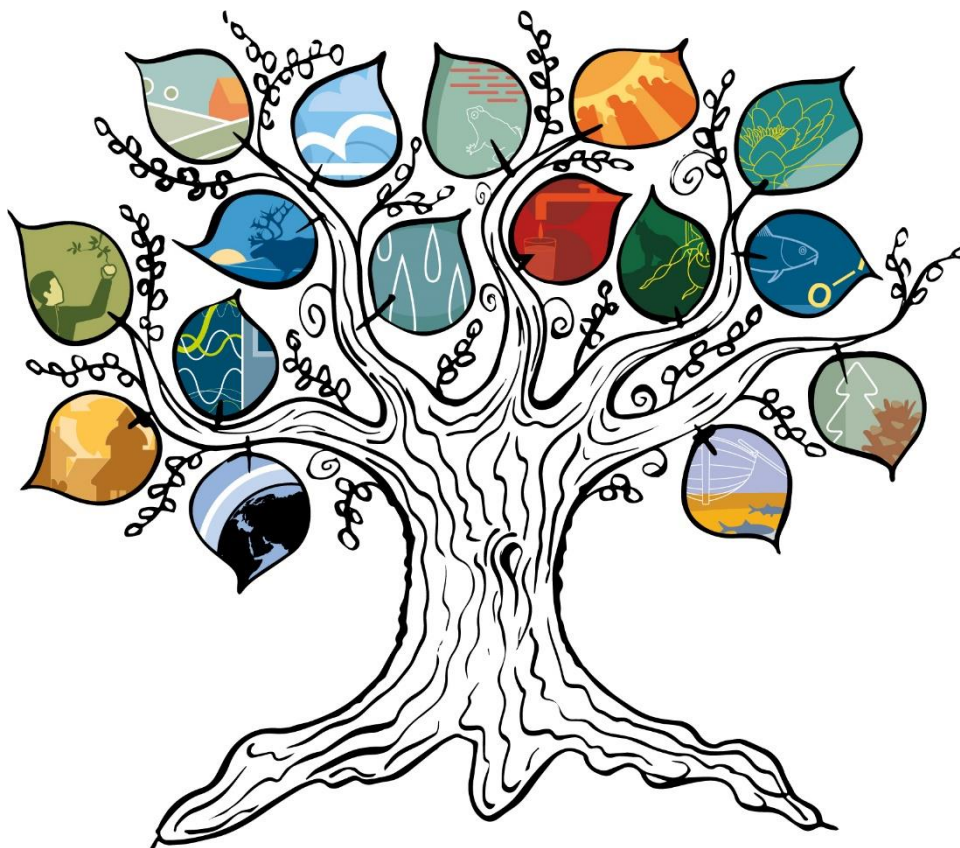


Utvärdering av Åtgärdsprogram för miljömål 2014 - 2020 och överenskommelser



Länsstyrelsen Gävleborg

Rapport 2021:3

ISSN: 0284:5954

Författare: Lina Sjölin

Bild omslag: Dietmar Kämmerling, DietmarDesign

Förord

Sedan 1999 har det svenska miljömålssystemet med generationsmål, miljö kvalitetsmål och etappmål utgjort ledstjärnan för miljöarbetet i hela landet. Miljö kvalitetsmålen ger svar på frågan – vad är en god miljö? Det övergripande generationsmålet uttrycker ambitionen att lämna över ett samhälle till nästa generation där de stora miljöproblemen är lösta. Etappmålen ska underlätta att övriga mål nås och identifierar en önskad omställning av samhället. Idag utgör miljömålssystemet också en viktig del i Sveriges genomförande av Agenda 2030.

Att miljömålen nås i länen är en förutsättning för att de ska kunna nås nationellt. Måluppfyllelse följs också upp årligen på länsnivå och den senaste uppföljningen i Gävleborg visar att det krävs ytterligare åtgärder för att miljömålen ska kunna nås i länet. För att identifiera och prioritera de insatser som krävs tar Länsstyrelsen fram och genomför åtgärdsprogram för miljömålen. Det är Länsstyrelsens ansvar att utveckla, samordna och genomföra programmen. Samtidigt är det en avgörande framgångsfaktor att åtgärdsprogrammen tas fram med bred förankring i länet.

Denna rapport innehåller en utvärdering av det senaste åtgärdsprogrammet för miljömålen i Gävleborgs län. Programmet gällde mellan 2014 och 2020 och var det tredje som tagits fram för länet. Utvärderingen gjordes 2020 och innefattar också de överenskommelser om åtgärder som tecknades med aktörer i länet under programmets genomförande. Resultaten och slutsatserna från utvärderingen visar på både styrkor och brister att lära av, vilka nu tas vidare i utformandet av nästa åtgärdsprogram.

Tack till alla aktörer som bidragit i utvärderingsarbetet med värdefulla synpunkter och insikter. De kommer att vara till stor hjälp för oss i framtagandet av nästa åtgärdsprogram för miljömålen i Gävleborgs län.

Per Bill

Landshövding

Innehållsförteckning

Förord	3
Sammanfattning	6
1. Bakgrund	7
1.1 Åtgärdsprogram för miljömål 2014-2020	7
1.2 Överenskommelser kring åtgärdsarbete för miljömål och klimatanpassning 2015 - 2020	7
1.2.1 Årlig miljö- och klimatträff	8
1.3 Syftet med utvärderingen	8
2. Metod	9
2.1 Inhämtning av data	9
2.2 Urval	9
2.3 Bearbetning av data.....	9
3. Utvärdering av åtgärdsprogrammet för miljömålen	10
3.1 Åtgärdsprogrammets betydelse för miljömålsarbetet i länet	10
3.2 Hur åtgärdsprogrammet har använts hos aktörerna	11
3.3 Aktörernas upplevelse av åtgärdsprogrammet	11
3.3.1 Styrkor med åtgärdsprogrammet.....	11
3.3.2 Hinder och svårigheter med åtgärdsprogrammet	11
3.4 Utvecklingsmöjligheter i arbetet med framtagandet av nytt åtgärdsprogram	12
3.4.1 Åtgärdsprogrammets roll	13
3.4.2 Agenda 2030.....	13
3.4.3 Åtgärderna	13
3.4.4 Styrning och ledning.....	14
3.5 Övriga reflektioner	15
3.5.1 Utvärderingen.....	15
4. Utvärdering av överenskommelser	16
4.1 Överenskommelsernas bidrag till ökad miljönytta	16
4.2 Hur överenskommelserna har använts hos aktörerna	17
4.3 Aktörernas upplevelse av överenskommelserna	17
4.3.1 Styrkor med överenskommelserna.....	18
4.3.2 Hinder och svårigheter med överenskommelserna	18
4.4 Utvecklingsmöjligheter för överenskommelserna	19
4.4.1 Samordning och samverkan.....	20
4.4.2 Åtgärderna	20
4.4.3 Uppföljningen	21
4.4.4 Redovisning och kommunikation av resultaten	22

5. Utvärdering av framtagandeprocessen för åtgärdsprogram för miljömål	23
5.1 Om processen	23
5.2 Styrkor med arbetssättet.....	23
5.3 Svagheter med arbetssättet.....	24
5.4 Förväntningar på programmet.....	24
5.5 Medskick inför nytt åtgärdsprogram	25
6. Slutsatser	26
6.1 Paraplydokument.....	26
6.2 Åtgärderna.....	26
6.3 Uppföljning och kommunikation av resultat	26
6.4 Förankring	26
6.5 Samverkan och vägledning.....	27
7. Referenser	28
8. Bilagor	29
8.1 Intervjuguide för överenskommelser	29
8.2 Intervjuguide för åtgärdsprogram och överenskommelser.....	30
8.3 Intervjuguide för framtagandet av åtgärdsprogram.....	31
Länsstyrelsens rapporter 2021	33

Sammanfattning

Sveriges länsstyrelser har en övergripande och samordnande roll i det regionala arbetet med Sveriges miljökvalitetsmål. Utifrån detta formulerade Länsstyrelsen Gävleborg ett åtgärdsprogram för miljömål. För att driva arbetet med åtgärdsprogrammet framåt valde Länsstyrelsen Gävleborg att skriva överenskommelser med totalt 18 aktörer i länet. Genom överenskommelserna åtog sig aktörerna att genomföra ett antal åtgärder kopplade till åtgärdsprogrammet.

Syftet med denna utvärdering var att undersöka hur arbetet med åtgärdsprogrammet och överenskommelserna gått under programperioden, hur aktörerna upplevt arbetet och hur de vill att arbetet utvecklas framöver. Utvärderingen utgår främst från intervjuer med aktörerna samt slutuppföljningen av överenskommelserna.

Aktörerna har främst använt åtgärdsprogrammet som ett inspirationsdokument samt ett översiktsdokument för att se vad länet arbetar med i stort. De flesta aktörer är generellt nöjda med åtgärdsprogrammet. Det upplevs dock finnas vissa svårigheter. Bland annat förankring på ledningsnivå, uppföljning och att göra det till ett löpande arbete. Många upplever även att åtgärdsprogrammet har prioriterats ner i slutet av programperioden. Aktörerna uttrycker dessutom förvirring över vilken relation åtgärdsprogrammet har till övriga strategier och program i länet.

Många av aktörerna lyfter att majoriteten av åtgärderna i överenskommelserna hade genomförts även om den inte funnits. Detta på grund av att åtgärderna drivs genom exempelvis andra planer och program. Många påpekar dock att även om åtgärden inte genomfördes på grund av överenskommelsen så har den bidragit genom att åtgärder fått högre status och prioritet.

Aktörerna upplever att det finns ett antal svårigheter gällande åtgärderna i överenskommelserna. Det har exempelvis framkommit att många av åtgärderna är formulerade på ett sådant sätt att utvärderingen av måluppfyllnad blir svårbedömd.

