



Länsstyrelserna

RUS – regional utveckling och samverkan i miljömålssystemet



Miljömålsprocessen

-ett förändringsarbete
Handbok för länsstyrelserna

Rapportnamn	Miljömålsprocessen – ett förändringsarbete
Rapportnummer	2017:27
ISSN	1101-9425
Kontaktpersoner	Anna-Lena Lökvist Andersen, Länsstyrelsen i Stockholms län, RUS. Telefon 010-2231450.
Webbplats	http://extra.lansstyrelsen.se/rus
Omslagsfoto	Camilla Zilo.
Utgivare	Länsstyrelsen i Jönköpings län, 2017

Innehåll

Förord.....	4
Inledning.....	5
Syfte och metod.....	7
Kommunikation och förankring	8
Processmodell för miljömålen.....	9
Förutsättningar och drivkrafter för förändring	10
Skapa en känsla av allvar och angelägenhet	12
Formulera vision och strategi.....	14
Samordnad styrning.....	16
Förmedla visioner och strategier	18
Ge aktörerna utrymme att agera.....	20
Fira framgång	22
Bredda arbetet.....	24
Förankra de nya inställningarna på länsstyrelsen och hos andra aktörer.....	25
Processmodellen.....	26
Bilaga 1. Stockholms regionala miljö- och samhällsbyggnadsdialog.....	31
Bilaga 2. Deltagare	35

Förord

Rapporten är tänkt som en kort introduktion för process- och samverkansledning i förändringsarbete. Den är särskilt inriktad på miljömålen och länsstyrelsens arbete med dem. Processledning är ett värdefullt redskap för att genomföra de uppdrag som länsstyrelserna har med miljömålen.

RUS, Regional Utveckling och samverkan i miljömålssystemet, svarar för länsstyrelsegemensamma uppgifter och samordning mellan olika berörda parter i miljömålssystemet, inklusive nationella myndigheter och kommuner. Det innebär uppgifter inom hela miljömålsuppdraget, såväl uppföljning som mål och åtgärdsarbete.

Texten är författad av Maren Eiane och Anna-Lena Lökvist Andersen på Länsstyrelsen Stockholm. Projektet genomfördes med en kombination av litteraturstudier, intervjuer och workshops med avsikten att resultatet ska vara verklighetsförankrat och praktiskt användbart. Projektet genomfördes huvudsakligen under 2014.

Stort tack till alla som bidragit med sin kunskap i intervjuer och workshops.



Ylva Aller
Länsråd i Västernorrlands län
Kontaktlänsråd för miljömål

Inledning

Sveriges 21 länsstyrelser har i uppdrag att samordna arbetet med miljökvalitetsmålen i länet. Länsstyrelserna har olika förutsättningar för detta arbete. Utgångspunkterna skiljer sig inte bara geografiskt och vilka miljökvalitetsmål som är de största utmaningarna i länet utan även tradition och kultur kring miljöarbete och hur länet tidigare har samverkat påverkar förutsättningarna. En viktig faktor är länsledningens syn på miljöarbete och på vilket sätt det prioriteras.

Miljömålsarbetet är en långsiktig förändringsprocess med relativt avlägsna och svårnådda mål. Att driva processer är normalt en relativt komplicerad historia, att driva processer av miljökvalitetsmålen dignitet är en verklig utmaning. Miljömålssamordnaren har ofta en svår roll där hen ska motivera och inspirera såväl kollegor internt som aktörer externt.

Arbetet som miljömålssamordnare kan liknas vid trädgårdsmästarens. För att lyckas med odlingen krävs kunskaper om jordmån, säsong, växters krav på förhållanden och så vidare. Odlaren måste kunna anpassa sig efter skiftande väderförhållanden och hantera oväntade besök från exempelvis rådjur eller kålfjärilar. På samma sätt måste miljömålssamordnaren planera sitt arbete och ha förståelse för när och hur olika arbetsuppgifter borde genomföras.

Precis som trädgårdsmästaren inte styr över väder och vind, måste miljömålssamordnaren också kunna förhålla sig till ändrade förutsättningar som hen sällan kan styra över. En del faktorer som utmärker processen är konstanta medan andra kan förändras hastigt. Länsstyrelseinstruktionen gör arbetet relativt förutsägbart men relationen till länets aktörer kan förändras liksom deras förutsättningar.

För att få en bra skörd behöver trädgårdsmästaren hjälp från exempelvis bin. Miljömålssarbetet är på samma sätt beroende av hjälp och stöd från både ledning, kollegor och externa aktörer för att det ska vara möjligt att skapa ett långsiktigt hållbart miljömålsarbete.

