att lyfta fram att hållbarhetsarbetet behöver omfatta samtliga tre dimensioner för att bli framgångsrikt. Många kommuner formulerar lokala mål som utgår ifrån globala, nationella och regionala mål, och som tar hänsyn till lokala förutsättningar och samtidigt omfattar hela hållbarhetsområdet, till exempel mål för en ökad livskvalitet hos kommunens invånare som kan innefatta åtgärder för minskade luftföroreningar och buller,

⁴⁴ Broman, G.I., Robèrt K.-H., 2017, A framework for strategic sustainable development. Journal of Cleaner Production 140:1.

⁴⁵ Blekinge Tekniska Högskola, Hållbar kommun- och regionutveckling, <https://www.bth.se/forskning/forskningsomraden/strategisk-hallbar-utveckling/>

ökad fysisk aktivitet, förbättrad boendemiljö och rekreation, utbildningsmöjligheter och ökad sysselsättning, med mera.

En viktig del i processen med att formulera nya miljö- och hållbarhetsmål är också att fånga upp redan befintliga lokala mål med koppling till hållbarhetsområdet för att se om de redan politiskt beslutade målen räcker till för att täcka in de prioriterade områdena för kommunens hållbarhetsarbete, och samtidigt säkerställa att målen går i linje med varandra för att stärka arbetet och undvika konflikter mellan olika styrdokument. I figur 11 under processteg 3.2 *Nulägesanalys* i denna vägledning redovisas kommunala styrdokument med koppling till miljöområdet och som kan innehålla lokala mål som bör uppmärksammas i processen. Ett övergripande styrdokument för miljö- och hållbarhetsarbetet kan vara ett sätt att samla kommunens målsättningar inom detta område och samtidigt tydliggöra hur målen relaterar till varandra, samt vad som behöver genomföras och av vem för att nå målen.

Det är en fördel om formulering av mål och val av åtgärder sker parallellt eftersom de då kan anpassas och förankras bättre. Ibland är detta inte möjligt – men det är viktigt att ha en uppfattning om vilka åtgärder som kan bidra till målen.

Mål på olika nivåer och tidshorisonter

En kommun är en geografisk yta där både medborgare, näringsliv, organisationer och kommunen har sin spelplan, men också en organisation med egen verksamhet. De mål som sätts ska självklart innefatta kommunens egna rådighetsområden, men det är en fördel om målen också omfattar kommunen som geografiskt område. Det finns ingen annan aktör som kan ta detta breda och övergripande ansvar. Om hela kommunen omfattas av miljö- och hållbarhetsmålen kan arbetet lättare knytas till översiktsplanarbetet och delaktigheten hos civilsamhället och näringslivet ökar.

Kommunen kan med fördel besluta om mål på flera olika nivåer;

- **Geografisk nivå** (t.ex. *utsläppen av växthusgaser från kommunen som geografiskt område ska minska med XX procent fram till år XX jämfört med år XX, alternativt andelen långtidssjukskrivna i arbetsför ålder ska uppgå till högst XX procent år XX*).
- **Koncernnivå** (t.ex. *utsläppen av växthusgaser från kommunen som organisation ska minska med XX procent fram till år XX jämfört med år XX, alternativt andelen kommunanställda som är långtidssjukskrivna ska uppgå till högst XX procent år XX*).
- **Verksamhetsnivå** (t.ex. *utsläppen av växthusgaser från tekniska nämndens verksamhet ska minska med XX procent fram till år XX jämfört med år XX, alternativt andelen anställda på tekniska förvaltningen som är långtidssjukskrivna ska uppgå till högst XX procent år XX*).

Det är önskvärt om målen för de olika nivåerna hänger ihop på ett logiskt sätt och att insatser för att nå ett av målen kan påverka möjligheten att nå målen på de andra nivåerna.

Målen kan också sättas på lång eller kort sikt inom respektive nivå, där de långsiktiga målen har en tidshorisont på mellan fem och tjugo år. Långsiktiga mål skapar bred uppslutning och legitimitet. Arbetet kan anpassas till samhällsutvecklingen med nya politiska prioriteringar, uppdrag och styrmedel. Målen upplevs som mer anpassningsbara av aktörer som ska genomföra åtgärder. Nackdelen är att det kan vara svårt att tolka vad som ska genomföras och uppföljningen kan försvåras.

De kortsiktiga målen bör sättas på ett till fyra års sikt. Det innebär i sin tur att de kortsiktiga målen i de flesta fall ska nås inom innevarande mandatperiod, vilket ställer krav på politiskt ansvar och handlingskraft. Kortsiktiga mål underlättar uppföljningsarbetet och tydliggör för aktörerna vad de ska göra för att bidra till målet.

SMARTa-mål

Mål ska vara konkreta, tydliga och uppföljningsbara, vilket är en utmaning i processen med att formulera mål. Här kan kriterierna för SMARTa-mål vara användbara, se nedan.

Specifika – målen ska vara avgränsade och tydliga för att undvika att de tolkas olika av olika aktörer.

Mätbara – målen ska vara mätbara med hjälp av en indikator eller annat uppföljningsmått.

Accepterade – målen ska vara förankrade med de aktörer som ska bidra till att nå målen.

Realistiska – målen ska vara möjliga att nå och påverka, men samtidigt utmanande för aktörerna.

Tidsatta – målen ska vara tidsatta så att det är tydligt när de ska vara uppfyllda.

Indikatorer för att följa utveckling och måluppfyllelse

En eller flera indikatorer behöver kopplas till kommunens miljö- och hållbarhetsmål för att följa upp om genomförda insatser leder till önskat resultat. En indikator kan också visa på trender och ge en bild av läget i kommunen inom det aktuella området. Indikatorer visar inte en enkel sanning eftersom verkligheten är svår att spegla i en siffra, men de är viktiga för att ge underlag till diskussion och utveckling av miljö- och hållbarhetsarbetet både inom kommunens egen organisation och i det lokala samarbetet med näringsliv, organisationer och medborgare.

Det är viktigt att anpassa ambitionen med indikatorerna till kommunens behov och resurser. Alltför många indikatorer gör uppföljningsarbetet arbetskrävande och svåröverskådligt. Använd hellre en indikator som alla förstår än att skapa ett avancerat uppföljningssystem som kräver omfattande arbete för att kunna användas.

Det finns flera olika uppsättningar av indikatorer som kommuner kan använda för uppföljning av lokala mål, både inom miljö- och hållbarhetsprogrammet och

genomförandet av Agenda 2030. Det är en fördel att utgå ifrån de indikatorer som redan har tagits fram inom relevanta områden på nationell nivå för att underlätta uppföljningsarbetet och göra det mer resurseffektivt, samtidigt som det finns en möjlighet till att göra jämförelser mellan olika kommuner. Det är dessutom viktigt att dra nytta av den omfattande statistikinsamling som redan sker inom kommunens verksamheter för att identifiera uppgifter som också kan användas för att följa utvecklingen av miljö- och hållbarhetsarbetet.

Indikatorer för miljömålen och Agenda 2030

Inom miljö- och hållbarhetsmålssystem finns ett 80-tal indikatorer som används för den nationella miljö- och hållbarhetsuppföljningen. Indikatorerna uppdateras årligen och redovisas på www.sverigesmiljomal.se. Ett flertal av indikatorerna är nedbrutna på regional nivå. Ambitionen är att några av indikatorerna också ska redovisas på kommunal nivå framöver. Utöver ovanstående indikatorer kommer det under år 2020 på sverigesmiljomal.se etableras 10-12 lokala indikatorer av särskilt intresse för kommunalt miljö- och hållbarhetsarbete. Dessa indikatorer tas fram i samarbete mellan Naturvårdsverket, länsstyrelserna och Sveriges Kommuner och Regioner. Dessutom kommer från år 2020 en kategori så kallade övriga indikatorer att etableras, varav en del kommer vara nedbrutna på regional och kommunal nivå. På sverigesmiljomal.se redovisas också vilken statistik av betydelse för Sveriges miljö- och hållbarhetsmål som olika myndigheter samlar in och sammanställer.

På RUS webbplats, www.rus.lst.se, redovisas den nationella emissionsdatabasen med uppgifter om utsläpp till luft och klimatgasutsläpp ner till kommunal nivå. Där finns också den regionala årliga uppföljning av miljömålen som alla länsstyrelser redovisar varje höst och där indikatorerna är ett underlag.

Uppföljning och indikatorer för Agenda 2030 har utvecklats inom flera nivåer sedan de globala hållbarhetsmålen antogs. SCB ansvarar för den nationella statistiska uppföljningen av agendan. Parallellt har RKA (Rådet för främ-

jande av kommunala analyser) tagit fram lokala indikatorer för Agenda 2030. Ett 50-tal sådana indikatorer finns på RKA:s verktyg Kolada (Kommun- och landstingsdatabasen), www.rka.nu/agenda2030.2868.html. På Koladas webbplats, www.kolada.se, finns också ett stort antal andra nyckeltal, varav en del för miljö.

Sveriges ekokommuner har 104 kommuner och sex regioner som medlemmar. Dessa redovisar varje år ett antal nyckeltal som redovisas på ekokommunernas webbplats, www.sekom.se.

Målnivå

Det kan vara en utmaning att veta vilka målnivåer kommunen bör sätta för de lokala miljö- och hållbarhetsmålen. Här är den politiska förankringen av vilka hållbarhetsutmaningar kommunen står inför och den politiska ambitionsnivån för hållbarhetsarbetet viktiga faktorer i samband med beslut om lokala mål. Ett viktigt underlag i denna process är nulägesanalysen med förslag till prioriterade områden tillsammans med övergripande vision och mål för kommunens utveckling.

De globala hållbarhetsmålen med delmål i Agenda 2030 saknar i huvudsak relevanta målnivåer för Sverige eftersom målen är satta i en global kontext med uppmaningen att varje land behöver göra målen till sina egna. Riksdagen eller regeringen har hittills (mars, 2020) inte beslutat om några specifika nationella mål för arbetet med de globala hållbarhetsmålen eftersom befintliga mål, lagstiftning och policyer har bedömts som tillräckligt omfattande för att hantera målen i Agendan i en svensk kontext.⁴⁶

I de fall en specifik målnivå uttrycks i nationella och regionala mål kan denna nivå vara en utgångspunkt för formuleringen av lokala mål. Vad innebär målet för vår kommun och hur kan vi bidra till att nå målet utifrån våra utmaningar och förutsättningar?

I miljömålssystemet har varje miljökvalitetsmål ett antal preciseringar som förtydligar målet. Preciseringarna kan fungera både som utgångspunkt för att formulera mål och för att följa upp målet. Mer information om innebörden av respektive miljökvalitetsmål med preciseringar finns i särskilda målmanualer som har tagits fram av den nationella myndighet som ansvarar för respektive mål.

Miljömålssystemet innehåller också etappmål inom flera områden som klimat, avfall, biologisk mångfald, farliga ämnen, hållbar stadsutveckling och luftföroreningar. Etappmålen anger steg på vägen för att nå generationsmålet och ett eller flera miljökvalitetsmål och ska vara vägledande för miljöarbetet i Sverige. Etappmålen är i de flesta fall både kvantifierade och tidsatta, vilket gör att de fungerar bra som vägledning för insatser i olika delar av samhället. Flera nya etappmål är aviserade och regeringen har betonat etappmålen ökad betydelse i miljömålssystemet och något som speglar miljöpolitikens prioriteringar.

Mer information om miljökvalitetsmålen med preciseringar och etappmål hittar du på www.sverigesmiljomal.se.

⁴⁶ Agenda 2030-delegationen, I riktning mot en hållbar välfärd, SOU Fi 2016:01.