Baserat på resultaten från intervjuerna och slutuppföljningen går det att dra vissa slutsatser. Aktörerna vill att ett nytt åtgärdsprogram för miljömål ska verka som ett paraplydokument som håller samman länets strategier och program samt att det innehåller fokusområden med övergripande mål och konkreta, mätbara åtgärder. De vill att uppföljningen av både åtgärdsprogrammet och överenskommelserna ska ses över och utvecklas samt att arbetet förankras på en högre nivå i organisationerna. Aktörerna vill även ha mer vägledning från Länsstyrelsens sida samt mer samverkan mellan aktörerna runt olika frågor.

1. Bakgrund

Sveriges länsstyrelser har en övergripande och samordnande roll i det regionala arbetet med Sveriges miljökvalitetsmål. I detta arbete ingår det att länsstyrelserna ska stimulera och genomföra åtgärder både regionalt och lokalt samt att genomföra mål- och uppföljningsarbete (Länsstyrelsen Gävleborg, 2014).

Kommunerna, näringslivet och olika organisationer har stor betydelse i arbetet för att nå miljömålen då de ansvarar för att många av de regionala och lokala åtgärderna genomförs (Länsstyrelsen Gävleborg, 2014).

1.1 Åtgärdsprogram för miljömål 2014-2020

För att nå miljömålen har Länsstyrelsen Gävleborg tillsammans med andra aktörer tagit fram ett åtgärdsprogram. Gävleborgs åtgärdsprogram för miljömål innehåller sammanlagt 67 åtgärder uppdelade i sex strategier:

1. Levande vatten och hav
2. Bruka och hushålla med naturens resurser
3. Värna om natur- och kulturvärden
4. Hållbara samhällen och företag
5. Öka energieffektiviseringen och andelen förnybar energi
6. Konsumtion och livsstil

Framtagandet av åtgärdsprogrammet pågick under ca 2 år. Arbetet började under 2012 och beslutades 3 mars 2014. Åtgärdsprogrammet utgår från generationsmålet, de nationella miljökvalitetsmålen, regionala mål och de nationella etappmålen (Länsstyrelsen Gävleborg, 2014).

Vid genomförandet av åtgärdsprogrammet för miljömål har samarbetet med kommuner, näringsliv och organisationer varit väsentligt. Detta eftersom ett framgångsrikt miljöarbete kommer ur att alla aktörer tar sitt ansvar och vidtar de åtgärder som behövs för att miljömålen ska nås.

1.2 Överenskommelser kring åtgärdsarbete för miljömål och klimatanpassning 2015 - 2020

För att driva arbetet med åtgärdsprogrammet framåt valde Länsstyrelsen Gävleborg att skriva överenskommelser med olika aktörer i länet (Länsstyrelsen Gävleborg, 2014). Totalt var det 18 aktörer som skrev överenskommelser med Länsstyrelsen. Dessa var:

- Bollnäs kommun
- Gästrike Vatten
- Gästrike Återvinnare
- Gävle kommun
- Gävle taxi
- Hofors kommun
- Hudiksvall kommun
- Ljusdals kommun
- Naturskyddsföreningen
- Nordanstig kommun
- Ockelbo kommun
- Ovako
- Ovanåker kommun
- Region Gävleborg
- Sandvik SMT
- Sandviken kommun
- Söderhamn kommun
- Taxi Stor och Liten

(Dessa kommer härnäst hänvisas till som ”aktörerna”)

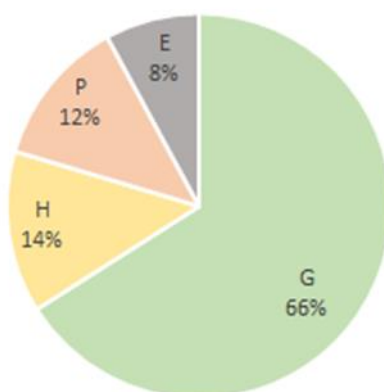
Överenskommelserna innebär att aktörerna åtog sig att genomföra ett antal egenvalda åtgärder kopplade till åtgärdsprogrammet. Överenskommelserna syftade även till att synliggöra miljö- och klimatarbetet inom länet.

I slutuppföljningen av överenskommelserna har aktörerna själva bedömt åtgärdernas genomförandegrad utifrån en gemensam fyrgradig skala:

- G: Genomförd eller i huvudsak genomfört alternativt pågår kontinuerligt
- H: Genomförd till hälften eller mer
- P: Påbörjad men ännu inte gjort till hälften
- E: Ej påbörjad

Uppföljningsresultaten visar att aktörerna genomfört majoriteten av de åtgärder de åtog sig 2015, se figur 1.

Resultat - Slutuppföljning av överenskommelser



Figur 1. Resultatet av aktörernas åtgärdsarbete i länet under perioden 2015–2020.

1.2.1 Årlig miljö- och klimatträff

För att synliggöra miljö- och klimatarbetet som aktörerna bidrar med genom överenskommelserna hålls årligen en miljö- och klimatträff. De inbjudna är personer i ledande ställning hos aktörerna samt de personer som har samordnande ansvar för miljöfrågorna. Träffen är till för att lyfta allt det positiva arbete aktörerna gjort under året samt för att belysa vilka utmaningar som fortfarande kvarstår. Träffen hålls på Gävle slott och inleds av landshövding (Länsstyrelsen Gävleborg, 2019).

1.3 Syftet med utvärderingen

Syftet med denna utvärdering är att undersöka hur arbetet med åtgärdsprogram för miljömål samt överenskommelserna gått under programperioden, hur aktörerna upplevt arbetet och hur de vill att arbetet utvecklas framöver.

2. Metod

Här presenteras hur utvärderingen tagits fram, var underlaget kommer från samt hur urvalet och bearbetning av data gått till.

2.1 Inhämtning av data

All data som ligger till grund för utvärderingen kommer främst från intervjuer med de deltagande aktörerna samt ett fåtal externa aktörer. Utöver det har även slutuppföljningarna för överenskommelserna och synpunkter via mejl använts som underlag.

Aktörerna som intervjuades har varit delaktiga i olika delar av processen, därför användes tre olika intervjuguider. En intervjuguide för aktörer som bara deltagit genom överenskommelser, en intervjuguide för de som deltagit genom åtgärdsprogrammet och överenskommelserna samt en intervjuguide för de som deltog vid framtagandet av åtgärdsprogrammet, se bilagor.

Totalt hölls 18 intervjuer med sammanlagt 21 personer. Respektive intervjuguide skickades ut till berörda personer i samband med bokningen av intervjun. 16 intervjuer hölls via Skype och två via telefon.

2.2 Urval

Intervjupersonerna valdes ut av miljömålssamordnaren på Länsstyrelsen Gävleborg. Främst var det personer som var utpekade kontaktpersoner hos de olika aktörerna. Majoriteten arbetar som miljö- och/eller klimatstrateger samt hållbarhetsstrateger. Alla arbetar på något sätt med miljö- och klimatfrågor.

Intervjupersonerna för utvärderingen av framtagandeprocessen för åtgärdsprogrammet för miljömål plockades ut från dokumenterade arbetsgrupper. De som kontaktades för intervju var ordförande och sekreterare för arbetsgrupperna samt projektledaren. Totalt kontaktades 6 personer, varav 3 kunde delta.

2.3 Bearbetning av data

De inkomna slutuppföljningarna av överenskommelserna gicks igenom och relevant information plockades ut samt sammanställdes. Det noterades även vart det behövde kompletteras samt från vilken aktör.

Intervjuerna som hölls via Skype spelades in och gicks igenom samt skrevs ner i ett dokument efter intervjun. Intervjuerna spelades in för att viktig information och synpunkter inte skulle tappas. Alla intervjupersoner som spelades in blev tillfrågade om det var okej innan inspelningen startades. I de fall intervjupersoner inte ville bli inspelade antecknades svaren ner under intervjuns gång.

Det samlade underlaget sammanställdes sedan under respektive utvärdering och lades till under lämplig rubrik. Utifrån utvärderingarna har även ett antal slutsatser dragits.

3. Utvärdering av åtgärdsprogram för miljömål

Här presenteras hur åtgärdsprogrammet för miljömålen använts av aktörerna, vilken betydelse de upplever att åtgärdsprogrammet har i länet och hur aktörerna har upplevt arbetet. Underlaget kommer främst från intervjuer med aktörerna.

3.1 Åtgärdsprogrammets betydelse för miljömålsarbetet i länet

Många av aktörerna anser att åtgärdsprogrammet har mest betydelse för miljömålsarbetet genom överenskommelserna. Detta eftersom det är överenskommelserna aktörerna arbetar mer aktivt med i deras vardagliga arbete.

Själva åtgärdsprogrammets betydelse varierar lite mellan aktörerna. Vissa upplever att åtgärdsprogrammet hade störst betydelse för miljöarbetet i länet i början av programperioden och när Agenda 2030 antogs lades mycket av fokuset på den och miljömålssystemet prioriterades ner. Andra aktörer tycker att åtgärdsprogrammet främst har haft betydelse för de som aktivt arbetar med miljöfrågor i vardagen och inte lika stor betydelse för de som faktiskt styr och har mandat att ta beslut. Detta gör att de viktiga strategiska besluten som kan ge verklig miljönytta inte tar hänsyn till miljömålen.

Flertalet aktörer upplever att många av åtgärderna i åtgärdsprogrammet hade genomförts oavsett om programmet fanns eller inte. Tyngden i åtgärdsprogrammet är inte tillräckligt stort utan åtgärder genomförs av andra anledningar, exempelvis för att de redan ingår i andra styrande dokument eller drivs från annat håll.

En aktör tog upp de nya strategierna och programmen som står med som åtgärder i åtgärdsprogrammet som exempel. Dessa upplevs inte ha tagits fram av anledningen att de finns med i åtgärdsprogrammet. Utan snarare för att det kommer direktiv från nationellt håll att det är något som ska genomföras. Aktörerna påpekar att detta leder till en snedvriden bild av hur effektivt och drivande åtgärdsprogrammet är för miljöarbetet i länet.