Miljömålsarbetet, liksom allt förändrings- och förbättringsarbete, kan lite förenklat delas in i fem moment;

- nulägesanalys
- målformulering
- val av åtgärder
- genomförande av åtgärder
- uppföljning och utvärdering

Inom länsstyrelsernas miljömålsarbete är ofta framtagande av åtgärdsplaner och genomförande av åtgärder en prioriterad uppgift. Hittills har en stor del av diskussionen inom miljömålsarbetet fokuserat på dessa moment och mindre på det där omgivande, diffusa som kan sammanfattas som kontext eller



sammanhang. Miljömålsarbetet syftar till att åstadkomma en varaktig förändring. Enligt John Kotter¹ är det åtta omständigheter som är centrala för att åstadkomma ett framgångsrikt förändringsarbete;

- Skapa en känsla av allvar och angelägenhet
- Formulera vision och strategi
- Samordnad styrning
- Kommunicera vision och strategi
- Autonomi för aktörerna
- Fira framgång
- Bredda arbetet
- Förankra nya synsätt och rutiner

Om dessa förutsättningar inte beaktas i tillräcklig omfattning minskar möjligheterna att åstadkomma en varaktig förändring. Denna rapport beskriver hur man kan ta hänsyn till dessa förändringsfaktorer och använda dem för att skapa mer energi och kraft i miljömålsarbetet.

Eftersom förutsättningarna kan förändras både vad gäller rådighet och kunskapsläge behöver processen utvecklas, anpassas och justeras kontinuerligt. Rådighet kan förändras exempelvis i form av ny lagstiftning och förändrade resurstillgångar, kunskap utvecklas och bör få en inverkan på arbete och prioriteringar. För att kunna hantera dessa förändringar krävs en dynamisk process som kan hantera rikttningsförändringar utan att för den delen tappa fokus.

I Stockholms län har fokus för miljömålsarbetet de senaste åren varit på att skapa en process som med tiden ska vara en integrerad del av länets arbete. Stockholm har kommit långt genom att utveckla en dialog som innefattar externa nyckelaktörer på ledningsnivå, något som haft stor betydelse för förankringen av arbetet. Det tar tid att skapa en stabil process och Stockholms process förbättras och utvecklas ständigt. Rapporten använder Stockholm som exempel för hur man kan leda förändringsarbetet för miljömålen.

Stockholms process är bara ett av många sätt att arbeta och i rapporten beskrivs också exempel från andra län. Olika intressen, aktörer med mera skapar utrymme för olika lösningar och det finns inget rätt eller fel, bara olika processer.

Handboken är skriven främst som ett stöd för miljömålsamordnare i arbete med miljökvalitetsmålen men kan även ge andra insikt och förståelse för processer för förändringsarbete och hur de kan hanteras. Rapporten kan läsas som en uppslagsbok där man väljer de delar som är mest aktuella för det egna arbetet.



¹ John Kotter har studerat förändringsarbete i nära 40 år och har konstaterat att de flesta förändringar misslyckas mycket eftersom de inte tar ett konsistent, helhetsgrepp för att förändra.

Syfte och metod

Syftet med rapporten är att beskriva de moment som är betydelsefulla för att driva miljömålsarbetet framåt på ett effektivt sätt. Utgångspunkt är antagandet att länsstyrelserna arbetar med miljö kvalitetsmålen enligt en vanligt använd beskrivning av en arbetsprocess som omfattar en nulägesanalys, målformulering, val av åtgärder, genomförande av åtgärder samt uppföljning och utvärdering. Det finns dock en risk att momenten blir enstaka projekt istället för en sammanhängande process. Rapporten kan förhoppningsvis underlätta miljö målssamordnarens uppgift genom att beskriva ett antal förutsättningar och drivkrafter som är centrala för ett förändringsarbete som på sikt leder till att miljö målsarbetet utvecklas från enstaka projekt till att bli en dynamisk process inom länsstyrelsens verksamhet.

Den process som utvecklats i Stockholms län, den regionala miljö- och samhällsbyggnadsdialogen, fungerar som utgångspunkt för rapportens processbeskrivning. Länsstyrelsen i Stockholm har, i samverkan med regionala aktörer, utvecklat, och fortsätter att utveckla, en process som syftar till att optimera åtgärdsarbetet med miljö kvalitetsmålen i länet och integrera dem i samhällsplaneringen. Erfarenheter och lärdomar från Stockholms arbete kompletteras med andra läns erfarenheter för att på så sätt utvidga beskrivningen av de förutsättningar och drivkrafter som är nödvändiga för att driva processen framåt.

Litteraturstudier liksom inventering av samtliga länsstyrelser hemsidor ligger till grund för texterna. Genom intervjuer och workshops har förståelsen ytterligare fördjupats. Intervjuer har genomförts med personer vid länsstyrelserna i Skåne, Dalarna, Värmland, Jönköping, Gotland, Halland, Södermanland samt Västra Götalands län. Eftersom Stockholms läns arbete beskrivs lite mera ingående har det även genomförts intervju med aktörer som ingår i den regionala miljö målsdialogen².

En workshop med miljö målssamordnare från länsstyrelserna i Värmland, Gotland, Halland, Uppsala och Stockholm samt Skogsstyrelsen i Jämtland har genomförts liksom en workshop med aktörer i Stockholm. Vid workshoparna diskuterades ett antal drivkrafter och förutsättningar som anses underlätta och skapa förutsättningar för att driva miljö målsarbetet framåt.