Lärande exempel

Målstyrning utifrån Agenda 2030 i Malmö stad

Agenda 2030 är sedan år 2020 integrerat i kommunfullmäktiges budget, som är stadens övergripande och överordnande styrdokument för stadens nämnder och helägda bolag. Agenda 2030 bidrar till en gemensam riktning för Malmös väg framåt, och analyser av Malmös utveckling utifrån de 17 globala målen utgör en viktig utgångspunkt för att definiera kommunfullmäktigemål för mandatperioden.

Staden har infört en målstyrningsmodell som bygger på en mer tillitsbaserad styrning utifrån övergripande kommunfullmäktigemål som i sin tur utgår ifrån de globala hållbarhetsmålen. Agenda 2030 tar form i fyra målområden; Stadsutveckling och klimat, Utbildning och arbete, Trygghet och delaktighet samt En god organisation. Kommunfullmäktigemålen grupperas inom dessa. Kopplat till varje kommunfullmäktigemål redovisas vilka nämnder som berörs. Varje enskild nämnd beslutar om indikatorer för att följa upp målen de berörs av. Ett exempel är målet som rör klimat. Malmö ska vara en föregångare när det gäller minskade utsläpp av växthusgaser. Här kan varje nämnd själva bestämma hur de vill redovisa för kommunfullmäktige att de arbetar mot målet. Dock har miljöförvaltningen tagit fram förslag på gemensamma indikatorer kopplat till just klimatmålet.



Figur 12. Kommunfullmäktigemål för Malmö stad år 2020. Malmö stad, 2019.¹

¹ Malmö stad, Budget 2020: Tillsammans för ett öppet och tryggare Malmö, KF beslut 2019.

Lärande exempel

Botkyrkas Miljöplattform

Botkyrka kommun har flera styrande dokument inom många olika områden och i flera av dessa styrdokument finns mål kopplade till miljöområdet. Genom att ta fram Botkyrkas Miljöplattform, en sammanställning av Botkyrka kommuns miljömål har kommunens miljömål identifierats och samlats i ett enda dokument. Detta resulterar i att det blir lättare att få en överskådlig bild över kommunens miljömål samt vilka mål som är kopplade till ett visst styrdokument. Tillsammans täcker målen in många av de sakområden som berörs av de sexton nationella miljö kvalitetsmålen och de globala hållbarhetsmålen.

Miljöplattformen är uppdelat i fyra temaområden: Klimatsmart, rent vatten, grön kommun samt hållbar vardag. Målen inom respektive temaområde beskriver det önskade resultatet av kommunens miljöarbete. För flera av de lokala målen finns indikatorer som används för att mäta hur långt kommunen har kommit för att uppfylla målen. Vilka åtgärder som behöver genomföras för att nå målen beskrivs i kommunövergripande strategier eller i förvaltningars och enheters egna handlingsplaner.⁴⁷

47 Botkyrka kommun, 2019, Botkyrkas Miljöplattform - En sammanställning av Botkyrka kommuns miljömål, Dnr MHN/2019:74

	Mål	Indikator/mått	Dokument	Huvudansvarig
1	Klimatneutral organisation senast år 2025		Botkyrkas klimatstrategi	Kommunstyrelsen
2	Fossilbränslefritt Botkyrka senast år 2030	Utsläpp av växthusgaser per invånare (ton CO ₂ /invånare). Mätningar från SCB.	Botkyrkas klimatstrategi	Kommunstyrelsen
3	Klimatneutralt Botkyrka senast år 2045		Botkyrkas klimatstrategi	Kommunstyrelsen
4	Minskat behov av resor och transporter	Resvaneundersökningen för Stockholmsregionen. Vart femte år.	Program för ett fossilbränslefritt Botkyrka år 2030	Samhällsbyggnadsnämnden
5	Effektivare resor och transporter		Program för ett fossilbränslefritt Botkyrka år 2030	Samhällsbyggnadsnämnden
6	Kollektivtrafik väljs i stället för bil	Resvaneundersökning i samband med medborgarundersökningen vartannat år.	Program för ett fossilbränslefritt Botkyrka år 2030	Samhällsbyggnadsnämnden
7	Promenad eller cykel väljs för korta resor i stället för bil	Resvaneundersökning i samband med medborgarundersökningen vartannat år.	Program för ett fossilbränslefritt Botkyrka år 2030	Samhällsbyggnadsnämnden
8	Förnybara drivmedel i fordon	Årlig statistik från SCB.	Program för ett fossilbränslefritt Botkyrka år 2030	Samhällsbyggnadsnämnden
9	Miljö kvalitetsnormen för kvävedioxid och partiklar ska inte överskridas	Årliga mätningar och beräkningar av kvävedioxid. Årliga beräkningar av partiklar.	Årlig rapport från Östra Sveriges luftvårdsförbund. Årlig rapport från miljöenheten.	Trafikverket, Botkyrka kommun
10	Borgmästaravtalet	Energianvändning och CO ₂ utsläpp.	Handlingsplan på Borgmästaravtalets hemsida	Kommunstyrelsen

Figur 13. Exempel på sammanställning av lokala mål för temaområdet Klimatsmart i Botkyrka kommuns Miljöplattform. Botkyrka kommun, 2019.

Stöd från Länsstyrelsen

Länsstyrelsen kan bidra till dialog om regionala prioriteringar och anpassning av nationella mål till regional och lokal nivå.

Länsstyrelsen kan vid behov besluta om regionala mål, strategier och program för att konkretisera det regionala och lokala arbetet inom olika samhällsområden, som till exempel klimat och miljö, samhällsbyggnad och kulturmiljö samt integration, mänskliga rättigheter och jämställdhet.

Länsstyrelsen följer årligen upp och redovisar miljö tillståndet i länet utifrån generationsmålet och miljö kvalitetsmålet, samt tillhandahåller miljö statistik genom den regionala miljö övervakningen och uppdatering av regionala indikatorer i miljö målssystemet.

3.4 Steg 4 – Utforma åtgärder

Nästa steg i processen är att utforma åtgärder för att nå målen för kommunens miljö- och hållbarhetsarbete.

Arbetet för att utforma åtgärder kan se olika ut beroende på kommunens val av styrmodell, programhierarki och graden av medverkan från olika berörda aktörer samt avsatta resurser. Oavsett upplägg är det grundläggande att de verksamheter och aktörer som har en avgörande roll i arbetet för att nå uppsatta mål också bör vara med och utformar åtgärdsförslagen. Konkret kan arbetet med att ta fram förslag på åtgärder genomföras på något av nedanstående sätt, eller som en kombination av dessa.

- En bred förvaltningsövergripande arbetsgrupp tar fram åtgärder för förvaltningarna.
- Temagrupper kring olika mål tar fram åtgärder för specifika områden.
- Varje förvaltning identifierar egna åtgärder.
- En enskild tjänsteperson samordnar och arbetar fram åtgärderna i nära samverkan med förvaltningar.

En mer tillitsbaserad styrning i kommunerna innebär ett ökat förtroende från kommunledningen att nämnder, förvaltningar och bolag kan formulera verksamhetsspecifika åtgärder som både är resurseffektiva, ger stor miljönytta och bidrar till de övergripande målen. Detta upplägg ställer höga krav på både miljökompetensen i verksamheterna och att det finns stödjande strukturer som policyer, rutiner, indikatorer för uppföljning med mera. Om något av ovanstående saknas finns en risk att de åtgärder som tas fram av verksamheterna inte är tillräckliga för att nå målen, och att synergier mellan olika verksamhetsområden inte tas tillvara fullt ut. En rekommendation är därför att prioriterade åtgärder för miljö- och hållbarhetsarbete tas fram och konsekvensbedöms utifrån ett kommunövergripande perspektiv och läggs fast i ett

särskilt styrdokument som ett miljö- eller hållbarhetsprogram. De prioriterade åtgärderna i programmet kan sedan fungera som inspiration och inspel till verksamheternas åtgärder för att säkerställa ambitionsnivån för åtgärdsarbetet.

Utveckling av åtgärder

Resultatet av nulägesanalysen är ett viktigt underlag för att ta fram relevanta åtgärder för kommunens långsiktiga hållbarhetsarbete. För att säkerställa att åtgärderna också bidrar till ett lokalt genomförande av Agenda 2030 kan åtgärdsförslagen analyseras utifrån agendans fem perspektiv på en integrerad hållbar utveckling.

Människan – bidrar åtgärden till avskaffande av fattigdom och hunger, och till att säkerställa att alla människor kan förverkliga sin potential i värdighet och jämlikhet och i en hälsosam miljö?

Planeten – bidrar åtgärden till skydd och hållbar förvaltning av naturresurser, hållbar konsumtion och produktion samt till att bekämpa klimatförändringarna?

Välståndet – bidrar åtgärden till att alla människor kan leva i välmåga och ha meningsfulla liv och att ekonomiska, sociala och tekniska framsteg sker i harmoni med naturen?

Freden – bidrar åtgärden till att främja fredliga, rättvisa och inkluderande samhällen som är fria från rädsla och våld?

Partnerskap – bidrar åtgärden till globalt partnerskap och förstärkt global solidaritet, med fokus i synnerhet på behoven hos de fattigaste och mest utsatta och med deltagande av alla länder, alla berörda parter och alla människor?⁴⁸ Här bör också bidra till ett starkt lokalt partnerskap vägas in.

48 FN:s handlingsplan, Att förändra vår värld: Agenda 2030 för en hållbar utveckling, 2015.

I processen med att utforma åtgärder behöver kommunen också se över vilka åtgärder som redan är beslutade i andra kommunala planer och program, som till exempel översiktsplan, avfallsplan, energiplan, kemikalieplan med flera, och bestämma om dessa åtgärder ska integreras med övriga åtgärder i ett särskilt miljö- eller hållbarhetsprogram eller istället läggas in som särskilda aktiviteter för miljö- och hållbarhetsmålen direkt i kommunens verksamhetsstyrningssystem. Ett alternativ är att de förslag till nya åtgärder som kommer fram i processen, som beskrivs i denna vägledning, arbetas in i ovanstående program och därmed bidrar till att utveckla dessa program.

Regionala åtgärder på lokal nivå

Länsstyrelserna har ett uppdrag att utveckla, samordna och genomföra regionala åtgärdsprogram med bred förankring i länet för att nå generationsmålet och miljö kvalitetsmålen.⁴⁹ Kommunerna är en viktig aktör i det länsgemensamma arbetet för att nå dessa mål. De regionala åtgärdsprogrammen innehåller förslag på åtgärder där länets kommuner är en huvudaktör i genomförandet. Åtgärdsprogrammen kan därför fungera som stöd och vägledning vid prioritering av lokala åtgärder. Det finns även utpekade åtgärder på lokal nivå i andra regionala strategier och program, som till exempel åtgärdsprogram för vattenförvaltningen, handlingsplaner för grön infrastruktur och friluftsliv, klimat- och energistrategier, trafikförsörjningsprogram, kulturmiljöprogram med flera.

En del länsstyrelser arbetar med *åtaganden* som innebär att organisationer aktivt kan åta sig att genomföra åtgärder som finns i de regionala åtgärdsprogrammen. Att som kommun åta sig att genomföra åtgärder kan vara ett resurseffektivt sätt att prioritera vilka miljöåtgärder som bör ingå i kommunens samlade hållbarhetsarbete.

Åtgärdswebben

Länsstyrelserna har utvecklat ett gemensamt webbverktyg i Åtgärdswebben (se www.atgardswebben.se) för framtagande, redovisning och uppföljning av regionala åtgärdsprogram. Åtgärdswebben är publikt tillgänglig, vilket gör att kommunerna också kan använda sig av detta verktyg vid utformning och uppföljning av lokala åtgärder.

I åtgärdswebben finns en bestämd struktur för redovisning av regionala åtgärder, som också kan fungera som inspiration och kriterier för hur åtgärder kan formuleras på lokal nivå, samtidigt som den regionala kopplingen förstärks i miljö- och hållbarhetsarbetet.