Trots detta upplever många av aktörerna att det är viktigt att åtgärdsprogrammet finns och att det kommer från Länsstyrelsen. Ett åtgärdsprogram från Länsstyrelsen ger arbetet tyngd. Det ger även verksamheterna en prioritering över vad de borde arbeta med.

Åtgärdsprogrammet skapar en känsla av att ambitionsnivån i länet höjs men det behövs mer för att den rent praktiskt ska höjas. Hos de aktörer som har ett etablerat och utvecklat miljöarbete upplevs åtgärdsprogrammet ligga lite efter och bidrar inte till någon direkt ambitionshöjning. Däremot upplevs åtgärdsprogrammet som mer ambitionshöjande hos aktörer som inte har ett utvecklat miljöarbete eller samma möjligheter att ta fram ett eget program.

3.2 Hur åtgärdsprogrammet har använts hos aktörerna

Många av aktörerna har inte arbetat med åtgärdsprogrammet aktivt utan de har utgått från överenskommelserna. Åtgärdsprogrammet har använts som ett inspirationsdokument samt ett översiktsdokument för att se vad länet arbetar med i stort. Vissa aktörer har tagit hänsyn till åtgärdsprogrammet vid framtagandet av egna miljöprogram och hos andra har det blivit integrerat med verksamheten.

För de aktörer som inte har något eget miljöprogram har åtgärdsprogrammet bidragit med viktig input. Många av aktörerna påpekar att de lyft fram åtgärdsprogrammet som stöd i vissa situationer för att trycka på vilka förväntningar som finns på deras arbete inom olika områden.

3.3 Aktörernas upplevelse av åtgärdsprogrammet

De flesta aktörer är generellt nöjda med åtgärdsprogrammet. De tycker att det är en bra modell och att det har bidragit till miljömålsarbetet under programperioden. Generellt upplevs programmet som genomtänkt och tydligt. Dock upplevs det som lite omodernt och passerat idag jämfört med när det togs fram. En anledning till detta påpekas vara att det finns en ökad medvetenhet idag och många av frågorna som tas upp i programmet finns det redan ett etablerat arbete kring.

Aktörerna har delade åsikter om att åtgärdsprogrammet ligger på en övergripande nivå. Aktörerna tycker det är bra då det är ett dokument som ska innefatta många olika verksamheter men påpekar också att åtgärdsprogrammet i sig inte leder till miljönytta eller att det blir verkstad ute i organisationerna.

3.3.1 Styrkor med åtgärdsprogrammet

Åtgärdsprogrammet upplevs stärka och tydliggöra arbetet som görs och ger en möjlighet att fokusera och rikta resurser samt hitta samordningsmöjligheter. Aktörerna tycker det är positivt att programmet pekar ut vilka områden som är prioriterade inom miljöområdet. Det kan upplevas som svårt att hantera miljöområdets komplexitet så det är viktigt att det finns en riktning att arbeta mot samt hur olika frågor relaterar till varandra.

Ett annat av åtgärdsprogrammets styrkor som lyfts är att det är ett bra dokument att ta inspiration ifrån vid formulering av egna mål samt att det bidrar med mycket bakgrundsfakta om miljömålssystemet.

En annan styrka med åtgärdsprogrammet är att det går att koppla till olika ansökningar. I ansökningarna kan aktörerna då hänvisa till att åtgärden finns med i det regionala åtgärdsprogrammet och på så sätt få mer bäring.

3.3.2 Hinder och svårigheter med åtgärdsprogrammet

Det upplevs att det finns flertalet svårigheter med åtgärdsprogrammet. Bland annat förankring på ledningsnivå, uppföljning och att göra det till ett löpande arbete. Aktörerna har även svårt att se på vilket sätt de ska använda sig av åtgärdsprogrammet då det är överenskommelserna som visar vad de ska fokusera på.

Det upplevs svårt att få med hela den kommunala organisationen i miljömålsarbetet. Miljömålen anses tillhöra de som arbetar med miljöfrågorna

och inte något som berör alla i hela verksamheten. Hos mindre aktörer är en av de största svårigheterna intressebrist hos både politiker och övriga anställda samt personella och ekonomiska resurser. Skola, vård och omsorg är frågor som prioriteras allra högst av politikerna vilket gör att miljömålsfrågor kommer i andra hand.

Styrningen och att få upp åtgärderna på högsta nivå upplevs som ett stort hinder hos aktörerna. Om inte stödet från styrningen finns blir det inte heller tydligt för resten av organisationen vad de arbetar mot. En svårighet som aktörerna upplever är att styrning och ledning inte agerar utifrån de program de antagit och framställt som viktiga. Det upplevs även som att varje gång ett nytt styrdokument träder i kraft så prioriteras ett äldre ner.

Sambanden mellan olika strategiska dokument är något som skapar förvirring hos majoriteten av aktörerna. Det finns kopplingar och synergieffekter mellan dem och flera av åtgärderna i de befintliga styrande dokumenten går in i åtgärdsprogrammet men det upplevs som svårt att se hur de hör ihop.

Mängden styrande dokument gör det även svårt för aktörerna att hålla reda på vad de lovat att genomföra. En aktör har försökt sammanställa alla åtgärder de antagit genom olika styrdokument vilket resulterade i ca 15 års arbete. Flera av aktörerna påpekar att det känns som att det bara blir fler och fler åtgärder i programmen samtidigt som många av åtgärderna återkommer i flera olika dokument.

Aktörerna upplever även att det finns åtgärder i åtgärdsprogrammet som idag är verkningslösa. Antingen genom att de gått ur tiden, inte går att följa upp på ett effektivt sätt eller att det inte är tydligt vad det är som krävs för att åtgärderna ska vara genomförda.

3.4 Utvecklingsmöjligheter i arbetet med framtagandet av nytt åtgärdsprogram

Här redogörs aktörernas synpunkter, förväntningar och förbättringsförslag inför framtagandet av det nya åtgärdsprogrammet för miljömål.

- Åtgärdsprogrammet behöver förtydliga och beskriva vad problematiken är, varför det finns ett ansvar över miljömålen, vad som kan göras och vad som faktiskt förväntas av aktörerna. Åtgärdsprogrammet bör funka som ett stöd för verksamheten och inte bli ett extra dokument att hålla reda på.
- Det behövs stöd för att aktörerna ska börja fatta andra beslut och de behöver få stå till svars för beslut som tagits. Det behövs mer tyngd – åtgärdsprogrammet måste upplevas som att det verkligen är viktigt.
- För att göra åtgärdsprogrammet mer drivande för miljömålsarbetet i länet behövs mer vägledning och samverkan från Länsstyrelsens sida samt möjlighet för aktörerna att lyfta frågor.
- Processen vid framtagandet av programmet upplevdes som mer givande än själva programmet. Skriften blev bra men det måste finnas en kontinuerlig diskussion för att hålla igång arbetet. Diskussionerna inför ett program kan vara lika viktig som programmet i sig. Grupperna som skapas borde hållas levande och att diskussionerna fortsätter under programperioden. Dessa grupper skulle även kunna användas av aktörerna då de har behov av att lyfta frågor.

3.4.1 Åtgärdsprogrammets roll

- Majoriteten av aktörerna ser att åtgärdsprogrammet skulle kunna verka som ett paraplydokument som håller ihop övriga strategier, planer och program i länet samt tydligt förklarar hur de samverkar. Ett förslag är att åtgärdsprogrammet skulle kunna innehålla några större målinriktningar som de övriga dokumenten plockas in under. De visar då hur aktörerna ska arbeta mot målinriktningarna.
- Många aktörer kommenterar att Länsstyrelsen borde ta fram prioriterade områden för regionen som alla aktörer sedan arbetar gemensamt mot. Det är viktigt att hitta de områdena som inte har något etablerat arbete kring sig och synliggöra det för att sedan kunna tillsätta resurser, politiska beslut och stöd. Det efterfrågas även att antalet åtgärder minskar och att ansvarsfördelningen blir tydligare.
- Aktörerna trycker på att kopplingarna och synergieffekterna mellan de olika strategiska dokumenten behöver förtydligas och synliggöras. Däribland även kopplingen mellan åtgärdsprogrammet och överenskommelserna. Gällande åtgärder i de strategiska dokumenten så finns det med största sannolikhet åtgärder som förstärker varandra och går emot varandra.
- En aktör upplever att åtgärdsprogrammet som ett tryckt dokument är omodernt och skulle vilja se att det undersöks om det går att göra på annat sätt. Syftet med åtgärdsprogrammet kanske inte är att ta fram nya miljömål var femte år utan det kanske handlar mer om att arbeta mot att målen nås. Hur aktörerna arbetar för att nå målen kan ändras mycket under en programperiod men själva målen har längre hållbarhet. ”Huret” upplevs viktigare än ”vadet”.

3.4.2 Agenda 2030

- Ett förslag är att åtgärdsprogrammet ska utgå från Agenda 2030 eftersom många aktörer försöker integrera den mer och mer i sina verksamheter. Viktigt att utforska hur de olika dimensionerna i agenda 2030 kan länkas ihop och i vilka situationer de kan stärka varandra.
- Åtgärdsprogrammet har en bra färgkodning som skulle gå att utnyttja mer. Exempelvis använda sig av färgkodning vid uppföljningarna för att tydliggöra och även för att knyta ihop Agenda 2030 med de nationella målen. Om det finns en stark koppling, både visuellt och teoretiskt, mellan globala-, nationella-, regionala-, lokala- och verksamhetsmålen blir det tydligt hur de hör ihop och vad man arbetar mot.