Resultaten från intervjuerna och workshoparna har fördjupat förståelsen för hur ett antal förutsättningar och drivkrafter relaterar till processmodellen. Genom diskussioner med miljö målssamordnare och andra tjänstemän har det förtydligats vilka förutsättningar som är centrala för att arbetet ska vara framgångsrikt och på vilket sätt det yttrar sig i arbetet med miljö kvalitetsmålen. Det visar också tydligt vilka utmaningarna är för arbetet och för upprätthållandet av en dynamisk process. Intervjuer, workshops samt genomgång av länsstyrelsernas olika åtgärdsprogram, websidor med mera har tydliggjort hur olika förutsättningar skapar utrymme för olika lösningar.

Eftersom det inte är möjligt att beskriva en process som passar alla län redovisas här en generell processbeskrivning. Syftet är att göra miljö målssamordnare och andra involverade personer medvetna om de drivkrafter och förutsättningar som kan ha betydelse för att få en förändringsprocess som kontinuerligt drivs framåt.

² Se bilaga 2 för fullständig översikt över respondenter

Kommunikation och förankring

I dagens samhälle är det inget större problem att nå ut med sitt budskap, det är betydligt svårare att nå in. Strategisk kommunikation kräver rätt teknik och medvetenhet kring vem man vill nå med vilket budskap. Att kommunicera miljökvalitetsmål och miljörelaterat arbete kan vara utmanade dels på grund av att arbetet är långsiktigt och tidskrävande men också eftersom man försöker nå olika grupper med skilda intressen.

Miljömålsarbetet sker på nationell, regional och lokal nivå och kommunikationen behöver anpassas efter detta. Inom länsstyrelsen måste budskapet om miljö nå fram till både ledning och handläggare. Står ledningen som avsändare bakom miljömålsrelaterade frågor kommer det att finnas en större tyngd i budskapet än om miljömålsamordnaren ensam står bakom det. Det blir lätt att man talar till dem som redan är en del av *miljömålsfamiljen*, vilket i och för sig är viktigt, men det kanske är än viktigare att nå andra målgrupper som beslutsfattare och näringsliv.

Kommunerna är en stor och viktig målgrupp för länsstyrelsernas kommunikation kring miljömål. Kommunerna är dock långt ifrån en enhetlig grupp. Från kommunala miljöstrategier uttrycks ofta en önskan om tydliga riktlinjer från länsstyrelserna som kan stärka dem i deras arbete. För att engagera kommundirektörer behövs troligen ett angreppssätt som påvisar fördelarna med att prioritera miljöfrågorna och riskerna med att inte göra det. Även i kommunikation med andra aktörer som kan tänkas vara strategiskt viktiga att inkludera i den regionala miljömålsamverkan är det viktigt att förstå de olika aktörernas intressen och drivkrafter och utforma kommunikationen utifrån detta.

Kommunikation kan ske muntligt genom bland annat dialog, seminarium, workshops med mera eller skriftligt genom till exempel nyhetsbrev, rapporter eller sociala medier. Vilket kommunikationssätt som är bäst lämpat beror bland annat på vilken grupp som ska nås. Det är viktigt att komma ihåg att kommunikation inte per automatik leder till förankring. För att förankra en miljömålsvision krävs flera kommunikationskanaler då förankring till stor del handlar om att andra organisationer ställer sig bakom det som tagits fram och att de gör visionen till sin egen.



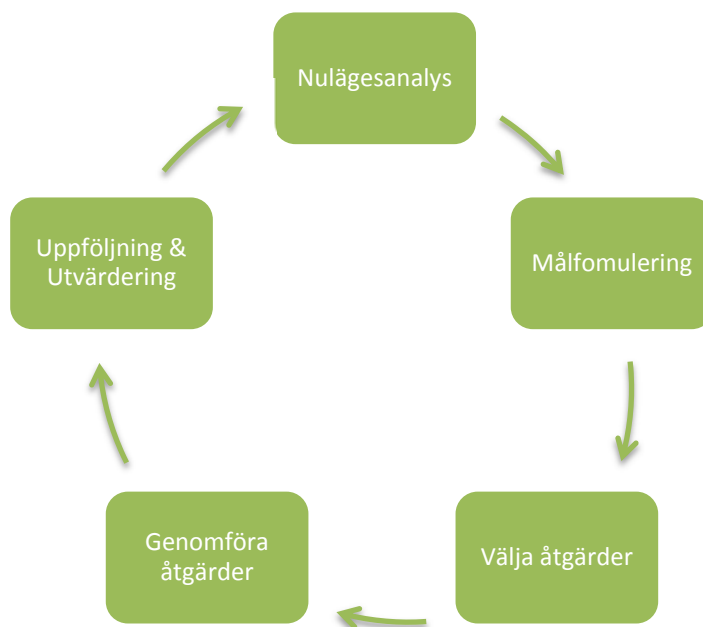
Kommunicera miljömål
En handbok i strategisk kommunikation
för miljömålsarbetet

I Länsstyrelsernas rapport
*Kommunicera miljömål - En handbok i strategisk
kommunikation för miljömålsarbetet*
finns det mer information, tips och råd om hur man
kommunicerar.

Processmodell för miljömålen

För att skapa ett kontinuerligt arbete med miljömålen behövs en process som integrerar miljömålsarbetet med verksamhetens övriga arbete. Länsstyrelseinstruktionen som bland annat beskriver länsstyrelsernas ansvar för arbetet med miljömålen, fungerar som utgångspunkt för processen. Vi utgår här från en process som omfattar en nulägesanalys, formulering av mål, val av åtgärder, genomförande av åtgärder samt uppföljning och utvärdering.