- Åtgärdsrubrik.
- Åtgärdsbeskrivning där det framgår vad som ska göras och i vilken omfattning.
- Vilket regionalt åtgärdsprogram som åtgärden hör till.
- Vad som ska uppnås (åtgärds mål) och hur uppföljningen ska genomföras (indikator).
- Ansvariga och medansvariga organisationer.
- Åtgärdsområde (transporter, energi, konsumtion, samhällsplanering, kulturmiljö med mera).
- Åtgärdstyp (fysiska åtgärder, ekonomiska, informativa, normativa, kunskapsunderlag, nätverksstyrning).
- Vilka miljö kvalitetsmål, preciseringar och etappmål samt globala hållbarhetsmål som åtgärden syftar till att nå.
- Miljöeffekt och andra effekter.

Åtgärdswebben innehåller också en *åtgärdsbank* med åtgärder som är goda exempel och som kan användas som förebild för framtagande av nya åtgärder, samt en redovisning och uppföljning av kommunernas åtaganden för de län där detta är aktuellt.

⁴⁹ Förordning med länsstyrelseinstruktion, SFS 2017:868.

Koppling av åtgärder till verksamheten

Kriterierna i Åtgärdswebben ska ses som en hjälp för att tydliggöra innebörden av en åtgärd, men kommunen måste naturligtvis utforma åtgärderna efter befintliga ledningsstrukturer. Det är en fördel om lokala åtgärder utformas så att de kan läggas in i kommunens ordinarie styr- och ledningssystem och därmed också följas upp inom den ordinarie verksamhetsuppföljningen. Detta är också ett sätt att koppla ihop åtgärderna från ett miljö- eller hållbarhetsprogram med kommunens målsystem, budget och styrning.

Åtgärder kan, precis som målen, beröra både kommunens egen verksamhet och andra lokala aktörer. Ett tips är att använda mer tvingande formuleringar för de åtgärder där kommunens egen organisation bär ansvaret. För åtgärder där kommunen inte har rådighet, där en annan aktör måste stå som ansvarig, behöver åtgärden förankras med dessa aktörer och formuleringen vara mer rådgivande eller uppmanande.

Konsekvensbedömning av åtgärder

De lokala åtgärder som föreslås för utveckling av kommunens miljö- och hållbarhetsarbete behöver konsekvensbedömmas utifrån hur åtgärden påverkar de tre hållbarhetsdimensionerna, för att säkerställa att åtgärden bidrar till att nå kommunens miljö- och hållbarhetsmål och en hållbar utveckling i linje med Agenda 2030. Genom att visa på potentiella synergieffekter mellan ett strategiskt miljöarbete och till exempel förbättrad hälsa och ekonomisk utveckling kan det politiska engagemanget öka för att genomföra föreslagna åtgärder. En öppen bedömning av konsekvenserna ger bra argument för både politiker och verksamheter samt ökar förståelsen hos allmänhet, företag och organisationer för kommunens satsningar.

Konsekvensbedömningen kan vara alltifrån översiktlig och schematisk till detaljerad och djupgående. Det är ofta svårt att göra en mer långtgående konsekvensbedömning av åtgärderna i ett miljö- eller hållbarhetsprogram. I de

flesta fall får bedömningen begränsas till en övergripande och kvalitativ beskrivning av positiva och eventuellt negativa konsekvenser för miljö, social hållbarhet och ekonomisk utveckling samt en grov uppskattning av kostnader och besparingar för verksamheterna att genomföra åtgärder. I detta sammanhang är det också bra att lyfta fram samhällskostnader av att inte genomföra åtgärder. Se avsnitt 2.2 *Ett strategiskt hållbarhetsarbete ger stor samhällsnytta* i denna vägledning för ett bredare resonemang om ovanstående.

Naturvårdsverket ansvarar på nationell nivå för att utveckla, följa upp och utvärdera tillämpningen av samhällsekonomiska analyser inom miljömålssystemet. Mer information om detta uppdrag och handledning i samhällsekonomisk konsekvensanalys finns på Naturvårdsverkets webbplats under [Om samhällsekonomiska analyser](#).

En insats som kan ge stor effekt på genomförandet av åtgärder i kommunen är att tillsammans med utpekade ansvariga verksamheter gå igenom vad åtgärderna konkret innebär för deras del. Detta är också en viktig del i förankringen av åtgärdsarbetet.

Lärande exempel

Konsekvensutredning av miljöstrategiskt program för Sundsvalls kommun

Sundsvalls kommun har antagit och arbetar med ett flertal miljörelaterade styrdokument. Dokumenten har olika fokusområden, men täcker tillsammans in en stor del av relevanta miljöfrågor. Det miljöstrategiska programmet håller ihop miljöfrågorna i dessa dokument, och utgör därmed ett koncentrat och ett övergripande paraply för det strategiska arbetet med miljö och klimat i Sundsvalls kommun.

I samband med framtagandet av det miljöstrategiska programmet har kommunen genomfört en utredning av vad som krävs av verksamheterna för att nå målen i programmet. Konsekvensutredningen fokuserar främst på organisatoriska förutsättningar och behov att utreda och prioritera åtgärder i verksamheterna, men lyfter också fram behovet av resurser för central samordning av det strategiska miljöarbetet. Utredningen har också varit värdefull för förankringen av förslag till åtgärder med ansvariga verksamheter. För några av de underliggande styrdokument, till exempel avfallsplanen, finns konsekvensbeskrivningar som mer i detalj beskriver konsekvenser vid genomförandet av åtgärder.

Stöd från Länsstyrelsen

Länsstyrelsen beslutar om flera olika regionala strategier och program som berör miljö- och hållbarhetsområdet, bland annat regionala åtgärdsprogram för miljömålen. Åtgärdsprogrammen redovisar utmaningar och målsättningar för länets miljöarbete samt prioriterade åtgärder som kan genomföras bland annat av kommunerna i länet.

I flera av länsstyrelsens uppdrag och löpande verksamheter sker åtgärdsarbete som anknyter till och kan stärka och samverka med kommunernas åtgärder.

Länsstyrelsen tillhandahåller också webbverktyget Åtgärdswebben, www.atgardswebben.se, för redovisning och uppföljning av de regionala åtgärdsprogrammen.

Länsstyrelsen i några län arbetar med överenskommelser och åtaganden för kommuner kring genomförande och uppföljning av lokala åtgärder i åtgärdsprogrammen.

Länsstyrelserna i samverkan har tagit fram en vägledning för samhällsekonomisk analys.⁵⁰ Målgruppen är tjänstepersoner inom länsstyrelser och Skogsstyrelsen, men även kommuner och annan verksamhet kan ha nytta av vägledningen. Vägledningen finns på RUS webbplats under Stöd i åtgärdsarbetet.

⁵⁰ RUS, Vägledning i samhällsekonomisk analys för länsstyrelsernas miljömålsarbete, 2018:02.

3.5 Steg 5 – Förankra och besluta

Förankringen av inriktningen för kommunens miljö- och hållbarhetsarbete och förslag på mål och åtgärder behöver ske genom hela processen fram till beslut. Vilka interna och externa aktörer som är viktiga att förankra förslagen med framgår i den inledande intressentkartläggningen. Därför är det viktigt att inte hoppa över detta steg i planeringen av processen för framtagandet av ett lokalt miljö- och hållbarhetsprogram.

Det finns några skeden i processen då förankring är extra viktigt:

- nulägesanalysen för en gemensam bild av kommunens hållbarhetsutmaningar.
- prioritering av viktiga åtgärdsområden och förslag till vision och mål.
- framtagande av förslag till åtgärder och indikatorer.
- förankring av styrdokumentet som helhet.

Intern förankring

Den interna förankringen behöver ske på både politisk nivå och verksamhetsnivå. En viktig förutsättning för ett framgångsrikt långsiktigt hållbarhetsarbete är att den politiska styrgruppen, ledningsgruppen med berörda förvaltnings- och bolagschefer samt projektgruppen kan nå en samsyn om mål och åtgärder och därmed ställa sig bakom föreslagna mål och åtgärder för arbetet.

En långsiktig politisk överenskommelse om inriktning och ambitionsnivå är grundläggande för att nå framgång i det lokala hållbarhetsarbetet. Ett effektivt sätt att nå ut brett till lokala politiker är att delta och informera på de olika partiernas gruppmöten i kommunen.

Det är också viktigt att avsätta tid för information och dialog med berörda verksamheter och nyckelfunktioner för att de ska se sin egen roll och vilka förväntningar det finns på dem i kommunens samlade hållbarhetsarbete.

För ett effektivt remissförfarande är det bra att stämna av förslagen till mål och åtgärder i ett sektors- och förvaltningsövergripande tjänstemannasamråd intern- och externremiss.

Extern förankring

Ett stort antal aktörer har intresse av utvecklingen av kommunens miljö- och hållbarhetsarbete. Det kan vara allt från enskilda medborgare, ungdomsgrupper, intresseorganisationer och föreningar till lokalt näringsliv och branschföreträdare samt omkringliggande kommuner och regionala myndigheter. Det är en stor utmaning för kommunen att nå ut till dessa intressenter för att förankra förslag till mål för det geografiska området och åtgärder som ligger utanför den kommunala verksamhetens direkta rådighet.

Här gäller det att vara resurseffektiv och främst fokusera på de primärintressenter som identifierades i den inledande intressentkartläggningen, och som både påverkas i hög grad av förslagen och vill vara med och påverka utvecklingen. Flera av dessa aktörer är förhoppningsvis redan representerade i den externa referensgruppen och har löpande fått information om och möjlighet att påverka arbetet med framtagandet av förslagen på mål och åtgärder. Andra intressentgrupper som kan vara viktiga i förankringsarbetet är lokala naturvård- och friluftsråd, vattenråd, LRF:s kommungrupp, företagarföreningar, ungdomsförbund, FN-föreningar med mera. Det gäller att i så hög grad som möjligt använda redan upparbetade kontakter med olika aktörer och hänga på andra dialog- och förankringsprocesser inom kommunen om möjligt, till exempel samråd kring en ny översiktsplan för kommunen.

Generellt är riktade dialoger med aktörer ett bättre sätt för förankring än att försöka nå ut genom kommunens egna sociala mediekkanaler. Sociala medier fungerar bättre för information och konkreta tips, och mindre bra för dialog, bland annat för att inläggen är svåra att modifiera och besvara när de sker utanför normal arbetstid.

Rapport

För att underlätta kommunikation och förankring av kommunens hållbarhetsutmaningar, förslag till mål och åtgärder samt ansvarsfördelning är det en fördel om detta redovisas i en särskild skrivelse eller rapport som beskriver inriktningen för kommunens hållbarhetsarbete. Ett sådant miljö- eller hållbarhetsprogram kan förslagsvis innehålla nedanstående delar;

- Kort beskrivning av kommunen.
- Process för framtagande och beslut av programmet.
- Principer för genomförande.
- Globala, nationella och regionala mål av betydelse för det lokala hållbarhetsarbetet.
- Utmaningar och prioriterade områden för det lokala hållbarhetsarbetet.
- Lokala mål, åtgärder och indikatorer samt ansvarsfördelning.
- Uppföljning och kommunikation av resultat.
- Utvärdering och revidering.
- Konsekvenser på andra samhällsområden.

Det finns kommuner som istället väljer att redovisa sina miljö- och hållbarhetsambitioner i flera olika styrdokument som är obligatoriska för kommunen, till exempel översiktsplan, avfallsplan och energiplan.

Det finns flera exempel på kommuner som samlar all information om det lokala miljö- och hållbarhetsarbetet, till exempel politiska beslut, strategiska program, policyer och rutiner, goda exempel och uppföljning, på en särskild webbplats kopplad till kommunens officiella webbplats. Ett exempel på detta är Helsingborgs stads arbete med livskvalitet, miljö och folkhälsa, se www.livskvalitet.helsingborg.se. Ett annat exempel är Miljöbarometern för östra Skaraborg, se www.miljoskaraborg.miljobarometern.se/miljofakta.