3.4.3 Åtgärder

- En aktör påpekar att utformningen av åtgärder är helt beror av hur styrande åtgärdsprogrammet ska vara. Om åtgärdsprogrammet ska vara ett vägledande och strategiskt dokument är det kanske rimligast att ha övergripande mål/åtgärder som bidrar med en riktning som aktörerna ska arbeta mot, exempelvis regionala fokusområden. När programmet sedan ska användas av aktörerna i deras verksamhetsplaner kan åtgärder bli mer detaljrika och konkreta.
- En aktör lyfter att övergripande mål och åtgärder är ett bättre alternativ jämfört med konkreta åtgärder. Nackdelen med konkreta åtgärder är att de lätt går ur tiden och blir irrelevanta då nya tekniker och metoder tas fram.

Om en åtgärd är fast i att den ska genomföras på ett visst sätt ökar risken för att arbetet stannar upp om det kommer mer effektiva sätt att arbeta på. Ett förslag är att formulera ett mål och ge inspiration till hur det kan nås men att aktörerna själva får välja vilken väg de vill gå för att uppnå målet. För att ge aktörerna tips på olika lösningar kan åtgärder från olika program sammanställas i en lättanvänd och tydlig inspirationsbank.

- En aktör uttrycker att det är svårt att formulera åtgärder som ska gälla 5 år framåt eftersom det finns en risk att de snabbt blir inaktuella. Det är svårt att se vilka frågor som kommer vara relevanta om 5 år och vilka framtida lösningar det finns att tillgå då. Det är bra med konkreta mål och åtgärder men att de ingår i en modell där de går att uppdatera längs vägen samt att det finns ett övergripande mål som är konstant.
- En aktör tycker att det finns en poäng att ha konkreta åtgärder som går att bocka av men kanske inte i ett program på den nivån som berör så många olika organisationer. Aktörerna ligger på olika nivåer och har fokus på olika områden. Ett förslag är att använda sig av olika handlingsplaner istället och att det finns enade mål att arbeta mot. Målen konkretiseras sedan tematiskt med mätbara åtgärder.
- Konkreta mål och åtgärder upplevs som bra när det kommer till att göra saker, annars är det viktigt att det finns en gemensam målinriktning. Att det finns en tydlig idé om vart man vill och vad det innebär när man väl är där. Om det finns en tydlig målinriktning blir det lättare att styra samt att styra bort saker.
- Vissa aktörer föredrar konkreta åtgärder och att Länsstyrelsen gör tydliga prioriteringar över vad aktörerna borde arbeta med för att arbetet ska ge störst effekt och nytta. Med konkreta åtgärder kan aktörerna direkt plocka in dem i verksamheten och börja arbeta med dem. På det sättet slipper de ta fram egna åtgärder.
- En aktör tycker att målen ska vara övergripande och ge riktning medan åtgärderna är konkreta. Åtgärderna bör formuleras utefter hur läget ser ut för tillfället för att kunna ge faktisk nytta.
- En aktör tycker att de övergripande strategierna kan vara av bredare, mer övergripande natur medan åtgärderna borde vara väldigt konkreta. Det är även bra om åtgärderna är mätbara och att det finns förslag på indikatorer som aktörerna kan använda.

3.4.4 Styrning och ledning

- Åtgärdsprogrammet behöver kontinuerligt uppdateras med nya beslut så att personer i ledande positioner känner sig delaktiga och att det är deras produkt. Det är viktigt att programmet förankras väl i den egna organisationen och att den får politisk acceptans. Ett förslag är att Länsstyrelsen försöker förankra det så högt som möjligt redan från början.
- Åtgärdsprogrammet skulle kunna användas i högre grad i ledningssammanhang. Den borde integreras mer med styrningens vardagliga arbete som något de diskuterar kring och tar upp vid olika sammanhang. Generellt behöver det vara fler som äger miljöfrågan och att den tas upp i alla situationer, annars blir det bara en person som driver arbetet och då tar det tid att få saker att hända.

3.5 Övriga reflektioner

- Vissa aktörer upplever att Länsstyrelsen har blivit lite mer anonyma i miljöarbetet och att regionen har börjat ta mer plats. Det finns önskemål om att Länsstyrelsen ska vara mer drivande och synas lite mer i arbetet.
- En kommunturné skulle uppskattas av aktörerna. Det upplevs som lättare att samla ihop deltagare från den egna organisationen till ett möte med externa aktörer än vad det gör annars. Det är ett bra sätt att förankra ett arbete på.
- Vid framtagandet av åtgärdsprogrammet togs en lättare åtgärdsprogramsbroschyr fram. Detta efterfrågas även denna gång då den sammanfattade och enkelt förklarade hur läget såg ut och vad som behövde göras. Åtgärdsprogrammet är svårt att få ut till alla i verksamheten, en broschyr är lättare och det ger alla en chans att ta del av den.
- Det behöver finnas resurser på Länsstyrelsen för att följa upp och arbeta med frågorna för att det ska kunna hända mer. Om Länsstyrelsen lyfter en fråga så får den rull vilket skapar informationsinsatser och nya möjligheter. Det kan upplevas som tungt och svårt att som aktör att starta upp ett helt nytt arbete inom ett nytt område.
- En viktig aspekt att ta hänsyn till är att det ibland bara en person eller ett fåtal personer hos aktörerna som driver miljöfrågorna och fungerar som kontaktpersoner. Detta sätter mycket press på dem att driva alla frågor framåt och det är inte alltid de hinner med allt som ska göras. Exempelvis kan det ha tillkommit en ny tjänst på Länsstyrelsen för att driva en specifik fråga. Den nya personen kanske är engagerad och duktig men ute hos aktörerna är det samma personer som ska driva den frågan som även driver allt annat. Därför är det viktigt att tänka på och ta hänsyn till att Länsstyrelsen och kommuner/företag har olika arbetssätt, styrning och olika tillgång till resurser.

3.5.1 Utvärderingen

- Angående denna utvärdering efterfrågar många aktörer att resultatet redovisas på fler sätt än bara genom en rapport som skickas ut. Ett förslag är att presentera resultatet under ett miljöforumsmöte.
- En aktör vill gärna se att Länsstyrelsen formulerar ett kort och konkret men inspirerande medskick till aktörerna om att lyfta upp utvärderingen i respektive ledning/styrelse. Detta i syfte att sätta frågan på agendan. Det upplevs som viktigt att utvärderingen inte bara passerar på handläggarnivå. Utvärderingen borde också ha inkluderat beslutsfattare och ledarskap i högre utsträckning.
- Det är även viktigt hur Länsstyrelsen väljer att kommunicera utvärderingen och vilken målgruppen är. Om Länsstyrelsen exempelvis vill nå politiker så är det viktigaste inte att utvärderingen är utformad som en vetenskaplig rapport utan att den blir lätt att ta till sig för personer som inte arbetar med miljöfrågor dagligen.
- Denna programperiod bör avslutas på ett liknande sätt som den började med exempelvis ett digitalt möte där landshövdingen håller ett skryttal och berättar om alla bra saker som aktörerna har åstadkommit under dessa år. Arbetet inför nästa program får då mer tyngd och det visar att Länsstyrelsen verkligen tycker att miljömålsfrågorna är viktiga.

4. Utvärdering av överenskommelser

Här presenteras hur arbetet med överenskommelserna gått, hur överenskommelserna använts samt hur aktörerna har upplevt arbetet. Underlaget kommer främst från intervjuer med aktörerna samt slutuppföljningarna av överenskommelserna.

4.1 Överenskommelsernas bidrag till ökad miljönytta

Utifrån uppföljningarna av överenskommelserna och intervjuerna med aktörerna går det att se att majoriteten av åtgärderna som aktörerna åtagit sig hade genomförts även om överenskommelsen inte funnits. Många åtgärder genomförs på grund av krav från andra håll eller genom att de fanns med i andra planer och program som drivits parallellt.

Miljöarbetet i länet upplevs dock generellt ha ökat tack vare överenskommelserna, främst hos de aktörer som inte arbetat så mycket med miljöfrågor innan. Hos de aktörer som redan innan överenskommelserna arbetade med miljöfrågor har överenskommelserna inte bidragit till lika stor miljönytta.

Många aktörer påpekar dock att även om åtgärden inte genomfördes på grund av överenskommelsen så har den bidragit genom att åtgärder fått högre status och prioritet. Många menar att överenskommelsen understryker vikten av att aktörerna arbetar med frågorna och ligger till god grund för samverkan med Länsstyrelsen samt samverkan med övriga aktörer. Exempelvis fanns redan planerade åtgärder som inte hade genomförts om det inte vore för stödet från Länsstyrelsen. Det fanns även åtgärder som hade tagit längre tid att genomföra om det inte varit för överenskommelsen. I dessa fall möjliggjorde överenskommelsen att åtgärder genomfördes utan att vara den huvudsakliga orsaken.

Nästan alla aktörers överenskommelser innehöll några åtgärder som inte drevs på annat sätt än genom överenskommelsen. Genomförandegraden på dessa varierar. Hos vissa aktörer har dessa inte genomförts alls och hos andra har de påbörjats eller genomförts helt. Åtgärder som inte har någon annan drivkraft än överenskommelserna prioriteras lättare bort och det finns en större risk att de inte blir genomförda.

Det är väldigt få aktörer som har genomfört alla sina åtgärder. Den främsta anledningen till detta är att det inte finns tillräckligt med ekonomiska resurser, åtgärden anses inte värd att genomföra utifrån kostnader i relation till dess effekt och nytta samt brist på personella resurser. Andra orsaker är att frågan inte prioriteras av ledningen eller att det inte finns någon som driver frågan. På grund av den rådande pandemin har överenskommelsearbetet hos vissa aktörer stannat upp lite det senaste året till följd av arbetstidsförkortning och minskade inkomster.

Den årliga miljö- och klimatträffen upplevs ha betydelse för miljönyttan eftersom miljöfrågorna lyfts upp och det läggs ner tid på dem. Dock finns det en känsla av att landshövdingen själv inte verkar prioritera dessa träffar lika högt då han vid vissa tillfällen bara kunnat delta en kort stund. Detta sänder ut fel signaler till deltagarna som tagit sig tiden att medverka.