Nulägesanalysen beskriver rådande situation inom utvalda områden, exempelvis länets miljöutmaningar. Med hjälp av analysen identifieras vilka miljöproblem som är mest angelägna att angripa och utgör underlag för en strategi eller en handlings-/åtgärdsplan. Utifrån analysen fastställs lämpliga målnivåer för arbetet och vilka åtgärder som ska genomföras. Då handlings-/åtgärdsplanen är klar behöver åtgärderna genomföras för att uppnå den avsedda effekten. Uppföljning och utvärdering visar i ett senare skede huruvida åtgärderna har haft önskad effekt samt om det finns behov av ytterligare steg.



Att utföra dessa fem olika steg är en sak, en annan är hur dynamiken i processen kan skapas. Hur kan det skapas en bestående förändring? Det är dessa utmaningar rapporten beskriver genom ett antal förutsättningar och drivkrafter som anses vara centrala för att åstadkomma varaktiga förändringar.

Förutsättningar och drivkrafter för förändring

För att arbetet med miljö kvalitetsmålen 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.

Miljö kvalitetsmålen har i och för sig förutbestämda mål och skulle kunna betraktas som projekt. Målen är dock mycket omfattande och det behövs en process som länkar samman flera aktiviteter för att uppnå ett tillräckligt resultat och för att uppnå miljö kvalitetsmålen.

Skapandet av en dynamisk miljö målsprocess kan underlättas genom rätt förutsättningar. Det är till exempel lättare att få till stånd ett långsiktigt och hållbart miljö målsarbete om frågan prioriteras på ledningsnivå. För att miljö målen ska prioriteras på regional och lokal nivå är det också betydelsefullt med en tydlig styrning från nationellt håll.

En förutsättning för att lyckas med miljö målsarbetet är samverkan mellan regionens aktörer. Länsstyrelsen har ansvar för att samordna det regionala åtgärdsarbetet och stödja aktörerna i deras arbete. Genom att erbjuda en gemensam plattform där samtliga regionala aktörer är välkomna skapas en stabil grund för samverkan.

Handboken utgår ifrån John Kotters åtta förutsättningar³ för att lyckas med förändringsarbete. Kotter beskriver ett antal förutsättningar och drivkrafter som han menar är avgörande för att åstadkomma varaktig förändring och skapa fungerande processer. Arbetet med miljö kvalitetsmålen är i högsta grad ett förändringsarbete. De åtta förutsättningarna är:

- Skapa en känsla av allvar och angelägenhet
- Formulera vision och strategi
- Samordnad styrning
- Kommunicera vision och strategi
- Autonomi för aktörerna
- Fira framgång
- Bredda arbetet
- Förankra nya synsätt och rutiner

För att driva en process med miljö målen måste det *skapas en känsla av allvar och angelägenhet* hos berörda aktörer. Det måste finnas en känsla av att en förändring är nödvändig. 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 ska gärna formuleras gemensamt. 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*. Det måste dock finnas *utrymme för aktörerna*



³ Kotter, John, P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Press.

att agera utifrån sina egna förutsättningar och intressen. 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.

Firande av framgång får dock 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.

Skapa en känsla av allvar och angelägenhet

För att komma i gång med processen kring miljömålsarbetet måste det finnas en känsla av allvar och angelägenhet hos alla berörda aktörer. Det faktum att miljökvalitetsmålen inte kommer uppnås och att landets miljötillstånd inte förbättras, måste uppfattas som ett allvarligt hot av berörda aktörer och beslutsfattare. Utan denna känsla finns inte tillräckliga incitament för att utöka resurserna för arbetet med miljömålen. Det blir även svårt att mobilisera verksamheten till att verka för ett långsiktigt och effektivt arbete.

Förändringar kan ske först när berörda parter anser att den nuvarande situationen är ohållbar. Här är det viktigt att visa på vilket sätt det egna länet eller verksamheten kommer att påverkas om miljökvalitetsmålen inte nås. Forskning visar att vi lättare får en känsla av allvar om konsekvenserna berör oss i vardagen.

Hur skapar man en känsla av allvar?

Inom länsstyrelsen, såväl som hos andra berörda aktörer, måste det finnas en känsla av att det är angeläget att agera. Denna känsla kan inte enbart finnas hos handläggarna som arbetar med frågan, känslan måste också vara närvarande hos verksamheternas beslutsfattare. Handläggare har här en viktig roll i att presentera underlag för beslutsfattare på ett sätt som gör att de är införstådda med olika valmöjligheter och vad de olika valen innebär.

En viktig utgångspunkt är en nulägesanalys. Den beskriver nuvarande tillstånd och kan användas kompletteras med konsekvensbeskrivningar av olika åtgärdsval. Även noll-alternativet, som visar hur framtiden kommer se ut om dagens agerande fortsätter är viktig. Konsekvensbeskrivningarna underlättar för beslutsfattare eftersom det kan vara lättare att ställa sig till hur de vill att framtiden ska utvecklas framför att göra val av specifika åtgärder vilket ofta ligger utanför deras sakområde. Noll-alternativet är också ett bra sätt att visa på riskerna med att inte vidta åtgärder – ”vi måste agera nu, annars händer detta!”