Remiss

Förslaget till mål och åtgärder bör skickas ut på en formell remiss till berörda aktörer, både internt till nämnder och kommunala bolag, och externt till de identifierade primärintressenterna. För att få ett engagemang och åtagande hos aktörerna att genomföra föreslagna åtgärder kan man i remissen uppmana berörda aktörer att ange vilka åtgärder de anser vara relevanta och kommer att arbeta för att genomföra. Remissen kan på detta sätt också bli ett underlag för en fortsatt dialog med aktörer och uppföljning av deras åtgärdsarbete.

En särskild hearing under remisstiden där man presenterar remissförslaget kan vara en bra aktivitet för att informera politiker och externa aktörer och en möjlighet att få direkt respons på förslaget.

Att ställa ut förslaget i kommunhuset eller kommunbiblioteket kan vara ett sätt att nå ut till och få in synpunkter från kommuninvånarna. En annan viktig grupp i samhället som behöver engageras är barn och ungdomar. Ett förslag är att samarbeta med skolförvaltningen eller enskilda skolor om hur förslaget till miljö- eller hållbarhetsprogram kan användas i den pedagogiska verksamheten. Samtidigt som man möjliggör för eleverna att lämna sina synpunkter och förslag.

Skicka också förslaget på remiss till grannkommuner och länsstyrelsen. Länsstyrelsen kan lämna synpunkter och inspel kring om kommunens förslag ligger i linje med nationella och regionala mål och strategier för en hållbar samhällsutveckling.

Remisstiden bör vara minst 3 månader för att alla aktörer ska ha möjlighet att lämna sina synpunkter. Det är önskvärt att de interna remissvaren från respektive förvaltning eller bolag beslutas av ansvarig nämnd eller styrelse för att säkerställa den politiska förankringen i kommunorganisationen.

Beslut

Efter remissrundan och eventuellt justering av förslagen till mål och åtgärder med anledning av inkomna synpunkter, ska målen för hållbarhetsarbetet, eller i förekommande fall miljö- eller hållbarhetsprogrammet, beslutas av Kommunfullmäktige. Eftersom Kommunfullmäktige är det högsta politiska organet i kommunen innebär beslutet att målen ska gälla för hela den kommunala verksamheten. I beslutet behöver det också framgå vilken verksamhet som ska ansvara för att samordna implementering och uppföljning av målen eller miljö- och hållbarhetsprogrammet, samt när programmet ska utvärderas och revideras. Här kan plan- och

bygglagens bestämmelser⁵¹ om att Kommunfullmäktige minst en gång under mandattiden ska pröva om översiktsplanen är aktuell, också tillämpas för en översyn av mål och åtgärder i miljö- eller hållbarhetsprogrammet.

⁵¹ 3 kap. 27 § Plan- och bygglag, SFS 2010:900.

Lärande exempel

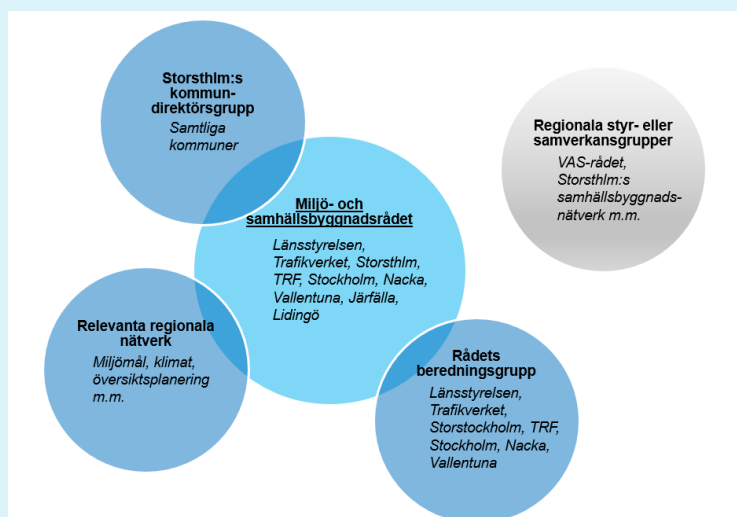
Miljö- och samhällsbyggnadsdialogen i Stockholms län

Miljömålsarbetet i Stockholms län drivs inom ramen för den så kallade miljö- och samhällsbyggnadsdialogen som är en arena för länets offentliga aktörer att samverka kring och förankra de miljö- och samhällsbyggnadsfrågor som är strategiska och långsiktigt viktiga i Stockholms län. De 16 nationella miljökvalitetsmålen är centrala tillsammans med de mål som finns inom samhällsbyggnad. Det övergripande målet för dialogen är att bidra till att stärka regionens attraktionskraft och stödja ökat bostadsbyggande med fortsatt god miljö kvalitet i regionen.⁵² Exempel på frågor som hanteras inom ramen för denna dialog är miljömål, bostadsförsörjning, elförsörjning, miljö kvalitetsnormer i planprocessen, grön infrastruktur, drivmedelsförsörjning, infrastruktur, klimat- och energi, folkhälsa och sociala utmaningar.

Inom miljö- och samhällsbyggnadsdialogen finns ett råd som består av representanter för Länsstyrelsen, Trafikverket, Storstockholm, Region Stockholm, Stockholms stad och representanter från Storstockholms kommundirektörsgrupp. Rådet är till för diskussion och förankring av gemensamma utmaningar och fattar inga formella beslut.

Figur 14. Miljö- och samhällsbyggnadsdialogens organisation och omvärld. Länsstyrelsen Stockholm, 2019.

⁵² Länsstyrelsen Stockholm, Miljömålsarbetet i Stockholms län, <https://www.lansstyrelsen.se/stockholm/miljo-och-vatten/miljomal/nar-vi-miljomalen.html>



Lärande exempel

Dalslands katalysatorgrupp för hållbar markanvändning

Dalslands katalysatorgrupp är en åtgärdsinriktad arbetsgrupp sammansatt av representanter för ett tjugotal organisationer och aktörskategorier med koppling till markanvändningen i Dalsland. Medlemmar i gruppen (och stöttande organisationer) är exempelvis lantbrukare, markägare, Länsstyrelsen i Västra Götalands län, Skogsstyrelsen, Sveriges Lantbruksuniversitet, LRF, Västra Götalandsregionen, Studieförbundet vuxenskolan, kommuner i Dalsland och Dalslands miljö- och energiförbund.

Syftet med katalysatorgruppen är att hitta nya sätt att arbeta och framförallt samarbeta och samverka kring hållbar markanvändning genom att utgå ifrån platsen, platsens förutsättningar och personerna på platsen och att behandla alla de frågor som kommer upp när det gäller markanvändning och de frågor som är kopplade till markanvändningen, det vill säga frågor i alla hållbarhetsperspektiven, såväl miljömässiga som ekonomiska och sociala. Gruppen använder sig av verktyget [*Naturbruksplan – underlag för dialog och samverkan*](#) för att på ett pedagogiskt och strukturerat vis uppskatta scenarier för olika typer av markanvändning utifrån platsens förutsättningar. Tack vare den breda samverkan i katalysatorgruppen kan eventuella flaskhalsar lösas i t.ex. administrativa processer, samt inom och mellan medverkande organisationer.

Stöd från Länsstyrelsen

Länsstyrelsen kan bidra genom dialog om nationella och regionala mål och prioriteringar, och att svara på remisser av kommunernas förslag till miljö- eller hållbarhetsprogram.

3.6 Steg 6 - Implementera och genomföra

Verksamhetsstyrning

Verksamhetsstyrning och resultatstyrning handlar om att leda, styra och utveckla verksamheten för att uppnå ett visst beslutat resultat samt använda resurser så effektivt och rättssäkert som möjligt. Målstyrning är det verktyg som politiken, medborgarnas företrädare, använder för att styra verksamheten och är den grundläggande styrmodellen inom i stort sett all offentlig verksamhet, såväl nationellt som internationellt.

För att en kommuns miljö- och hållbarhetsmål ska få genomslag är det viktigt att arbetet är integrerat i kommunens övergripande styr- och stöddokument. En annan viktig aspekt och framgångsfaktor är att eftersträva stabila mål som kan verka under många år. För att lyckas med detta förutsätts att det finns en politisk enighet kring de långsiktiga målen, över partigränser. Verksamheterna behöver stabiliteten för att uppnå goda resultat så att inte organisationens fokus pendlar allt för mycket mellan mandatperioderna. Mål bör, för att ha en styrande effekt i en resultatstyrningsmodell, vara mätbara och bygga på sakliga fakta. Resultatindikatorer är därmed en central del i ett resultatstyrningssystem.

Kommuner arbetar på olika sätt med verksamhets-, resultat- och målstyrning. De flesta kommuner har en kommunvision där en översiktlig beskrivning ges av vart kommunen strävar i sitt miljö- och hållbarhetsarbete. Visionen bör, av ledande politiker, konkretiseras i målprogram med tydliga uppföljningsbara målsättningar. Målsättningarna kan därefter konkretiseras i åtgärds- och handlingsplaner inom olika sakområden som exempelvis natur, avfall, kemikalier, klimatanpassning, energi, trafik, buller och vatten. Målsättningarna bör också brytas ner till konkreta åtgärder inom ramen för kommunens verksamhetsplanering- och ledningssystem. Utöver detta kan det finnas behov av olika riktlinjer, policy, rutiner och

checklistor för att säkerställa att miljö- och hållbarhetsmålen uppnås. Det kan röra sig om upphandlingspolicy, riktlinje för resor och transporter eller rutin för hållbarhetssäkring av beslut.

För att effektivisera och digitalisera styrning med tillhörande planering- och uppföljningsprocess används med fördel ett digitalt ledningssystem.

Ledningssystem/miljöledning

För att underlätta och effektivisera miljö- och hållbarhetsarbetet kan kommunen integrera arbetet i ett befintligt ledningssystem - eller införa ett miljöledningssystem. Ledningssystem bygger på principen att planera, genomföra, kontrollera och förbättra arbetet. Det finns flera fördelar med ett ledningssystem:

- ledningen ges ett tydligt ansvar
- effektivare och mer långsiktig användning av resurser
- struktur skapas för arbetet inom den kommunala organisationen
- kommunikationen internt och externt förbättras
- miljöfrågorna medvetandegörs bland de anställda
- förbättringsarbete systematiseras
- samverkan med andra aktörer förtydligas och kan tänkas öka
- revision och uppföljning blir ofrånkomligt

Inför införandet av ett ledningssystem behöver kommunledningen fatta strategiska beslut om arbetet som t.ex. val av ledningssystem, tidsplan, fokusområden, mål samt vilka ekonomis-

ka och personella resurser som ska avsättas för arbetet. Att införa ett ledningssystem för hela kommunen är tidskrävande. Tänk på att upprätta en tidsplan där olika moment noga vägs in och som baseras på kommunens förutsättningar. Ett alternativ till att införa ledningssystem för hela kommunen är att stegvis utöka det systematiska miljöarbetet och dess omfattning, antingen förvaltning för förvaltning eller område för område.

För att ett infört ledningssystem ska bli certifierat/registrerat måste kommunen bli godkänd i en extern miljörevision. Det som kontrolleras är organisationens identifierade miljöaspekter och hur kommunen har åtagit sig att förbättra dessa kontinuerligt. Andra delar som granskas är rutiner och anställdas deltagande, samt vilka miljöförbättrande åtgärder som har initierats baserat på indikatorer. I miljöledningsarbetet genomförs även intern revision regelbundet. Det är en internkontroll av ledningssystemets funktion och organisationens arbetssätt. Vanligtvis görs revisionen av personer anställda inom organisationen med kompetens att bedöma ledningssystemets funktion och effektivitet. Ledningen ska regelbundet, exempelvis en gång per år, gå igenom resultatet av det systematiska miljöarbetet. Syftet är att utifrån ett bra underlag kunna fatta beslut om vilka förbättringar som behöver göras.