4.2 Hur överenskommelserna har använts hos aktörerna

Aktörerna har använt överenskommelsen på olika sätt i sina organisationer. Vissa lade vid framtagandet av överenskommelsen in sitt ordinarie miljöarbete som åtgärder vilket gjorde att de kunde arbeta på som vanligt utan att lägga extra tid på att genomföra överenskommelsen. Det gjordes automatiskt. Andra har vävt in åtgärderna i överenskommelsen med sina egna miljömål och åtgärder. En aktör lyfter att överenskommelsen har arbetats in i översiktsplanen.

Vissa aktörer har inte använt överenskommelsen aktivt utan bara fyllt i uppföljningen när den kommit. Detta beror på olika saker men bland annat att de arbetat med åtgärderna genom andra kanaler och genomfört dem på det viset eller på grund av att de ansvariga inte känt sig involverade i arbetet samt att de inte vetat hur de ska arbeta med åtgärderna.

Många har inte aktivt integrerat överenskommelsen i verksamhetsplaneringen utan vissa delar av den ingår i den ändå genom andra aktiviteter och krav. Andra har plockat in vissa delar av överenskommelserna i verksamhetsplaneringen och andra har lagt till överenskommelsen som en bilaga i verksamhetsplaneringen.

De flesta aktörer har organiserat arbetet med överenskommelserna på samma sätt. De har utsett ansvariga för åtgärderna på de enheter och verksamheter där de ska genomföras och när det är dags för uppföljning så har personen med samordnande ansvar skickat ut frågor om hur arbetet går och sedan sammanställt alla svar. Hos mindre aktörer är det personen med övergripande ansvar som skött genomförande och uppföljning själv eller med hjälp av en mindre grupp personer.

4.3 Aktörernas upplevelse av överenskommelserna

Många aktörer är nöjda med överenskommelserna och tycker att det är ett bra initiativ och att det är viktigt att det finns, dock tycker många att arbetet behöver utvecklas. Vissa aktörer upplever det som oklart hur de olika organisationernas överenskommelserna hänger ihop med varandra och vad det övergripande målet med överenskommelserna är.

De som är nöjda upplever att överenskommelserna ger aktörerna en möjlighet att påverka och tillsammans bidra till miljömålsarbetet. Många är även nöjda över antalet åtgärder de genomfört och att överenskommelserna lyft frågor som de annars inte arbetar med.

Aktörerna ser att överenskommelsen är bra ur ett uthållighetsperspektiv och ur ett regionalt perspektiv eftersom länet tillsammans kommit överens om att arbeta med strategiska frågor. Detta skapar möjligheter till ett långsiktigt hållbart arbete. Överenskommelserna skulle dock ha behövt förankras bättre i organisationerna för att hålla arbetet levande.

Aktörerna tycker att överenskommelserna bidrar med hjälp och stöd i olika frågor. Bland annat är det något som aktörerna känner att de kan luta sig mot och hänvisa till vid diskussioner med exempelvis verksamheter och politiker.

Samverkan och stöd från Länsstyrelsen är något som aktörerna har varierande åsikter om. Många aktörer tycker det har fungerat bra medan vissa har känt ett behov av mer stötning. Det är då inom vissa områden det upplevs behövas

mer stöd, exempelvis inom upphandling. Samverkan genom nätverksträffar är något som har upplevts som positivt.

4.3.1 Styrkor med överenskommelserna

Aktörerna tycker att överenskommelserna lyfter deras och Länsstyrelsens arbete med miljöfrågor vilket ses som jätteviktigt. Aktörerna upplever att överenskommelserna lyfter medvetenheten hos både verksamheten och medarbetarna och att den bidrar till att fler ser miljöfrågorna ur ett helhetsperspektiv. Aktörerna ser det även som en styrka att överenskommelserna bidrar med konkreta åtgärder, årlig uppföljning och påminnelser under året, vilket lyfter upp arbetet kontinuerligt.

En aktör tycker överenskommelserna är en viktig faktor när det kommer till uthållighet. Oavsett om styret för en organisation förändras, exempelvis på grund av en ny mandatperiod, så ska arbetet med överenskommelsen fortsätta. Om den nya styrelsen inte prioriterar arbetet på samma sätt som innan så kommer det märkas. Det är ett effektivt sätt att bibehålla kontinuiteten i miljömålsarbetet.

Vissa aktörer ser styrkor med att åtgärderna i överenskommelserna drivs från andra håll, exempelvis genom krav och regleringar. Det upplevs som lättare att få igenom åtgärderna och få stöd för att genomföra dem.

Aktörerna ser fördelar med att ansvaret för åtgärderna ligger på den enhet eller verksamhet där de ska genomföras. Främst för att respektive enhet och verksamhet känner sitt uppdrag bäst och kan avgöra hur åtgärden ska behandlas.

De flesta aktörer tycker att arbetssättet med uppföljningen fungerar bra eftersom det är de som är insatta i arbetet och har koll på hur det går som svarar på uppföljningen. Det är även ett arbetssätt som många är vana vid redan. En annan fördel är att det bara finns en väg in, detta genom att uppföljningen kommer in till personen med samordnandeansvar och som sedan sammanställer informationen den får in från olika enheter och verksamheter.

4.3.2 Hinder och svårigheter med överenskommelserna

Samarbetet mellan aktörerna upplevs inte ha ökat på grund av överenskommelserna, det har skett genom andra forum. Samarbetet är viktigt för arbetet kring större miljöfrågor som berör många aktörer, exempelvis vid avfallshantering och transporter. Många av aktörerna upplever det även svårt att veta vilket typ av stöd de kan förvänta sig av Länsstyrelsen.

Vissa aktörer ser nackdelar med hur överenskommelsearbetet har organiserats inom organisationerna. Det har inte funnits något direkt gemensamt arbete kring genomförandet av åtgärderna vilket i vissa fall har lett till att de ansvariga inte varit medvetna om att de äger frågan och att det är något de ska arbeta med kontinuerligt. Vissa ansvariga upplever att de inte varit med i framtagandeprocessen av åtgärderna och att det bara är något som landat på deras bord.

Aktörerna påpekar att arbetet med genomförandet av åtgärderna kan vara ganska sårbart ifall det bara finns en person som är samordnande eller en person som är ansvarig för respektive åtgärd. Detta leder till att arbetet helt kan stanna upp om någon exempelvis blir sjuk eller tar ledigt.

Aktörerna upplever att det finns ett antal svårigheter gällande åtgärderna i överenskommelserna. Det har exempelvis framkommit att många av åtgärderna är formulerade på ett sådant sätt att utvärderingen av måluppfyllnad blir svårbedömd. Vissa åtgärder är svåra att mäta vilket även gör det svårt att avgöra när de är genomförda. Vissa åtgärder går inte att genomföra under programperioden eftersom de är åtgärder som egentligen ska arbetas med kontinuerligt under lång tid. Vissa åtgärder är för konkreta vilket gör dem svåra att anpassa och implementera i respektive enhet eller verksamhet som är ansvarig för genomförandet. Vissa aktörer upplever även att det är för många åtgärder och att arbetet då känns tungt och stort att arbeta med.

En av överenskommelsernas svagheter kopplade till åtgärderna upplevs vara att åtgärder som inte är förankrade i verksamheten på annat sätt än genom överenskommelsen inte heller genomförs. Nyckeln för att en åtgärd ska genomföras verkar vara att den redan är beslutad eller förankrad i organisationen.

Uppföljningen av överenskommelserna förankras sällan i ledningen hos aktörerna. En anledning till detta är att uppföljningen skickas direkt till tjänstemännen trots att den passerar registratorsfunktion. Detta gör att ledningen inte blir medvetna om att uppföljningen fyllts i och arbetet får inte den kraft som det hade kunnat få om det var förankrat högre.

Ibland upplevs det som lite oklart vad syftet med uppföljningarna egentligen är och vad som sedan händer med resultatet. Det framgår inte vilken nytta det ger aktören själv eller Länsstyrelsen samt vad det är åtgärderna bidrar till. Att fylla i uppföljningarna och rapportera in hur det går tar tid som aktörerna känner att de hade kunnat lägga på annat arbete.

Överenskommelserna i sin helhet upplevs som lite svårhanterad av vissa aktörer eftersom det blir ytterligare ett åtagande som ska efterlevas. Framst gäller det aktörer som är väldigt styrda av lagar, förordningar och utsläppskrav. Om det finns begränsat med resurser för att genomföra befintligt miljöarbete eller miljökrav så blir det ännu svårare att genomföra åtgärderna i överenskommelsen om de inte blir integrerade i verksamheten på ett bra sätt. För dessa aktörer kan överenskommelserna upplevas som något negativt för verksamheten.

4.4 Utvecklingsmöjligheter för överenskommelserna

Här redogörs aktörernas synpunkter, förväntningar och förbättringsförslag inför framtagandet av nya överenskommelser.

- En viktig synpunkt som flera aktörer har påpekat är att överenskommelserna borde lyftas på högre nivå och ges mer utrymme och uppmärksamhet. Framtagandet av dem skedde på en hög nivå och den behöver fortsätta hålla den höga nivån genom hela arbetet. Om den inte gör det så tappar den i kraft. Det är en överenskommelse som aktörerna har med landshövdingen vilket egentligen borde väga tyngre än vad den har gjort.
- Ett förslag för att skapa mer miljönytta är att Länsstyrelsen bör lyfta miljömålsfrågorna i andra forum för att komma åt exempelvis ekonomer, stadsplanerare, näringslivsutvecklare och trafikplanerare. Om fler börjar integrera miljötank i sina ordinarie arbetsuppgifter kommer miljöarbetet

få större effekt. Ett förslag är att överenskommelserna ska involvera fler personer hos aktörerna och inte bara de som har direkta miljö- och hållbarhetstjänster.