Nulägesanalysen måste presenteras på ett sätt som gör att alla som medverkar förstår analysens resultat. Presenteras materialet för en grupp med varierande förkunskaper måste presentationen börja på en nivå där alla förstår följderna av olika val. Viss utbildning kan vara nödvändig för att skapa förståelse för utmaningarna. När inte budskapet fram kommer det vara svårt att motivera och engagera till vidare handling. Aktörer har olika intressen vilket också påverkar vad de uppfattar som intressant och relevant för sin verksamhet.

För att kommunikationen ska nå ut till alla kan det vara nödvändigt att presentera materialet utifrån ett perspektiv som är av intresse för olika mottagargrupper. Det är dock viktigt att inte ändra huvudbudskapet. Det kan vara effektivt att istället för att visa negativa effekter av att inte agera, hellre framhålla positiva resultat av att genomföra åtgärder – till exempel en fin stadsmiljö med ren luft där invånarna trivs vilket även leder till högre levnadsstandard som i sin tur minskar ohälsa. Andra gånger är det mer effektivt att beskriva utfallet av att inte agera - en stad med dålig luft med ökad ohälsa bland stadens medborgare. Det gäller att hitta rätt balans i budskapet som kommuniceras ut. Allvaret måste framgå av kommunikationen men får samtidigt inte vara så dystert att åhörarna får en känsla av att det är omöjligt att göra något åt situationen.

Miljömålsamordnare bör även ha goda kunskaper om befintliga styrdokument och verksamhetsplaner som kan användas som stöd. Det kan finnas juridiska skäl för att agera vilket kan användas för att driva arbetet framåt. Vidare måste samordnaren arbeta aktivt för att få in miljömålsperspektiven i kommande verksamhetsplaner och andra planer när de uppdateras.

Resultaten från den årliga miljömålsuppföljningen är underlag som kan användas för att skapa förståelse för miljöns tillstånd. Det ger en tydlig bild av skillnaden mellan mål och nuläge. Beslutsfattare och andra får då insikt i att miljömålen inte kommer uppnås med dagens val av åtgärder vilket kan fungera som en väckarklocka. Det är dock viktigt att lyfta fram positiva exempel på vad som har åstadkommit genom olika åtgärder.

Aktörers olika intressen och roller i samhället gör att sättet de uppfattar allvar och angelägenhet varierar. Politiker är beroende av medborgarnas stöd och deras allvarskänsla är på så sätt kopplad till vad som är viktigt för medborgarna. Företagare står oftast friare i sina beslut och arbetar som regel främst utifrån ekonomiska aspekter. För att nå fram till dessa aktörer kan det vara en fördel att visa hur miljöinvesteringar kan vara en lönsam affär. Budskapets avsändare är också en avgörande faktor för hur andra aktörer upplever allvaret. Bjuder till exempel landshövdingen in till ett seminarium för att diskutera miljöutmaningar kommer sannolikt flera personer att närvara på seminariet än om det är miljömålssamordnaren som bjuder in. Genom att bjuda in till olika seminarier genom länsledningen når man även aktörer i beslutsfattande positioner som annars kanske inte skulle prioritera frågan.

Symbolvärdet av att ledning och andra viktiga aktörer ställer sig bakom arbetet

Vid Länsstyrelsen i Jönköpings län har man arbetat långsiktig med intern förankring av miljömålsarbetet. Det skapar goda förutsättningar för att skapa en känsla av allvar och angelägenhet hos externa aktörer eftersom det blir tydligt att länsstyrelsen själv anser arbetet vara viktig. Genom regelbundna kommunbesök upplevs frågan som prioriterad och det faktum att Jönköpings landshövding har medverkat på länets Klimatresa har höjt statusen på arbetet. När högt uppsatta tjänstemän avsätter tid att medverka ökar sannolikt känslan av allvar hos regionens aktörer.

Vad händer när bensinpumpen sinar?

Uppsala länsstyrelse anordnande en konferens där samhällets beroende av importerat fossilt bränsle diskuterades och vad som händer om krig, naturkatastrofer eller annat sätter stopp för tillförseln. En av farhågorna som diskuterades var att det skulle kunna leda till svält eftersom det svenska samhället är beroende av importerat bränsle för livsmedelsproduktion. Svält är en främmande tanke i ett välfungerande land som Sverige men genom att påvisa det sårbara sambandet skapas en känsla av allvar och angelägenhet kring frågan.

Regionala miljö- och samhällsbyggnadsrådet

I Stockholm tog dåvarande landshövding initiativ till den regionala miljömålsdialogen som sedan utvecklades till miljö- och samhällsbyggnadsdialogen. Inom dialogen har ett miljömålsråd etablerats vilket omfattar nyckelaktörer i chefspositioner som har möjlighet att påverka miljöstrategiska utvecklingen inom länet. Att personer på chefsnivå avsätter tid att medverka i miljömålsråd ger tydliga signaler till andra aktörer att detta är en prioriterad fråga och skapar på så sätt en känsla av allvar och angelägenhet.