Finansiering av det lokala miljö- och hållbarhetsarbetet

En stor del av miljö- och hållbarhetsarbetet bedrivs redan idag inom befintliga uppdrag och verksamheter i kommunen. Många åtgärder kan därför till betydande del genomföras genom prioriteringar i den ordinarie verksamheten, vilket kräver att kommunens verksamhetsplanering och investeringsbeslut samt upphandling och inköp av varor och tjänster genomsyras av ett tydligt miljö- och hållbarhetsperspektiv. En viktig förutsättning för detta är att mål och åtgärder har förankrats och beslutats av kommunledningen, och att ledningen samtidigt har beslutat om resurser och organisation för att

utveckla miljö- och hållbarhetsarbetet. För andra åtgärder finns riktade statliga stöd och bidrag för att helt eller delvis finansiera åtgärdsarbetet. Dessa stöd och bidrag kan skifta över tid, men några exempel kopplat till miljömålen är stöd för lokala vattenvårdsprojekt (LOVA) och lokal naturvård (LONA), klimatinvesteringsbidrag (Klimatklivet), bidrag för kulturmiljövård samt efterbehandling av förorenad mark. I rapporten *Var finns pengarna?* finns samlad information om stöd och bidrag kopplat till miljömålen. Rapporten finns på RUS webbplats, men flera länsstyrelser har också tagit fram regionala versioner. Mer information om aktuella stöd och bidrag finns på Länsstyrelsens webbplats.

Möjligheter till medfinansiering finns också hos nationella myndigheter, (t.ex. Naturvårdsverket, Havs- och vattenmyndigheten, Energimyndigheten och Boverket) och forskningsråd (t.ex. Formas och Vinnova) samt inom EU:s struktur- och investeringsfonder och sektorsprogram. Mer information om aktuella utlysningar och bidrag finns på respektive myndighets webbplats. SKR har samlat information om EU:s fonder och program på sin webbplats. Några av de svenska regionkontoren i Bryssel bevakar EU-fonderna och kan ge stöd och råd. Kontaktuppgifter hittar du på SKR:s webbplats. I vissa fall finns det en EU-samordnare i din kommun eller region. De kan ha kännedom om vilka program som är aktuella för dig och hur du tar dig vidare.

Glöm inte bort att det också kan finnas föreningar, organisationer och banker som kan ge ekonomiskt stöd till miljöåtgärder. Ett tips är att undersöka hur tidigare framgångsrika projekt har löst finansieringen.

Gröna finanser och lokala klimatfonder

Gröna finanser, det vill säga fossilfria kapitalplaceringar och gröna obligationer, är ett sätt för att styra bort kommunens kapital från fonder med exponering mot fossila bränslen. Fossilfria kapitalplaceringar handlar om att investera fossilfritt och att förflytta kapital i en mer

hållbar riktning, och därmed tillföra kapital till de bolag som verkar för Parisavtalets 1,5-gradersmål och Agenda 2030. En grön obligation är en obligation där kapitalet är öronmärkt åt olika former av miljöprojekt.

Det är ett verktyg för att öka medvetenheten om klimatrelaterade utmaningar och lösningar, och samtidigt uppmuntra investerare att placera i gröna och hållbara projekt.

Örebro är en av de kommuner som har emitterat gröna obligationer för att finansiera klimatsmarta och ekologiskt hållbara investeringar. Läs mer på Örebro kommuns webbplats under [Gröna obligationer](#).

Ett annat sätt att finansiera hållbara lösningar, som flera kommuner arbetar med, är lokala klimatfonder/klimatväxlingsprogram. Klimatväxling är ett sätt att reducera de utsläpp som är svårast att få bort.

Oftast fungerar det så att en avgift tas ut vid köp av tjänsteresor med flyg och körning med privat bil i tjänsten. Pengarna samlas i en intern fond. Medel ur fonden kan sedan sökas av förvaltningarna för investeringar i klimatprojekt inom kommunen.

För mer information och exempel på kommuner som arbetar med gröna finanser och klimatväxling, se Klimatkommunernas webbplats under [Gröna finanser](#) respektive [Klimatväxling](#).

Lärande exempel

Hållbarhetssäkring av beslut i Region Kronoberg

Region Kronoberg har utvecklat ett verktyg för att styra verksamheten mot hållbarhet i linje med den regionala utvecklingsstrategin Gröna Kronoberg 2025. Verktyget kallas för hållbarhetssäkring och ska;

- Säkerställa att insatser som genomförs är relevanta utifrån den regionala utvecklingsstrategin Gröna Kronoberg.
- Säkerställa att insatser leder till förbättrade sociala, miljömässiga och ekonomiska förhållanden.
- Minska negativa sociala, miljömässiga och ekonomiska effekter av insatserna.
- Synliggöra mål- och intressekonflikter.

Hållbarhetssäkringen omfattar både den förväntade effekten och själva genomförandet av insatsen. Säkringen består av fyra delar, som avslutas med en samlad bedömning, se figur.

Metoden för hållbarhetssäkring kan också användas på lokal nivå för att styra kommunens verksamhet i linje med lokala miljö- och hållbarhetsmål. Mer information om hållbarhetssäkring finns på Region Kronobergs webbplats under [Arbetsmetod](#) och [Hållbarhetssäkring](#), där du också kan ladda ner regionens handbok och mall för hållbarhetssäkring.



Figur 15. De olika delarna i Region Kronobergs verktyg för hållbarhetssäkring av verksamheten. Region Kronoberg, 2019.

Lärande exempel

Miljöledning och klimatväxling i Östersunds kommun

Östersunds kommun är sedan år 2007 miljöcertifierade enligt ISO 14001 och har en EMAS-registrering. Miljöledningssystemet omfattar hela kommunen, exklusive den politiska organisationen och de kommunala bolagen. Det innebär att kommunen har ett systematiskt arbetssätt för att omhänderta miljömålen och de miljörelaterade globala målen i Agenda 2030 målen. Ett av kraven i EMAS-registreringen är att årligen ta fram en offentlig miljöredovisning för att beskriva de miljöresultat som kommunen uppnått under året. Miljöredovisningen har en bred målgrupp och är ett bra sätt att kommunicera kommunens miljöarbete. Läs mer om Östersunds kommuns miljöledningssystem på kommunens webbplats under [Miljöledningssystem](#).

Östersunds kommun är också en av de kommuner som har infört ett system för intern klimatväxling av tjänsteresor. Klimatväxlingen startade hösten 2017. Sedan dess har andelen tjänsteresor med tåg ökat från 57 procent till 75 procent. Till de 1500 flygresor som ändå görs köper kommunen förnybart flygbränsle (uppgifterna avser år 2019).

Stöd från Länsstyrelsen

Länsstyrelsen kan hålla i nätverk och träffar för erfarenhetsutbyte och samverkan kring kommungemensamma åtgärder samt förmedla exempel på hur olika kommuner integrerar miljö- och hållbarhetsarbetet i sina verksamheter.

Länsstyrelsen bedriver tillsynsvägledning enligt miljöbalken och plan- och bygglagen. Det innebär att Länsstyrelsen ger stöd, råd, samordnar, följer upp och utvärderar kommunernas tillsyn. Vidare samarbetar Länsstyrelsen också med länets kommuner för ett effektivare miljö- och hälsoskyddsarbete inom den regionala Miljösamverkan.

Länsstyrelsen kan bistå med information och diskussioner om lämpliga stöd och bidrag för planerade åtgärder.

Länsstyrelserna i samverkan har tagit fram en sammanställning av stöd och bidragsmöjligheter till åtgärder och insatser för att nå miljömålen, Var finns pengarna? Sammanställningen finns tillgänglig på RUS webbplats under Stöd i åtgärdsarbetet. Flera länsstyrelser tar också fram länsegna sammanställningar av finansieringsmöjligheter. Mer information finns på Länsstyrelsens webbplats.

Länsstyrelsen kan initiera och driva projekt där kommunerna medverkar som partners. Kommunerna kan på detta sätt både minska den administrativa bördan och säkerställa resurser för att arbeta med lokala miljöåtgärder.

3.7 Steg 7 – Följa upp

Verksamhetsuppföljning

För att se om åtgärder och aktiviteter leder till att målen nås i rätt takt behöver miljö- och hållbarhetsarbetet följas upp och utvärderas. Uppföljning med hjälp av indikatorer ger svar på vilka resultat arbetet har gett i förhållande till uppsatta mål och var bristerna finns, samt vilka förbättringar som behöver genomföras. Indikatorerna används i uppföljningsarbetet som en indikation om riktning. De synliggör trenden av miljö- och hållbarhetsarbetet och ger en bild av miljöläget i kommunen. Indikatorerna är viktiga för att ge underlag till frågor, diskussioner och vidare undersökningar i miljöarbetet både inom kommunens egen organisation och i det lokala samarbetet med näringsliv, organisationer och medborgare. Anpassa ambitionen med indikatorerna till kommunens behov och resurser. Alltför många indikatorer gör uppföljningsarbetet arbetskrävande och svåröverskådligt. Använd hellre en indikator som alla förstår än att skapa ett avancerat uppföljningssystem som kräver omfattande arbete för att kunna användas. Se processteg 3.3 *Formulera vision och mål* i denna vägledning för mer information och tips om indikatorer.

För att uppföljningen av miljö- och hållbarhetsmål ska få genomslag i organisationen ska den ske med regelbundenhet och ha en direkt koppling till styrsystemet, verksamhetsplaneringen och budgetprocessen. Kommunen kan välja att lägga in redovisningen i kommunens årsredovisning eller att ha en separat miljöredovisning, miljöbokslut eller hållbarhetsbokslut i samband med årsredovisningen. En regelbunden uppföljning av miljöarbetet ger ett beslutsunderlag till den politiska ledningen och bidrar till ökad medvetenhet och erfarenhet bland organisationens medarbetare. Genomförda aktiviteter följs upp och utvärderas vilket ger en kunskapsbank i det fortsatta målarbetet och vid planering av framtida aktiviteter.

Använd gärna uppföljningen för att väcka intresse för hållbarhetsfrågor och visa organisationens arbete utåt gentemot t.ex. medborgare för att skapa en bred och demokratisk diskussion. Flera kommuner arrangerar årligen särskilda miljölägesdagar för att redovisa och kommunicera uppföljningen av miljö- och hållbarhetsarbetet, både internt till berörda politiker och tjänstepersoner och externt genom att bjuda in lokal media till dessa dagar.

Utvärdering

Skillnaden mellan uppföljning och utvärdering är att uppföljning beskriver hur något är eller har utvecklats medan utvärdering går ut på att förklara varför det är eller har blivit så. Som ordet anger går utvärdering också ut på att värdera och bedöma det som beskrivs. Man kan egentligen inte utvärdera utan att först följa upp. Däremot behöver uppföljning inte alltid leda till utvärdering, men genom uppföljning kan man få signaler om att något behöver studeras närmare - utvärderas. Utvärdering är därmed en viktig strategisk funktion för att utveckla miljöarbetet och förbättra dess effektivitet. En utvärdering går på djupet och sätter fokus på varför exempelvis ett visst utfall fås (mål- och resultatutvärdering) eller varför arbetet har varit framgångsrikt eller inte (processutvärdering). Utvärdering utgör ett viktigt beslutsunderlag i kommunens fortsatta miljö- och hållbarhetsarbete. Vid utvärdering är det viktigt att tänka på: Varför ska vi utvärdera? Vad ska resultatet användas till? Bestäm syftet och låt det sedan styra det fortsatta utvärderingsarbetet.