- Vissa aktörer ser gärna att de nationella miljömålen anpassas på en regional nivå och att det undersöks vilka områden länet verkligen behöver fokusera på för att få störst miljönytta samt att det läggs ner tid och resurser på att få till ett gediget arbete kring de områdena.
- En annan aktör ser hellre att arbetet får en tydligare koppling till Agenda 2030 och inte de nationella miljömålen. Agenda 2030 är politiskt slagkraftigt, vilket gör att en koppling till de globala målen hade underlättat vid genomförandet av åtgärder, samt bidra till att det blir lättare att kommunicera hållbarhetsarbetet som en helhet.
- En aktör påpekar att det tas fram många olika strategier på läns- och regionalnivå och att det är viktigt att dessa håller ihop med varandra samt att det finns en koppling till de globala hållbarhetsmålen. Det måste finnas en tydlig tråd mellan de regionala och lokala målen och sist åtgärderna. Det upplevs inte alltid lätt att se helheten, därför är det även viktigt att tydliggöra att det är allas ansvar att verka för att miljömålen nås.

4.4.1 Samordning och samverkan

- Aktörerna ser gärna att Länsstyrelsen är mer aktiva i sin stöttande och samordnande roll gentemot verksamhetsutövarna. Erfarenhetsutbyte och vägledning genom regionala träffar är något som efterfrågas inom flera områden, exempelvis inom VA-frågor, upphandling samt omställningen till förnybara drivmedel. Kampanjer och informationsinsatser innehållande goda exempel hade uppskattats av aktörerna för inspiration om möjliga lösningar på utmaningar samt för att undvika dubbelarbete.
- Aktörerna har önskemål om att överenskommelserna ska leda till samarbeten och kontakter mellan flera olika aktörer. Genom att tydliggöra att flera aktörer arbetar mot samma mål eller har åtgärder som kompletterar varandra hade aktörerna kunnat samarbeta med varandra för att genomföra åtgärder.

4.4.2 Åtgärderna

- Flertalet aktörerna påpekar att åtgärderna i överenskommelsen hade gett mer miljönytta om det var åtgärder som inte redan drivs från andra håll genom exempelvis lagkrav och olika regleringar. Länsstyrelsen hade då kunnat ge råd om åtgärder som aktörerna kan söka statligt stöd för.
- En aktör trycker på att överenskommelserna måste in i aktörernas åtaganden, verksamhetsplaner och mål för verksamheten för att höja genomförandegraden. Åtgärderna som bara ingår i överenskommelsen får annars ingen riktig förankring och ”ligger och guppar lite för sig själv”.
- Många av aktörerna upplever att överenskommelsen går att göra mer konkret, skarpt och ambitionshöjande. Exempelvis genom mer kvantifierbara och mätbara åtgärder som förtydligar hur åtgärden ska genomföras och vad det är som förväntas av aktörerna. Detta skulle

underlätta vid uppföljning och utvärdering och göra det lättare att avgöra när en åtgärd är genomförd. Ett annat förslag är att utgå från en riktning som alla gemensamt ska arbeta mot men att varje organisation får utforma vägen dit själva.

4.4.3 Uppföljningen

- Eftersom överenskommelserna skrevs på av personer med ledande positioner hos aktörerna så borde uppföljningen av den ske på samma höga nivå. För att få mer kraft och fart i arbetet så borde uppföljningen formellt komma från landshövdingen och skickas till styrningsnivå ute hos aktörerna. Därefter kan uppföljningen genomföras av tjänstepersoner men uppdraget måste komma uppifrån. Det finns en risk att arbetet aldrig når upp till styrningsnivå annars och då blir det inte heller en fråga som prioriteras. Både det bra och det dåliga måste upp på högre nivå samt kommuniceras ut till allmänheten.
- Många av aktörerna får in flertalet uppföljningar och annat som ska fyllas i under ett år. Ett önskemål är att Länsstyrelsen ska utgå från redan befintlig information som redan kommuniceras ut genom olika kanaler, exempelvis genom miljöbokslut, Kolada och Sveriges ekokommuner. Ett annat önskemål är att formulera om frågorna så att uppföljningen av överenskommelserna och den årliga uppföljningen av miljömålen kan samköras.
- För att underlätta vid överlämnande av överenskommelsearbetet vid personalskifte bör beskrivningarna i exempelvis uppföljningen vara mer detaljerad så att det tydligt framgår vad som förväntas göras. Uppföljningen bör även vara enkel och lätt att hantera.
- Ett önskemål är att Länsstyrelsen tar fram ett gemensamt arbetssätt över hur aktörerna ska sköta uppföljningen och implementeringen i verksamhetsplanerna samt att Länsstyrelsen finns med som resurs och leder samtalen.
- Ett förslag är att göra uppföljningen skarpare. Förslagsvis genom att Länsstyrelsen ställer högre krav på aktörerna, tätare påminnelser och att de efterfrågar mer detaljerade uppföljningar. Uppföljningarna bör även ske genom fysiska möten, antingen varje gång eller vid vissa tillfällen, för att ge utrymme för reflektioner och tankar kring arbetet.
- Vissa aktörer upplever Excel-filen för uppföljningen som väldigt rörig och en utmaning att arbeta i. Det skulle underlätta om det fanns ett annat system än Excel att göra det på. Det behövs en tydlig överblick över vilka åtgärder som redan är genomförda och vilka som finns kvar att arbeta med. Ett förslag är att rensa bort åtgärder som är genomförda sedan tidigare år och att använda färgkodning för att ge en tydligare överblick av läget.
- Aktörerna har betonat vikten av rätt tidpunkt för uppföljningen, så att den sammanfaller med exempelvis årsredovisning och verksamhetsplanering.

4.4.4 Redovisning och kommunikation av resultaten

- Ett förslag är att göra överenskommelserna mer attraktiva för företag att skriva på. Ett sätt att göra det är att överenskommelsearbetet marknadsförs på ett sätt så att det når ut till allmänheten. Andra aktörer har även efterfrågat att resultaten från uppföljningarna ska publiceras för allmänheten. Gällande företagen bör överenskommelserna upplevas som något positivt och inte som ett krav. Ett förslag är att bara publicera de aktörer som gjort bra saker och genomfört mycket.
- Det finns även önskemål om att Länsstyrelsen ska återkoppla till alla aktörer vad de gemensamt är bra på och vad de behöver arbeta mer med. Återkopplingen kan aktörerna sedan sprida vidare i sina organisationer och Länsstyrelsen kan sprida det till allmänheten.
- Några aktörer upplever att den årliga miljö- och klimatträffen skulle behöva utvecklas. Det ligger mycket fokus på de som redan är insatta i miljöfrågorna och genom åren har deltagandet prioriterats ner av personer i ledande ställning.

5. Utvärdering av framtagandeprocessen för åtgärdsprogram för miljömål

Här presenteras hur åtgärdsprogrammet för miljömål 2014–2020 togs fram, reflektioner om processen och förväntningarna som fanns på programmet samt lärdomar och förbättringsförslag att ta hänsyn till vid framtagandet av det nya åtgärdsprogrammet för miljömål. Underlaget kommer från intervjuer med personer som deltog i framtagandeprocessen.

5.1 Om processen

Framtagandet av åtgärdsprogrammet pågick under ca 2 år. Arbetet började under år 2012 och beslutades 3 mars 2014. Åtgärdsprogrammet utgår från generationsmålet, de nationella miljö kvalitetsmålen, regionala mål och de nationella etappmålen.

Innan arbetet startades upp höll Länsstyrelsen i en workshop där de frågade kommuner och andra aktörer i länet hur de ville att programmet skulle se ut och vad det skulle fokusera på. Workshopen satte grunden för hur programmet sedan utformades. Slutsatserna från workshopen var att regionala miljömål för länet inte behövde utformas, istället skulle arbetet utgå från det svenska miljömålssystemet och de nationella miljömålen skulle anpassas till Gävleborg. Fokuset lades därför på att formulera åtgärder istället för mål.

Utifrån detta togs 6 strategier fram som omfattar 15 av de 16 miljö kvalitetsmålen. För att ta fram åtgärder inom varje strategi skapades 6 arbetsgrupper som hade i uppgift att formulera åtgärder till de 6 strategierna utifrån de miljömål som strategierna syftade till.

Det var ca 10 personer i varje arbetsgrupp. Personerna som medverkade i arbetsgrupperna var externa regionala aktörer från bland annat myndigheter, kommuner, högskola, näringsliv, Skogsstyrelsen, LRF och olika föreningar. De medverkande hade olika positioner. Deltagarna bestod av en blandning av personer med ledande positioner och personer som arbetade med frågorna i vardagen. Tanken med arbetsgrupperna var att få in många olika perspektiv och förankra arbetet i de olika organisationer tidigt i processen.

Ordföranden höll i arbetsgruppsmötena och sekreteraren dokumenterade, sammanställde och tillhandahöll underlag till deltagarna. Sekreterarna hade avsatt tid i deras tjänster för att arbeta med åtgärdsprogrammet. Detta för att sekreterarna skulle kunna utgöra ett bra stöd för arbetsgrupperna och för att deltagarna endast skulle behöva lägga tid på arbetsgruppsmötena.

Mötena gick ut på brainstorming och att ta fram åtgärder. Förslagen på åtgärder bestod av en blandning av stora och små åtgärder. Både åtgärder som kunde få genomslag på politisk nivå och små åtgärder som gav nytta inom ett begränsat område. Arbetsgrupperna fick även direktiv om hur många åtgärder de skulle föreslå samt hur detaljerade och långa beskrivningarna av dem fick vara.

5.2 Styrkor med arbetssättet

En av styrkorna med arbetssättet var att ordföranden och sekreterarna i arbetsgrupperna hade avsatt tid för arbetet i sina tjänster och att övriga

deltagare då bara behövde medverka under de satta mötena. Detta gjorde att fler kunde medverka och skapade en bredare förankring. En annan styrka var att arbetsgrupperna och den inledande workshoppen samlade personer från olika organisationer och föreningar samt personer med olika tjänster. Många av deltagarna hade motstående intressen vilket var en utmaning men det gav även en möjlighet till att se vad som kan göras tillsammans och vart det kunde finnas synergieffekter.