Formulera vision och strategi

Varje framgångsrikt förändringsarbete bygger på en önskad framtidsbild. En vision klargör verksamhetens/länets riktning och vad förändringsarbetet ska leda till. En gemensam vision är viktig för att samtliga aktörer ska dra åt samma håll. Strategin förklarar hur visionen ska uppnås och kan variera i precision och omfattning. För att visionen och strategin ska utgöra grund för en regional samverkan är det viktigt att framtidsbilden uppfattas som en gemensam bild för regionen. Uppfattar externa nyckelaktörer att visionen och strategin bara är länsstyrelsens framtidsbild kan det skapa onödiga hinder för framtida samverkan.

Vad är en vision?

En vision beskriver ett önskat framtidstillstånd, en gemensam samförståelse och överenskommelse om hur regionen ska utvecklas. Syftet med visionen är att beskriva en gemensam önskad utveckling inom i det här fallet miljön och samhället.

Vad är en strategi?

För att uppnå visionen behövs en strategi som beskriver vägen från vision till måluppfyllelse. En strategi innebär att sätta upp delmål för organisationen eller länet samt hur dessa delmål nås. Sättet att uppnå mål varierar, men oftast innebär det att man har en tydlig struktur att arbeta efter som utgår ifrån verksamhetens möjligheter och förutsättningar. I strategin identifieras framkomliga vägar för att åstadkomma den önskade förändringen. Den anger inom vilka områden resurserna bör fokuseras.

Hur tar man fram en vision och strategi?

Nulägesanalysen blir en naturlig utgångspunkt när vision och strategi ska formuleras. Utifrån de utmaningar och hot länet står inför skapas en vision för framtiden där dessa problem är lösta. Strategin kan vara en gemensam övergripande prioritering eller inriktning som sedan bryts ner till konkreta handlings-/åtgärdsplaner inom de olika organisationerna.

För att säkerställa att visionen för det regionala miljömålsarbetet uppfattas som länets vision och inte länsstyrelsens kan den med fördel tas fram i samverkan. Detta kan till exempel ske genom möten och workshops med regionens nyckelaktörer. Fördelen med att ta fram visionen gemensamt är att förankringsprocessen påbörjas redan då. De involverade aktörerna blir också mycket tydligare en del av processen vilket ofta leder till ett större ansvarstagande och det blir troligen mer intressant för dem att genomföra åtgärder om det är inom ramarna för den vision och strategi de själva har varit med och formulerat.

En utmaning med att ta fram en gemensam vision är att det kan vara resurskrävande och kräver tid. Länsstyrelsen kan själv ta fram en vision som ska gälla för regionens framtida miljö och som därefter förankras hos externa parter. Det finns dock en risk att externa parter inte känner sig som en del av processen och därför har svårare att anamma visionen.

I praktiken varierar det hur olika län och länsstyrelser arbetar med framtagandet av vision och strategi. Det är svårt att hävda att ett sätt är bättre än ett annat eftersom det måste vägas mot länets förutsättningar, kultur och tradition för samverkan inom miljömålsarbetet. Hur länsstyrelserna väljer att arbeta påverkas också av tillgängliga resurser. Regional samverkan kan inom några län vara det



Foto: Maren Eiane

självlära alternativet när vision och strategi ska formuleras. Andra har däremot inte kapacitet att ta fram vision/strategi i samverkan med regionens aktörer och får arbeta med förankring i efterhand. Länsstyrelsen kan i dessa fall bistå externa aktörer med att, utifrån den regionala visionen, ta fram egna handlingsplaner som är anpassade till deras förutsättningar.

Oavsett om visionen är framtagen i bred samverkan eller om länsstyrelsen själv har formulerat visionen måste den återspegla de olika aktörernas intressen. Detta kan vara svårt om aktörernas intressen skiljer sig starkt från varandra. Det kan då vara nödvändigt att prioritera och se till länets helhetsperspektiv. Ibland önskar miljörelaterade intresseorganisationer ställa högre miljökrav än företag och det kan då vara klokt att se till vilka parter som har rådighet i frågan. Alltså vem som har möjlighet att påverka.

Visionen behöver inte enbart gälla miljömålsarbetet och inom många län finns det redan etablerade framtidsbilder av hur man vill att regionen ska utvecklas exempelvis i regionala utvecklingsplaner (RUP). I dessa fall kan det vara lättare att arbeta utifrån existerande visioner, särskilt om de redan är etablerade bland länets aktörer. Känner aktörerna igen visionen krävs inte lika stora resurser för förankring.

God bebyggd miljö – ett paraply för miljömålsarbetet

I Stockholms län har länsstyrelsen tillsammans med regionala samverkansaktörer fastställt att miljö kvalitetsmålet God bebyggd miljö ska fungera som ett paraply för länets prioriterade miljömål. För fyra av de prioriterade miljömålen; Begränsad klimatpåverkan, Ingen övergödning, Ett rikt växt- och djurliv samt Giftfri miljö har det formulerats strategier som alla också bidrar till att uppnå miljö kvalitetsmålet En god bebyggd miljö. De prioriterade miljö kvalitetsmålen är valda utifrån Stockholmsregions främsta utmaningar, ökat bostadsbyggande och transportinfrastruktur. Strategierna pekar ut regionalt viktiga områden att ta hänsyn till.