Rapporteringsystem

För att effektivisera och digitalisera styrning, planering- och uppföljningsprocessen används med fördel ett digitalt ledningssystem. Det finns olika ledningssystem, de som är specifikt inriktade på miljö- och hållbarhetsuppföljning och de som används till all typ av kommunal verksamhetsplanering och uppföljning. Fördelen med ett digitalt system är bland annat att man:

- styr mot samma mål och/eller gemensamma åtgärder i en organisation
- förtydligar den röda tråden mellan mål och åtgärd,

- får en bättre överblick,
- förenklar uppföljning och rapportering,
- kvalitetssäkrar data,
- ökar transparens och tillgänglighet,
- effektiviserar.

Lärande exempel

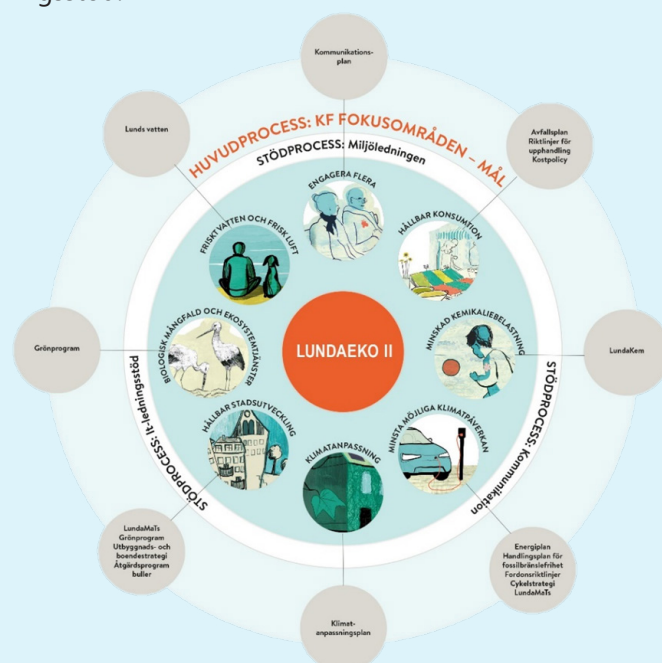
Lunds kommuns lednings- och uppföljningsprocess

Lunds kommun tar sedan år 2014 fram en årlig miljöredovisning som en bilaga till kommunens årsredovisning och som beslutas av kommunfullmäktige. Miljöprogrammet LundaEko (Lunds program i ekologisk hållbar utveckling), är sedan år 2015 implementerat till fullo i kommunens it-ledningsstöd Stratsys där all övergripande styrning, ledning, uppföljning och redovisning genomförs (se *stödprocess it-ledningsstöd* i figur 16).

LundaEko-processen är den process som säkerställer att miljöprogrammet LundaEko II genomförs på ett effektivt sätt i kommunens nämnder (se figur 16). Miljöledningen är ett viktigt verktyg (stödprocess) för att arbeta systematiskt gentemot kommunens målsättningar, samt för att arbeta med handlingsplaner inom kommunen till exempel energiplan, avfallsplan, grönsprogram och LundaKem (Lunds kemikalieplan). Samtliga förvaltningar och kommunala bolag har ett fungerande miljöledningssystem med extern revision. All inrapportering av indikatorer och bedömning av mål och delmål, både på förvaltningsnivå (miljöledning) och övergripande nivå, sker inom detta it-ledningsstöd.

Uppföljningen sker, i huvudsak, en gång per år i januari – februari. Förvaltningarna, sammanställer då en årsanalys till nämnden där de rapporterar sitt interna arbete för att uppnå kommunens mål och delmål, vilket också omfattar arbetet för miljömålen (LundaEko's mål och delmål). När nämndernas årsanalyser är färdiga bedöms kommunens miljömål och delmål i sin helhet och sammanställs i en årlig miljöredovisning.

Figur 16. Schematisk bild över hur arbetet för att uppnå mål och delmål för ekologisk hållbarhet inom Lunds kommuns organisation är utformat, också kallad LundaEko-processen. Lunds kommun, 2017.

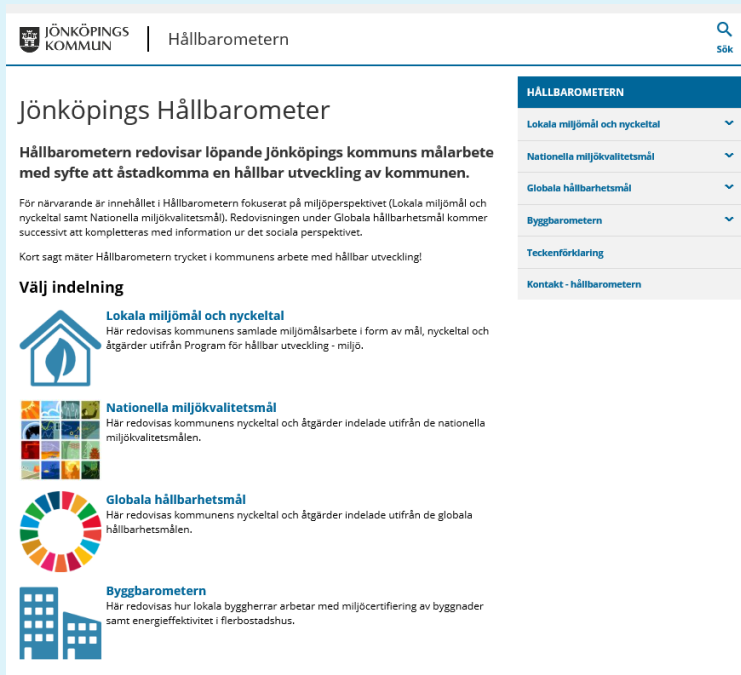


Lärande exempel

Jönköping kommuns Hållbarometer

Hållbarometern redovisar löpande Jönköpings kommuns målarbete med syfte att åstadkomma en hållbar utveckling av kommunen. Kommunen redovisar sina nyckeltal både i förhållande till kommunens lokala miljömål, till nationella miljömål, till de globala miljömålen samt hur lokala byggherrar arbetar med miljöcertifiering av byggnader samt energieffektivitet i flerbostadshus.

Figur 17. Bild från Jönköping kommuns Hållbarometer, <http://hallbarometern.jonkoping.se/>. Jönköpings kommun, 2020.



Stöd från Länsstyrelsen

Länsstyrelsen följer och uppdaterar årligen miljömålsindikatorer på regional nivå. Några av dessa indikatorer redovisas också på kommunnivå.

Länsstyrelsen följer årligen upp och redovisar miljö tillståndet och miljöarbetet i länet utifrån generationsmålet och miljö kvalitetsmålen, samt tillhandahåller miljöstatistik genom den regionala miljöövervakningen och vattenförvaltningen.

Länsstyrelserna i samverkan har utvecklat Åtgärdswebben, www.atgardswebben.se, som är ett webbverktyg för uppföljning av regionala åtgärdsprogram. Åtgärdswebben är publikt tillgänglig, vilket gör att kommunerna också kan använda sig av detta verktyg vid uppföljning av lokala åtgärder.

3.8 Steg 8 – Kommunícera

Ordet kommunikation härstammar från det latinska ordet *communico* som betyder *göra gemensamt, meddela eller låta få del av*. Miljömålen är ett långsiktigt arbete som är beroende av att många aktörer arbetar gemensamt i en och samma riktning. Att *meddela* de lokala miljömålen och därigenom *låta fler få del av* målsättningarna är av central betydelse i det lokala miljöarbetet. Genom att ha en god dialog, en bred samverkan och ett gemensamt samförstånd skapar kommunen goda förutsättningar för ett framgångsrikt miljöarbete.

Tillgänglighet och demokrati

Kommunikation är ett av kommuners viktigaste verktyg och uppdrag. Kommuner är ålagda att informera om sin verksamhet och göra sin verksamhet tillgänglig för alla grupper i samhället. Kommunikation är en förutsättning för målgruppers möjlighet till att ta vara på sina demokratiska rättigheter och skyldigheter - något som kräver insyn, delaktighet och dialog. Vidare är kommunikation som verktyg centralt för kommunens utvecklingsarbete. Både kommunikation som uppdrag och som verktyg är i ständig förändring. Det är inget som kan implementeras eller läras ut och sedan checkas av, utan det är ett löpande arbete, formbart och handlar till viss del om att hänga med i utomstående teknisk utveckling och beteendeförändringar.

Kommunikation i processledning

Kommunikation är en viktig del i processledning och när samverkan krävs mellan flera aktörer. Det kan ofta upplevas som en balansgång mellan att kommunicera för mycket eller för lite, men det är sällan vi kommunicerar för lite. Utmaningen ligger att anpassa mejlutskick, möten, återkoppling och förankring till mottagaren. Ett personligt meddelande eller möte där informationen är sållad och anpassad för mottagaren har större chans att tas emot, skapa mervärde, smörja processgången och förebygga missförstånd. Balansgången är därmed inte

mellan för mycket eller för lite, utan mellan vilka resurser man har att anpassa kommunikationsflödena för respektive mottagare eller målgrupp.

Intressentkartläggning och analys

Intressentkartläggning och analys kan användas för att skapa en överblick över vilka som i någon mening påverkar eller påverkas av miljö- och hållbarhetsarbetet. Att definiera dessa intressenter är ett viktigt arbete för efterföljande kommunikations- och samverkansinsatser. Intressenter ska inte sammanblandas med målgrupp. Det är vanligt att målgruppen också utgör en intressent, men intressenter är ett vidare och mer omfattande begrepp än målgrupper. Det är en fördel om en intressentkartläggning kan genomföras i den bredare projektgruppen i början av processen.

1. Utgå från nedanstående frågeställningar och diskutera:
 - Vilka intressenter är intressanta i kommunens miljö- och hållbarhetsarbete?
 - Har vi tänkt innovativt när det gäller att identifiera intressenter?
 - Varför är det här en intressent?
 - På vilket sätt vill vi involvera intressenten?
 - Hur kan vi samverka på ett innovativt sätt med den här intressenten?
 - Vad behöver intressenten veta?
 - Vilka förväntningar kan intressenten tänkas ha?
 - Vad kan intressenten bidra med?
2. Dela sedan in intressenterna i följande kategorier:
 - Kärnintressenter (beslutande, drivande)
 - Primärintressenter (påverkas i hög grad och vill därför påverka)
 - Sekundärintressenter (relativt lågt intresse och kommer troligtvis inte att påverka)

3. Gör en intressentanalys
Efter kartläggningen av intressenter är genomförd kan du gå vidare och använda nedanstående tabell för en övergripande analys och prioritering av intressenterna och hur du ska kommunicera med dem.

Intressent	Varför intressent?	Vad behöver intressenten?	Hur hantera intressenten?	Prio 1-5
Ex. Lantbrukare	Kan bidra till näringslivsutveckling och levande landsbygd, närproducerade livsmedel, förnybara drivmedel och råvaror, samt minska utsläpp av näringsämnen och kemikalier.	Information om kommunens utmaningar, mål och förslag på åtgärder, samt hur lantbruket kan bidra.	Löpande dialog med LRFs lokala kommungrupp. Medverkan i referensgrupp.	4
Osv.				

Kommunikationsplan

Resultatet från intressentanalysen kan konkretiseras i en kommunikationsplan som säkerställer att rätt kommunikationsinsatser görs i rätt tid och till rätt intressent.

1. Kort beskrivning av insatsen (bakgrund)

Varför ska insatsen genomföras? Var står vi i dag? Vilka är utmaningarna eller problemen? Och för vilka av våra mål kan kommunikation spela en avgörande roll?

2. Vad är det övergripande kommunikationsmålet?

Vad vill vi uppnå med kommunikationen? Vad är det vi vill att målgrupperna ska känna, veta, tycka eller göra? Hur sätter vi mätbara mål?