Den breda sammanslutningen av personer och kompetenser i arbetsgrupperna gjorde även att åtgärderna som togs fram blev välgrundade, genomarbetade och förankrade.

5.3 Svagheter med arbetssättet

Arbetet var ganska resurskrävande och det var många på Länsstyrelsen som deltog i processen. Under framtagandet arbetade projektledaren i princip heltid med programmet och sekreterarna arbetade med det på 25%. För att undvika att programmet bara skulle bli liggande efter framtagandet genomfördes tvärssektoriella diskussioner och samtal. Denna typ av förankring är tung för en organisation att utföra och tar tid.

Arbetet i arbetsgrupperna upplevdes ibland som tungrott. Det var svårt att hitta tider för möten när alla kunde träffas samtidigt, detta oavsett om mötena bokades långt i förväg. Det var även lätt att de fastnade i detaljfrågor som inte förde arbetet framåt. Till viss del på grund av deltagarnas olika bakgrund, vissa tänkte stort och vissa på detaljnivå.

En annan av svagheterna med arbetet var att åtgärder som arbetsgrupperna arbetade fram och lämnade ifrån sig bantades ner och omformulerades innan de lades in i åtgärdsprogrammet. Det handlade främst om åtgärder som hade liknande nämnare med varandra men som syftade till att uppnå olika saker inom olika strategier i programmet. Detta gjorde att arbetsgrupperna knappt kände igen åtgärderna i åtgärdsprogrammet när det väl var klart.

5.4 Förväntningar på programmet

Åtgärdsprogrammet förväntades användas som ett tydligt redskap för hur miljömålsarbetet skulle genomföras samt finnas till som ett stöd att hänvisa till vid genomföranden av åtgärder. Det upplevs dock inte som att åtgärdsprogrammet har använts på det sättet i den grad det var tänkt. Detta kan bero på att programmet inte blev tillräckligt skarpt, att det inte används i det vardagliga arbetet eller att det var dåligt marknadsfört.

Det fanns vissa förväntningar på uppföljningen av programmet. Eftersom Länsstyrelsen inte har något mandat att säga till någon vad de ska göra blir uppföljningen av arbetet extra viktigt för att få reda på hur det gått. Ett problem med uppföljningarna har varit att det inte går att ställa exempelvis kommunorganisationen till svars för åtgärder som inte genomförts.

Det fanns även höga förväntningar på den årliga miljö- och klimatträffen. Tanken med den var att få en hög förankring i de olika organisationerna genom att exempelvis kommunchefer och kommunstyrelseordföranden skulle delta. I praktiken har deltagandet delegerats ner till exempelvis miljöchefer och miljöstrateger. Dagen har inte prioriterats på den höga nivån det var tänkt.

5.5 Medskick inför nytt åtgärdsprogram

- För att ge åtgärdsprogrammet mer betydelse för miljömålsarbetet i länet behöver det förtydligas att miljömålsarbetet är i linje med Agenda 2030 och att det ekologiska benet i Agenda 2030 blir bredare om miljömålen står som grund. Det behöver kommuniceras ut mer att de svenska miljömålen utgör den gröna dimensionen i Agenda 2030.
- Komprimera programmet så att det bara tar med kärnan och det som är allra viktigast. Länsstyrelsen har en viktig roll i att prioritera vilka utmaningar som är viktigast för länet att arbeta med. Det är viktigt att inte välja för mycket, det blir då svårt för de inblandade att göra verklighet av programmet.
- Utmaningarna som finns regionalt är liknande de som finns lokalt. Därför är det viktigt att Länsstyrelsen kommunicerar vilka de stora utmaningarna i länet är. Det är viktigt att fortsätta synliggöra utmaningar samt visa vilka områden aktörerna arbetar bra med och kan vara stolta över. Våga skala bort miljömål och åtgärder som inte är lika viktiga.
- Fokusera på en liten mängd åtgärder och satsa på dem. Som det är nu är det många åtgärder och Länsstyrelsen lägger inte tillräckligt med resurser på att driva programmet. Ett förslag är att ha fler områden som innefattar fler miljömål men som totalt innehåller färre åtgärder. Det bör även formuleras hur åtgärden ska genomföras och vem som är ansvarig.
- Åtgärdsprogrammet behöver kontinuerligt uppdateras med nya beslut så att personer i ledande positioner känner sig delaktiga och att det är deras produkt. Det är viktigt att programmet förankras väl i den egna organisationen och att den får politisk acceptans.
- Åtgärdsprogrammet måste förankras och implementeras bättre hos alla inblandade aktörer för att det ska ge mer nytta. Tillåt även åtgärderna bli verkstad och gör det tydligare för aktörerna att det är åtgärdsprogrammet de ska arbeta med.
- Det är problematiskt att i stor utsträckning omformulera åtgärderna från hur de beskrivs under processen till färdigt program. Det ursprungliga syftet riskerar att tappas bort längst vägen och åtgärden riskerar att inte kännas igen av de som formulerade den från början. Då tappas lite av förankringen som sker i arbetsgrupperna.
- För att driva åtgärdsprogrammet behövs mer resurser som kan användas för att följa upp och utvärdera arbetet med de olika åtgärderna. Mycket beror även på vilken status åtgärdsprogrammet får av länsledningen.

6. Slutsatser

6.1 Paraplydokument

Majoriteten av aktörerna ser att åtgärdsprogrammet ska verka som ett övergripande paraplydokument som sammanhåller länets övriga strategier och program. De vill att programmet tydligt ska klargöra vilken relation strategierna och programmen har till varandra samt vart det finns synergieffekter.

Många aktörer föreslår att åtgärdsprogrammet ska innehålla ett fåtal fokusområden eller målinriktningar som utgår från de utmaningar som finns i länet samt att Länsstyrelsen gör tydliga prioriteringar över vilka områden som är viktigast att arbeta med för att skapa störst miljönytta.

Vissa aktörer vill även gärna se att åtgärdsprogrammet och överenskommelserna har en tydlig koppling till Agenda 2030. Bland annat för att skapa en tydlig helhetsbild över vad slutmålet är.

6.2 Åtgärderna

Aktörerna har olika syn på hur åtgärdsprogrammet ska hantera åtgärderna. Majoriteten är överens om att det borde finnas övergripande mål som ger arbetet en gemensam riktning som alla arbetar mot. Gällande åtgärderna vill vissa att det ska vara upp till var och en av aktörerna att själva ta fram vilken väg de vill gå för att nå de övergripande målen. Andra vill att åtgärdsprogrammet och överenskommelserna ska innehålla konkreta och framförallt mätbara åtgärder som är lätta att anpassa eller plocka in i den egna organisationen.

6.3 Uppföljning och kommunikation av resultat

Många av aktörerna ser att uppföljningen av överenskommelserna behöver utvecklas och det har framkommit flera olika idéer på hur det kan göras. Aktörerna vill även ha återkoppling på områden som de arbetat bra med och vilka områden de borde prioritera framöver. Många vill dessutom att resultaten av uppföljningarna kommuniceras ut till allmänheten.

6.4 Förankring

Många aktörer har upplevt det som svårt att förankra åtgärdsprogrammet och överenskommelserna på en hög nivå i organisationerna. Många upplever att detta leder till att frågorna lättare prioriteras bort. Aktörerna hade velat se att arbetet tas upp oftare i ledningssammanhang för att skapa en större politisk acceptans.

Både åtgärdsprogrammet och överenskommelserna har dock varit värdefulla för aktörerna vid beslutsfattning. Aktörerna har kunnat hänvisa till och trycka på att genomförandet av åtgärderna är viktigt eftersom de står med i styrdokument som personerna i ledande ställning själva skrivit på med Länsstyrelsen.

6.5 Samverkan och vägledning

Aktörerna ser gärna att Länsstyrelsen är mer aktiv i sin stöttande och samordnande roll gentemot verksamhetsutövarna. Många efterfrågar erfarenhetsutbyte och vägledning genom regionala träffar samt att Länsstyrelsen bidrar med kunskap vid prioriteringar av olika miljöfrågor. Aktörerna vill även att arbetet med överenskommelserna ska leda till samarbeten mellan aktörerna.

7. Referenser

Länsstyrelsen Gävleborg. (2014). Gävleborgs miljömål och åtgärdsprogram 2014–2020 (2014:15). Hämtad från https://www.lansstyrelsen.se/download/18.4771ab7716298ed82bae41d6/1526068431947/14_15_miljomal.pdf

Länsstyrelsen Gävleborg. (2019). Årets miljö- och klimatträff – en dag för Gävleborgs miljömål. Hämtad 2020-11-05 från <https://www.lansstyrelsen.se/gavleborg/om-oss/nyheter-och-press/nyheter/nyheter---gavleborg/2019-10-03-arets-miljo--och-klimattraff---en-dag-for-gavleborgs-miljomal.html>

8. Bilagor

Här redovisas intervjuguiderna som användes för utvärderingen.

8.1 Intervjuguide för överenskommelser

Denna intervjuguide användes för de aktörer som bara arbetat med överenskommelserna.

Start/formfrågor

- 1) Namn?
- 2) Din titel?
- 3) På vilket sätt arbetar du med miljömålsarbete/miljöstrategiskt arbete i din organisation? Har du övergripande ansvar?