Samordnad styrning

Samverkan mellan länets nyckelaktörer skapar goda förutsättningar för ett bärkraftigt och långsiktigt arbete. En förutsättning för att skapa en lyckad miljömålsprocess är en ledningsnivå som prioriterar miljömålsarbetet. Detta gäller såväl den interna ledningen på länsstyrelsen som den hos externa samverkansaktörer.

Processen med miljökvalitetsmålen behöver vara ständigt pågående och det kan därför vara lämpligt med en gemensam styrning. För att driva arbetet effektivt framåt är det angeläget att sätta ihop en styrgrupp med mandat att företräda respektive organisation. Det är bra om styrgruppen har en nära koppling till handläggare som är de som har sakkunskapen.

Arbetet med miljökvalitetsmålen är ingen statisk process, utan en dynamisk då förutsättningarna och drivkrafterna ständigt förändras. Det är viktigt att styrningen också är dynamisk och utvecklas successivt i takt med processen. Det innebär att personerna som ingår i styrgruppen från början inte behöver utgöra en statisk grupp utan gärna att man tillåter nya att tillkomma och andra utgå i takt med att processen utvecklas. Med andra ord att anpassa styrningen efter processens behov och inte tvärtom.

Ledningen hos både länsstyrelsen och berörda externa aktörer behöver ställa sig bakom arbetet med miljökvalitetsmålen och det är en klar fördel om dessa personer även ingår i en styrgrupp. För att effektivisera processen och arbetets gång är det centralt att personerna som ingår i styrgruppen har mandat att företräda respektive verksamhet.

Styrgruppen ska verka för miljömåluppfyllelse och en mindre styrgrupp med mandat är ofta att föredra framför en stor styrgrupp som inkluderar många aktörer. Är styrgruppen för stor kan det bli svårt att komma till beslut och processen kan bli utdragen. Det är viktigt att anpassa möten och detaljrikedom efter vilka som medverkar. Tjänstemän på ledningsnivå har oftast inte samma detaljkunskap som miljömålssamordnare och möten på ledningsnivå behöver anpassas till detta.

En styrgrupp internt på länsstyrelsen kan även bidra till att lyfta engagemanget kring miljömålsarbetet. Upplever övriga medarbetare på Länsstyrelsen att det är en fråga ledningen prioriterar, kommer sannolikt resten av myndighetens medarbetare följa deras exempel. Detta är värdefull hjälp för en miljömålssamordnare som annars ofta får lägga stort engagemang på att motivera andra att inkludera miljömålen i sitt arbete. Med hjälp av styrgruppen kan miljömålsarbetet få starkare fäste i hela verksamheten genom att koppla det interna arbetet till det externa.

Det är viktigt att bilda en stabil organisation som inte är personberoende. Det vill säga att inte allt ansvar och drivkraft ligger hos enskilda individer. En persons engagemang kan vara avgörande för att en process startas upp men det är samtidigt viktigt att reflektera över vad som händer ifall en initiativtagare inte kan fullfölja ett påbörjat arbete. Länsstyrelsens förtroende kan lätt raseras om processer avbryts på ett omotiverat sätt.

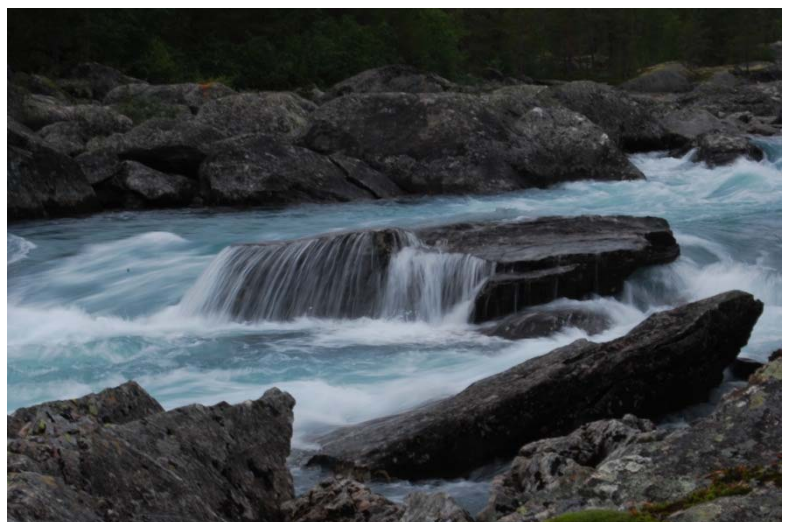


Foto: Maren Eiane

Skånes länsstyrelses arbete med åtgärder genom strategiska grupper

I Skåne har länsstyrelsen valt att organisera det regionala miljömålsarbetet i fyra arbetsgrupper som hanterar regionens utmaningar när åtgärdsprogrammet för 2012–2016 togs fram. Arbetsgrupperna har bestått av handläggare från länsstyrelsen samt externa aktörer. Varje grupp har haft en gruppleddare från länsstyrelsen som har ansvarat för att sätta ihop arbetsgruppen och hålla i möten.