3. Vem ska vi kommunicera med? (målgrupp/intressenter)

Vilka är målgrupperna/intressenter som påverkar eller påverkas av uppdraget och som vi bör kommunicera med? Vad har de för kunskapsnivå? Vad har de för relation till insatsen? Har de särskilda behov? Vad vill de veta och vad behöver de veta?

4. Vad ska vi kommunicera? (budskap)

Vad vill vi säga? Behöver olika målgrupper olika budskap? Budskapen kan variera beroende på målgrupp. Budskapen kan med fördel vara så pass korta och kärnfulla att de är lätta att komma ihåg och lätta att använda - i presentationer, i mediekontakter och liknande.

5. Hur ska vi kommunicera? (kanaler)

Vilken eller vilka kanaler ska vi använda för att nå målgrupperna på bästa sätt? (vilka kanaler använder målgrupperna?) Vill vi få en attitydförändring, skapa engagemang och ägandeskap är muntlig kommunikation att föredra. Vill vi bara informera räcker det ofta med skriftlig kommunikation.

6. Vilka strategier ska vi använda? (framgångsfaktorer)

Hur ska vi göra för att lyckas med kommunikationen? Hur når vi målgrupperna på bästa sätt? Vilken ton ska vi använda? Vem borde vara talesperson? När i tiden borde vi kommunicera mest? Finns det något i omvärlden som vi bör beakta när vi kommunicerar? Och så vidare.

7. Vad får det kosta? (budget)**8. Datum för översyn av kommunikationsplanen?**

Hur ofta översynen görs beror på insatsens omfattning och hur långsiktig den är. Bland annat kan kommunikationsmålen och målgrupperna förändras över tid.

Kommunikationsplanen bör inte vara ett för omfattande dokument utan kan med fördel redovisas enligt nedanstående tabell för att skapa överblick över de kommunikationsaktiviteter som behövs i processen.

Aktivitet	Kommunikationsmål <i>Vad ska målgruppen känna, veta, tycka, göra?</i>	Målgrupp	Plan	Ansvarig	Uppföljning/ mätmetod
<i>Ex. Möte med LRFs lokala kommungrupp</i>	<i>Att lantbruket är viktigt i det lokala hållbarhetsarbetet och på vilket sätt lantbruket kan bidra i detta arbete.</i>	<i>Lantbrukare</i>	<i>Kalla till dialogmöte den 24 april.</i>	<i>Miljö- och samhälls-byggnadschef</i>	<i>Genomfört möte. Antal deltagare.</i>
Osv.					

Transparent kommunikation

Det kanske viktigaste av allt är att vara transparent i sin kommunikation och att skapa trovärdighet, bland annat genom att våga visa på utmaningar och brister (och vad man planerar att göra åt dem). Trovärdighet förutsätter att man berättar, förklarar och besvarar människor på ett öppet och ärligt sätt. Att bedriva en transparent kommunikation är emellertid inte alltid en lätt uppgift.

Olika utmaningar tornar upp sig utifrån om det rör sig om intern eller extern kommunikation. Internt är transparent kommunikation främst en arbetskulturs- samt ledningsfråga. Externt finns en diversitet bland utmaningar. En utmaning kan vara när medielandskap eller kommunikationskanal inte ger utrymme till att åskådliggöra komplexitet utan förespråkar korta och enkla budskap.

En lösning kan vara att prioritera och tänka långsiktigt: vilka pusselbitar måste alltid presenteras tillsammans och vilka kan adderas under tidens gång?

En annan utmaning kan vara att låta utomstående ta del av pågående processer och material som man inte känner sig helt färdig med. Att kommunicera det pågående och det ofärdiga kommer med en risk av att skapa förvirring eller misskommunikation om något förändras. Möjligheten att nå ut till samma personer igen om något förändras behöver alltså tas i beaktan. Transparens kräver därtill inte sällan ett arbete inåt organisationen eftersom de som involveras kan känna sig osäkra och utvalda/utsatta om inte enbart det goda lyfts fram. Det kan här vara till ens fördel att tidigt förklara för samtliga involverade det enskilda fallets plats i sammanhanget/helheten och på lång sikt, samt att tillsammans med ledning/medarbetare arbeta med arbetsplatskulturen.

Ett plus på köpet när man lägger tid och resurser på att planera och driva igenom transparent kommunikation är att man per automatik säkerställer att man inte ägnar sig åt eller upplevs ägna sig åt så kallad "Greenwashing". Dessutom lär psykologin oss att den bästa mixen för att skapa engagemang och kreativitet bland människor är förhållandet 3:1 mellan positiva och negativa berättelser. Med för många ljusa berättelser tar folk inte problemet på allvar; med för många mörka berättelser tappar människor modet inför den utmaning de ställs inför.

Intern kommunikation

Intern kommunikation är en viktig process i en organisation, till och med till den grad att det kan ses som en förutsättning för framgång.

Intern kommunikation kan bidra med:

- Skapa ett gemensamt språk/plattform/begreppsapparat/värderingar - utan att ge upplevelsen om att man strävar ett likatänkande/homogenitet/övertalning.
- Skapa en Vi-känsla (OBS även här viktigt att inge trovärdighet).
- Synliggöra och sätta värde på internt arbete som annars går många förbi.
- Intern kommunikation är inte bara webb och digitala nyhetsbrev, det är event, enhetsmöten/gruppmöten, nätverk/nyckelpersoner, fysiskt material, etc.
- Såväl intern som extern kommunikation kan påverka arbetsplatsvarumärket.
- Oavsett situation, ställ dig gärna dessa fyra frågor:
- Avsändare: Vilken är avsändaren av meddelandet (ingen specifik (kommunen), direktör, anställd, en grupp, etc.)? och hur påverkat det budskapet?

- Målgrupp: Målgruppsanalys (vilka är de, var befinner de sig och när når du dem).
- Form och kanal: Vilken form (tryck, video, etc.) och vilken kanal eller kombination av kanaler bör användas för att nå målgruppen?
- Anpassning: Kan du anpassa budskapet och selektera informationen för just den specifika målgruppen?

Hur finansierar och mäter man kommunikationsinsatser?

Att finansiera och mäta kommunikationsinsatser kan vara en stor utmaning. Utmaningen handlar främst om svårigheter att bedöma kommunikationsinsatsernas värde i en förändringsprocess. Det är svårt att säga hur mycket organisationen får tillbaka per satsad krona eller i minskad miljöpåverkan.

För att kunna bedöma värdet av en kommunikationsinsats är det viktigt att tydligt definiera hur insatsen ska genomföras, hur många som ska nås och vilka förändringar som förväntas av insatsen. Detta måste sedan vägas mot kostnader för genomförandet av insatsen och i vilken utsträckning insatsen bidrar till att nå uppsatta mål.

I Naturvårdsverkets instruktion för att ansöka om informationsinsats inom klimatinvesteringsbidraget Klimatklivet⁵³ redovisas 10 punkter som är viktiga att gå igenom vid planering av kommunikationsåtgärder.

1. Beskriv åtgärden klart och tydligt med en bestämd tidsplan.
2. Vilken målgrupp riktas åtgärden till? Varför har ni valt denna målgrupp?
3. Hur många människor inom målgruppen kommer insatsen att nå ut till? Hur har ni kommit fram till ert antagande?

⁵³ Naturvårdsverket, Instruktion för att ansöka om informationsinsats, 2017-08-24.

4. Vilka medel och kanaler använder ni för att nå ut till målgruppen? (sociala medier, personliga möten etc.)
5. Av alla ni når ut till inom målgruppen, hur många förväntas förändra sitt beteende/vana/livsstil? I vilken grad förändras det (t.ex. i procent)?
6. Beskriv åtgärdens incitament som leder till att människor ändrar sitt beteende i den utsträckning som uppges.
7. Finns det några risker som gör att ni kanske inte når det antal människor som förutses?
8. Hur tänker ni följa upp effekten av åtgärden hos målgruppen?
9. Har ni samarbetspartners eller relevanta kanaler i kommunen/länet? Beskriv i så fall dessa.
10. Redogör gärna för projektets spridningseffekter.

Miljöeffekter av kommunikationsinsatser kan vara svåra att definiera och redovisa. En möjlighet är att försöka beräkna den potentiella minskningen av koldioxidutsläpp genom insatsen. Naturvårdsverket har tagit fram en vägledning inom Klimatklivet som kan användas som underlag för beräkning av utsläppsminskningar.⁵⁴ Livslängden för en beteendeförändring är också svår att uppskatta eftersom människors beteenden påverkas av många olika faktorer över tid. Vid tidigare bedömningar av utsläppsminskningar per investerad krona för informationsinsatser inom Klimatklivet har Naturvårdsverket utgått ifrån en generell livslängd på 5 år.⁵⁵ Redovisningen bör också kompletteras med en uppskattning av den samhällsekonomiska nyttan av minskade koldioxidutsläpp, vilken från och med den 1 april år 2020 kommer att uppgå till 7 kronor/kg CO₂ enligt Trafikverket (ASEK).⁵⁶

54 Naturvårdsverket, Klimatklivet, Vägledning i Klimatklivet - Beräkna utsläppsminskning, 2018-09-04, <https://www.naturvardsverket.se/Stod-i-miljoarbetet/Bidrag/Klimatklivet/>

55 Naturvårdsverket, Instruktion för att ansöka om informationsinsats, 2017-08-24.

56 Trafikverket, Åtgärder för ökad andel godstransporter på järnväg och med fartyg. Redovisning av regeringsuppdrag, 2019:140.

Lärande exempel

The skolverkstan's Podcast i Göteborg

Göteborgs Stad har en podcast, <https://skolverkstan.podbean.com/>, om lärande i grundskolan där direktören för grundskoleförvaltningen samtalar med olika gäster, som kan vara en rektor, lärare, elev eller forskare, utifrån ett givet tema. Dessa teman kan till exempel vara *Utmaningen att skapa en likvärdig skola* eller *Lärarbrist och skolans kompetensutmaning*. Podden är ett bra exempel på hur man kan bedriva transparent kommunikation, vilken betydelse valet av avsändare kan ha och hur valet av kanal kan möjliggöra ett forum där utrymme ges för mer omfattande diskussioner.

Lärande exempel

Målkompassen för hållbar utveckling i Sollefteå kommun

I arbetet för hållbar utveckling kommer Sollefteå kommun under året 2020 att dela ut ett utbildningspaket om de globala målen till arbetsplatsträffar. Utbildningspaketet har kommunen själv plockat ihop med stöd av material från projektet *Glokala Sverige*. Syftet är att utbilda kommunanställda i de globala hållbarhetsmålen och samtidigt få en ökad delaktighet, samt koppla ihop målen med aktiviteter och åtgärder som redan sker i den dagliga kommunala verksamheten. Utbildningspaketet syftar även till att identifiera utmaningar och hinder.

Sollefteå kommun har sedan tidigare en framtagen metod som kallas Målkompassen vilken bygger på NÖHRA (Nuläge, Önskat läge/mål, Hinder, Resurser och Aktivitet/Agera). Kommunledningen följer årligen upp åtgärderna samt tar fram nya åtgärder för att uppfylla fastställda fokusområden som t.ex. livsmiljö, digitalisering, medarbetare osv.

Målsättningen är att verksamheterna, med hjälp av utbildningspaketet, tillsammans med kommunledningen kopplar ihop målkompassens åtgärder med de globala målen. Med detta som underlag, i kombination med kommunens omvärldsbevakning, kommer kommunledningen ta fram en hållbarhetsplan som genomsyrar och är förankrad i alla verksamheter.⁵⁷

⁵⁷ <https://www.sollefteå.se/kommunpolitik/nyheter/20172018/saarbetarsollefteakommunmedutvecklingsfragor.5.6390f15160207de33d1ed8.html>

Stöd från Länsstyrelsen

Länsstyrelserna i samverkan har tagit fram en handbok i strategisk kommunikation för miljöarbetet, *Kommunicera miljömål*. Handboken finns tillgänglig på RUS webbplats under Publikationer.