Intervjufrågor Överenskommelser

- 1) Har överenskommelsearbetet bidragit till ökad miljönytta genom fler genomförda åtgärder? (*har överenskommelsen bidragit till att åtgärder genomförts eller hade de genomförts även utan överenskommelsen?*)
- 2) Vilket är det främsta skälet till att åtgärder inte har genomförts?
- 3) Har överenskommelsen använts i verksamhetsplaneringen och i så fall hur?
- 4) Hur har arbetet med överenskommelsen organiserats? (*Framtagande, genomförande och uppföljning*).
 - a) Vad har det funnits för fördelar/nackdelar med det arbetssättet?
- 5) Är aktören nöjd/missnöjd med överenskommelsearbetet och så fall på vilka grunder?
- 6) Hur önskar aktören se att överenskommelsearbetet utvecklas framöver?
- 7) Det finns vissa frågor/kolumner i uppföljningen som ofta gapar tomma, (*exempelvis frågan om behov av stöd från Länsstyrelsen samt om överenskommelsen bidragit till att åtgärden genomförts*). Har du någon reflektion om vad det kan bero på?
- 8) Har du några övriga reflektioner kopplat överenskommelsen som du skulle vilja skicka vidare till Länsstyrelsen?

Slutsatser/avslutande frågor

- 1) Vad är ditt generella intryck av överenskommelserna?
- 2) Hur kan din verksamhet bidra till arbetet framöver?
- 3) Vad är angeläget för din verksamhet att arbeta med? (*Prioritet inom miljömålsarbetet för din del*).
- 4) Är det någon annan i din organisation som jag borde prata med om miljömålsarbetet?

8.2 Intervjuguide för åtgärdsprogram och överenskommelser

Denna intervjuguide användes för de aktörer som varit involverade i arbetet med både åtgärdsprogram för miljömål och haft överenskommelser.

Start/formfrågor

- 1) Namn?
- 2) Din titel?
- 3) På vilket sätt arbetar du med miljömålsarbete/miljöstrategiskt arbete i din organisation? Har du övergripande ansvar?

Intervjufrågor Överenskommelser

- 1) Har överenskommelsearbetet bidragit till ökad miljönytta genom fler genomförda åtgärder? (*Har överenskommelsen bidragit till att åtgärder genomförts eller hade de genomförts även utan överenskommelsen?*)
- 2) Vilket är det främsta skälet till att åtgärder inte har genomförts?
- 3) Har överenskommelsen använts i verksamhetsplaneringen och i så fall hur?
- 4) Hur har arbetet med överenskommelsen organiserats? (*Framtagande, genomförande och uppföljning*).
 - a) Vad har det funnits för fördelar/nackdelar med det arbetssättet?
- 5) Är aktören nöjd/missnöjd med överenskommelsearbetet och så fall på vilka grunder?
- 6) Hur önskar aktören se att överenskommelsearbetet utvecklas framöver?
- 7) Det finns vissa frågor/kolumner i uppföljningen som ofta gapar tomma, (*exempelvis frågan om behov av stöd från Länsstyrelsen samt om överenskommelsen bidragit till att åtgärden genomförts*). Har du någon reflektion om vad det kan bero på?
- 8) Har du några övriga reflektioner kopplat överenskommelsen som du skulle vilja skicka vidare till Länsstyrelsen?

Intervjufrågor åtgärdsprogram

- 1) Har du kommit i kontakt med Gävleborgs åtgärdsprogram för miljömål i ditt arbete? I så fall hur?
- 2) Ligger Gävleborgs läns regionala åtgärdsprogram för miljömålen till grund för, helt eller delvis, ert miljömålsarbete/miljöstrategiska arbete?
 - a) Ser du att åtgärdsprogrammet skulle kunna användas i det lokala miljöstrategiska arbetet? I så fall hur?
- 3) Hur har ni använt åtgärdsprogrammet för miljömål i er verksamhet/organisation (*ert miljömålsarbete*)?
- 4) Driver åtgärdsprogrammet miljömålsarbetet i Gävleborgs län? (*uppfattar ni att åtgärdsprogrammet har betydelse för miljöarbetet i länet?*)
 - a) Om inte, hur kan det göra det? (*hur skulle åtgärdsprogrammet kunna få den rollen?*)
- 5) Vad upplever du har varit bra med åtgärdsprogrammet och de åtgärder som finns i det?

- 6) Upplever du att åtgärdsprogram för miljömål bidrar med en ambitionshöjning i ert och i länets miljöarbete? Eller hade åtgärderna som finns med genomförts även utan programmet?
- 7) Finns det åtgärder som idag är verkningslösa? (*generellt sett, vilken typ av åtgärder är det, av vilken anledning är de verkningslösa? ex. dåligt utformade*).
- 8) Vad tycker du om detaljgraden i åtgärderna i programmet?
 - a) Är det bra med konkreta mål som går att ”bocka av”?
 - b) ...eller ser du hellre mer övergripande mål som anger riktning men är svårare att bocka av?
- 9) Vad upplever du har utgjort hinder/svårigheter med åtgärdsprogrammet och dess åtgärder?
 - a) Vad tror du det beror på? *Exempel: Beteende/vanor, framtagande av planen, implementering, organisation, ledning, resurser, information/utbildning, kommunikation, åtgärder, uppföljning, kommunövergripande samordning, systematik, styrning, engagemang, extern efterfrågan*
- 10) Det finns flera regionala strategier inom miljöområdet, såsom åtgärdsprogram för vattenförvaltningen, åtgärdsprogrammet för miljömål, klimatanpassningsplan, klimat- och energistrategi, grön infrastruktur med flera (många av dessa kom till efter åtgärdsprogram för miljömål togs fram). Vad ser du att nuvarande åtgärdsprogram för miljömål 2014–2020 har för roll i relation till dessa?
 - a) Vad skulle åtgärdsprogrammet kunna ha för roll?
- 11) Hur kan kommande åtgärdsprogram för miljömålen utformas så att det kan vara till hjälp i ert miljöarbete framöver?
- 12) Är det något mer som du vill skicka med till Länsstyrelsens arbete med ett nytt program? (*Agenda 2030?*)

Slutsatser/avslutande frågor

- 1) Vad är ditt generella intryck av åtgärdsprogram för miljömål?
- 2) Hur kan din verksamhet bidra till arbetet framöver?
- 3) Vad är angeläget för din verksamhet att arbeta med? (*Prio inom miljömålsarbetet för din del*)
- 4) Är det någon annan i din organisation som jag borde prata med om miljömålsarbetet?

8.3 Intervjuguide för framtagandet av åtgärdsprogram

Denna intervjuguide användes för de aktörer som var med vid framtagandet av åtgärdsprogrammet.

Start/formfrågor

- 1) Namn?
- 2) Titel?
- 3) Huvudsakliga arbetsområden?

Åtgärdsprogram

- 1) Vill du beskriva din roll i framtagandet av åtgärdsprogrammet? (*Hur såg framtagandeprocessen ut?*)
- 2) Vad var styrkorna i det sättet att arbeta?
- 3) Vad var nackdelarna/svaghetera?
- 4) Vad hade du för förväntningar på hur programmet skulle användas i förhållandet till din roll/ i din organisation?
- 5) Har de förväntningarna infriats? Varför/varför inte?
- 6) Hur har ni använt åtgärdsprogrammet för miljömål i er verksamhet/organisation (ert miljömålsarbete)?
- 7) Driver åtgärdsprogrammet miljömålsarbetet i Gävleborgs län? (uppfattar ni att åtgärdsprogrammet har betydelse för miljöarbetet i länet?)
 - a) Om inte, hur kan det göra det? (*Hur skulle åtgärdsprogrammet kunna få den rollen?*)
- 8) Vad upplever du har utgjort hinder/svårigheter med åtgärdsprogrammet och dess åtgärder?
 - a) Vad tror du det beror på? Exempel: *Beteende/vanor, framtagande av planen, implementering, organisation, ledning, resurser, information/utbildning, kommunikation, åtgärder, uppföljning, kommunövergripande samordning, systematik, styrning, engagemang, extern efterfrågan*
- 9) Det finns flera regionala strategier inom miljöområdet, såsom åtgärdsprogram för vattenförvaltningen, åtgärdsprogrammet för miljömål, klimatanpassningsplan, klimat- och energistrategi, grön infrastruktur med flera (*många av dessa kom till efter åtgärdsprogram för miljömål togs fram*). Vad ser du att nuvarande åtgärdsprogram för miljömål 2014–2020 har för roll i relation till dessa?
 - a) Vad skulle åtgärdsprogrammet kunna ha för roll?
- 10) Hur kan kommande åtgärdsprogram för miljömålen utformas så att det kan vara till hjälp i ert miljöarbete framöver?
- 11) Är det något mer som du vill skicka med till Länsstyrelsens arbete med ett nytt program? (*Agenda 2030?*)

Slutsatser/avslutande frågor

- 1) Vad är ditt generella intryck av åtgärdsprogram för miljömål?
- 2) Hur kan din verksamhet bidra till arbetet framöver?
- 3) Vad är angeläget för din verksamhet att arbeta med? (*Prio inom miljömålsarbetet för din del*).
- 4) Är det någon annan i din organisation som jag borde prata med om miljömålsarbetet?

Länsstyrelsens rapporter 2021

- 2021:1 FAS 3 - Efterarbetet - När räddningsinsatsen har avslutats
- 2021:2 Bottenvegetations-inventering och naturvärdesbedömning i Enångersfjärden och Njutångersfjärden
- 2021:3 Utvärdering av Åtgärdsprogram för miljömål 2014 - 2020 och överenskommelser

Länsstyrelsen Gävleborg

Rapportnr: 2021:3

ISSN: 0284:5954



Länsstyrelsen Gävleborg ansvarar för att beslut från riksdag och regering genomförs samt att samordna den statliga verksamheten i länet. Vi är en kunskapsorganisation som arbetar tvärsektoriellt med flera olika sakfrågor från landsbygdsutveckling, miljömålen, biologisk mångfald och djurskydd till flykting- och integrationsfrågor hållbar samhällsplanering och krisberedskap.

Vår värdegrund bygger på tre ord, handlingskraft, professionalitet, och förståelse och ska genomsyra allt vi gör på alla nivåer.



Länsstyrelsen
Gävleborg