Länsstyrelsen kan lyfta fram och kommunicera kommunernas miljöåtgärder i samband med den regionala årliga uppföljningen av miljö kvalitetsmålen och som lärande exempel vid regionala seminarier och konferenser inom miljö- och hållbarhetsområdet.

3.9 Så här kan du leda processen

Miljö- och hållbarhetsarbetet är en långsiktig förändringsprocess med relativt avlägsna och svårnådda mål. Att driva processer är normalt en relativt komplicerad historia, att driva processer för att nå miljömålen och Agenda 2030 är en verklig utmaning. Processledaren har ofta en svår roll där hen ska motivera och inspirera såväl kollegor internt som aktörer externt.

Förutsättningar och drivkrafter för förändring

För att kommunens hållbarhetsarbete ska bli så effektivt som möjligt måste arbetet betraktas som en förändringsprocess och inte ett projekt. Projekt utförs för att åstadkomma ett i förväg bestämt resultat medan en process styr arbetets riktning genom hur och vilka aktiviteter som genomförs. Det är väsentligt att processen rullar kontinuerligt och inte stoppar upp efter varje genomförd aktivitet.

I *Miljömålsprocessen – En handbok för länsstyrelserna*⁵⁸ lyfts åtta förutsättningar för att lyckas med förändringsarbete fram, se nedan. Inom parentes redovisas ansvar i förändringsprocessen.

(1) Skapa en känsla av allvar (processledaren)

För att driva en process med miljömålen måste det skapas en känsla av allvar och angelägenhet hos berörda aktörer. Det måste finnas en känsla av att en förändring är nödvändig.

(2) Formulera vision och strategi (ledningen)

För att aktörerna ska ha en gemensam uppfattning kring problematiken krävs en gemensam vision och strategi så att alla arbetar mot samma mål. Vision och strategi kan gärna formuleras gemensamt.

(3) Samordna styrning och (4) kommunicera vision och strategi (processledaren)

En samordnad styrning är en förutsättning för att arbetet ska kunna bedrivas framåt effektivt och det ger en tyngd i besluten när den gemensamma visionen och strategin förmedlas.

(5) Autonomi för aktörerna (möjlighet för aktörerna att påverka, processledarna lyssnar)

Det måste finnas utrymme för aktörerna att agera utifrån sina egna förutsättningar och intressen.

(6) Fira framgång (processledaren)

För att sprida motivation är det viktigt att fira framgång genom till exempel visa på goda exempel och framgångsprojekt. Det är viktigt att få känna att det går framåt.

(7) Bredda arbetet och (8) förankra nya synsätt (processledaren)

Firande av framgång får inte uppfattas som att man är i mål. Snarare handlar det om att markera att nu har vi åstadkommit så här mycket och nu är det dags att bredda arbetet och på så sätt tillvarata och utnyttja de positiva erfarenheterna. Under processens gång måste de nya inställningarna förankras så att processen blir en del av den kontinuerliga verksamheten och inte enbart blir ett resultat av enskilda individers engagemang.

LÄS MER

Läs mer om process- och förändringsledning i följande vägledningsmaterial på RUS webbplats:
[Miljömålsprocessen – ett förändringsarbete.](#)

[Processledning - dokumentation från RUS och LEKS processledarutbildningar.](#)

⁵⁸ RUS, Länsstyrelsen i Jönköpings län, Miljömålsprocessen – ett förändringsarbete, Rapport 2017:27.

Konkreta tips till dig som processledare

En av de största utmaningarna med att driva strategiskt arbete och processer i offentliga verksamheter är att det sällan finns särskilda resurser avsatta för verksamheternas medverkan i arbetet, utan resurser måste tas från den ordinarie verksamheten. Detta kan påverka engagemanget och farten i arbetet, vilket är bra att ha med sig som processledare redan från början för att kunna anpassa ambitionsnivå och tidplan för arbetet.

Delta i regionala och nationella nätverksträffar för miljö- eller hållbarhetsstrategier som arrangeras av Länsstyrelsen eller Sveriges Kommuner och Regioner, SKR. Då träffar du kollegor med samma uppdrag från andra kommuner och har möjlighet till direkt erfarenhetsutbyte. Det finns också särskilda organisationer, till exempel Sveriges Ekokommuner och Klimatkommunerna, som syftar till ökat erfarenhetsutbyte i kommunernas strategiska miljö- och klimatarbete.

Kolla av hur andra kommuner har lagt upp sina processer och arbete med miljö- och hållbarhetsfrågor. Det är fritt fram att sno bra upplägg och aktiviteter från varandra!

Se till att skaffa mandat för att få samordna och driva processen mot hållbarhet inom kommunorganisationen. Här krävs tydlighet från både ansvariga politiker och chefer i organisationen!

Knyt till dig de kompetenser som behövs för att driva arbetet. Du som processledare behöver inte kunna allt själv!

Använd möjligheten till att engagera studenter från närliggande lärosäten för praktik och examensarbete. Du får på detta sätt tillgång till extra händer och fötter, samtidigt som studenterna kan bidra med nya synvinklar i arbetet.

Och glöm inte av att ha kul under processen. Det smittar av sig!

3.10 Politiskt ledarskap för hållbar utveckling

Det politiska ledarskapet är helt avgörande för ett framgångsrikt hållbarhetsarbete på lokal nivå. En gemensam faktor för de kommuner som har placerat sig överst i Aktuell Hållbarhets ranking över Sveriges bästa miljökommun är att dessa kommuner bedriver en kommunövergripande och ambitiös politik inom miljö- och hållbarhetsområdet, där politiska förändringar inte påverkar de långsiktiga målen för arbetet.⁵⁹

Kommunfullmäktige, som är den högsta politiska nivån på lokal nivå, behöver äga processen för hållbarhetsarbetet i kommunen. Fullmäktige bör därför besluta om övergripande inriktning, styrning och uppföljning av arbetet för att säkerställa ett genomslag i hela kommunorganisationen. Vidare är det viktigt att politikererna med regelbundenhet efterfrågar resultatet av arbetet som ett underlag för beslut om investeringar och insatser som leder mot ökad hållbarhet i linje med Agenda 2030.

Enligt SIS standard SS 854000: 2014 *Ledningssystem för hållbar utveckling i kommuner, landsting och regioner – Vägledning* är den politiska ledningens engagemang avgörande för ett framgångsrikt hållbarhetsarbete. Genom förankring och beslut på ledningsnivå säkerställs att:

- arbetet blir långsiktigt och inte "glöms bort"
- tillräckliga, rätt anpassade och fördelade personella och ekonomiska resurser avsätts för att driva arbetet i alla berörda delar av organisationen
- återkoppling av resultat blir en viktig källa för att regelbundet uppdatera arbetet (ständig förbättring)

59 Aktuell Hållbarhet, Kommunrankingen – Så jobbar kommunerna med miljöfrågan 2019.

- det yttersta ansvaret för hållbarhetsfrågorna integreras som en del av samtliga verksamhets- och politikområden istället för att delegeras ut/ned i verksamheten
- frågeställningar om hållbar utveckling bedöms utifrån ett gemensamt övergripande perspektiv, oberoende av enskilda förvaltningar och avdelningar. Detta möjliggör ett helhetsperspektiv och ett mer samordnat arbetssätt.⁶⁰

För att styra processen mot en hållbar kommun kan kommunfullmäktige besluta om att införa ett standardiserat ledningssystem för hållbar utveckling.

LÄS MER

Läs mer om betydelsen av politiskt ledarskap för ett framgångsrikt lokalt hållbarhetsarbete i SKR:s webb-rapport [Ledarskap för hållbar utveckling - Agenda 2030 i kommuner och regioner](#).

60 Denna text är återgiven från standarden SS 854000: 2014 *Ledningssystem för hållbar utveckling i kommuner, landsting och regioner – Vägledning med vederbörligt tillstånd från Svenska institutet för standarder www.sis.se* som även tillhandahåller den kompletta standarden. Standarden är framtagen av SIS/TK 588 hållbara städer och samhällen som under 2020 planerar att ge ut en uppdaterad utgåva av SS 854000.

Om RUS

RUS står för Regional Utveckling och Samverkan i miljömålssystemet och svarar för gemensamma uppgifter och samordning i det regionala miljömålsarbetet, särskilt mellan länsstyrelserna och Skogsstyrelsen på regional nivå, men också andra berörda parter, framför allt nationella myndigheter och kommuner.

Viktiga delar av arbetet är:

- miljömålsens integrering och användning i åtgärdsarbetet,
- regional årlig uppföljning, indikatoruppdateringar och fördjupad utvärdering,
- utveckling av miljömålsuppföljning och miljöinformationsförsörjning,
- användning och anpassning av miljömålen på regional och lokal nivå,
- information, kommunikation och gemensamma arrangemang.

RUS finansieras huvudsakligen av anslag via Naturvårdsverket.

För mer information om RUS hänvisas till www.rus.lst.se.

Bilaga 1. Processen för att ta fram denna vägledning

Denna vägledning har tagits fram inom ramen för ett länsstyrelseövergripande projekt som har finansierats av RUS (Regional Utveckling och samverkan i miljömålssystemet) under år 2019 och 2020. Initiativet till projektet kom från de kommuner som ingår i RUS *referensgrupp för kommunstöd* som framförde ett behov av en uppdatering av den tidigare vägledningen *Guide till lokalt arbete med miljömål* från år 2014, främst med avseende på Agenda 2030.

Projektledare för arbetet med vägledningen har varit Länsstyrelsen Skåne tillsammans med Lunds kommun. Projektledningen har haft stöd av en mindre projektgrupp bestående av verksamhetsledaren för RUS och representanter från RUS arbetsgrupp, samt ovanstående referensgrupp. Styrgrupp för projektet har varit RUS styrgrupp med representation från olika områden inom länsstyrelsens verksamhet, Naturvårdsverket, Skogsstyrelsen, Havs- och vattenmyndigheten och Sveriges Kommuner och Regioner.

Dialog med landets kommuner om deras behov av stöd i det miljöstrategiska arbetet på lokal nivå har varit en viktig del av projektet. Totalt har över 80 kommuner fått muntlig information om projektet och haft möjlighet att komma med synpunkter och förslag till innehållet i vägledningen. Dialogen har i huvudsak skett genom medverkan på länsstyrelsernas regionala möten för miljöstrategier eller motsvarande i länets kommuner, Sveriges Ekokommuners årsmöte, Speakers corner på miljömålsdagarna och SKR:s nationella nätverksträff för kommunernas miljöstrategier respektive miljö- och samhällsbyggnadschefer. Länsstyrelsernas miljömålssamordnare har haft möjlighet att lämna synpunkter och förslag i samband med Nobelmötet år 2018 och 2019.

Under projektets gång har kontakter tagits med närliggande initiativ och projekt för att säkerställa ökad samordning och förankring i forskning inom området. Några av dessa har varit *Glokala Sverige* (FN-förbundet och SKR), forskningsprojekten *Hållbar kommun- och regionutveckling* (Blekinge Tekniska Högskola) respektive *Implementering av de globala målen med fokus på kommuner och regional samordning* (Linköpings universitet), SIS tekniska kommitté för *vägledningsstandarden för hållbar utveckling i kommuner och regioner* (SS 854000), och Konsumentverkets *Forum för miljösmart konsumtion*.

Vägledningen skickades på en bred remiss till kommuner, länsstyrelser och ovanstående aktörer i början av år 2020. Drygt 40 remissinstanser lämnade synpunkter i samband med remissen. Efter beaktande av lämnade synpunkter beslutade RUS Styrgrupp om vägledningen den 2 april 2020.

Vägledning för lokalt arbete med miljömål och Agenda 2030

SVERIGES
MILJÖMÅL



GLOBALA MÅLEN
för hållbar utveckling



Länsstyrelserna

Regional Utveckling & Samverkan
i miljömålssystemet