Grupperna arbetade fram nulägesanalyser för Biologisk mångfald, Kemikalier, Vatten samt Klimat/Luft. Analyserna har sedan använts som underlag och utgångspunkt när det har formulerats åtgärder inom respektive områden. Länsöverdirektören har fungerat som ordförande i arbetets referensgrupp bestående av högt uppsatta interna och externa tjänstemän.



Hur lyckas hålla styrgrupper och nätverk vid liv?

Länsstyrelsen spelar en viktig roll i att hålla styrgrupper och nätverk vid liv och göra det intressant för både interna och externa parter att delta. Detta kan vara en utmaning eftersom det finns ett antal olika intressen som måste tas hänsyn till för att vinna aktörers uppmärksamhet.

- ✓ Förtydliga för alla parter vad som gäller. Arbetet är ett regionalt samarbete och alla måste dra sitt strå till stacken. Länsstyrelsen kan vara en drivande aktör men är avhängig andra aktörer.
- ✓ Länsstyrelsen måste vara uppdaterad kring vad som händer i länets kommuner. Vilka behov har kommunerna?
- ✓ Inkludera tjänstemän på handläggarnivå och ta hänsyn till deras spelrum. Skapa en dialog och undvik "länsstyrelsen berättar hur man gör i kommunen"
- ✓ Skapa ett forum där det är givande att medverka, det ska vara meriterande att ha varit med i arbetet.
- ✓ Se till att det blir action och inte bara information från länsstyrelsen till kommunerna.
- ✓ Försök att skapa ett helhetsperspektiv på frågorna som lyfts i råd och nätverk. Anpassa möten efter vilka som deltar och undvik för detaljerade frågor om personerna som deltar inte har detaljkunskap inom området.

Förmedla visioner och strategier

När vision och strategi är framtagna är det viktigt att de kommuniceras till alla berörda parter internt och externt. Förankring tar tid och alla inblandade aktörer måste ta ansvar för att sprida regionens gemensamma vision inom respektive organisationer.

Eftersom olika aktörer nås genom olika kanaler är det viktigt att först fundera över vilka som behöver känna till visionen och strategin innan det kommuniceras ut. Visionen kan presenteras i olika delar och på olika sätt. Alla är kanske inte berörda av allt?



Personer i chefsposition kan fungera som ambassadörer och förmedla vision/strategi inom kommun, länsstyrelse och andra organisationer. En annan kanal är redan etablerade samverkansgrupper, vilket skapar möjligheter för ett effektivt samarbete då det inte behöver utvecklas nya grupper. Visionen kan brytas ner i mindre delar för att hjälpa aktörer med att implementera den i den egna verksamheten. Det är viktigt att hålla vision och strategi vid liv hos dem som har varit med och tagit fram dem vilket innebär att aktörerna behöver påminnas regelbundet.

Diskutera hellre helhetsperspektivet och vad man vill åstadkomma med miljömålen istället för vad miljömålssystemet är och innebär. Detta är särskilt viktigt i kommunikation med personer som inte är insatta i miljömålen men som ändå vill bidra till att skapa ett hållbart och attraktivt samhälle. Ett sätt att nå fram till beslutsfattare kan vara att placera människan i fokus och prata om medborgarnytta och hur den kan öka genom att se natur och miljö som en viktig tillgång.

Finns det positiva vinster av att genomföra förändringar? Till exempel kan energieffektivisering vara en vinst inte enbart för miljön men även långsiktigt ekonomiskt då det minskar kostnaderna. Det är viktigt att framhäva synergier och visa på att miljöhänsyn inte behöver bromsa den ekonomiska tillväxten eller den sociala utvecklingen utan till och med främja dem!

Miljömålsarbetet kräver långsiktiga insatser och det är viktigt att lyfta fram redan genomförda åtgärder som har haft positiv inverkan på miljö och måluppfyllelse för att visa på möjligheterna. Samtidigt som det måste framgå tydligt att läget är allvarligt, måste också möjligheterna att ändra den negativa trenden kommuniceras. Risken är annars att framtiden verkar så dystert att åtgärder verkar förgäves.

Skånska åtgärder för miljömålen

Länsstyrelsen i Skåne har en egen Facebooksida "Miljön i Skåne" där de skriver om läget i miljön och vad som görs och behöver göras. Facebooksidan ger också tips på hur medborgarna själva kan bidra till en bättre miljö. Genom att använda sig av sociala medier kommunicerar länsstyrelsen sitt arbete utanför myndigheten och riktar sig till medborgarna.

Sju principer som effektiviserar kommunikationen av en vision

- Krångla inte till det – skriv och tala enkelt och tydligt.
- Använd metaforer, liknelser och historier.
- Sprid budskapet via många olika kanaler – möten, PM, nyhetsbrev, anslagstavlor, intranät, med mera
- Upprepa, upprepa, upprepa!
- Lev som du lär – om ledarna inte i praktisk handling följer visionen kommer ingen att tro på den.
- Förklara avvikelser – om ledningen till synes inte följer visionen måste detta förklaras utförligt och tydligt.
- Lyssna – se till att det är en tvåvägskommunikation.

+E i Jönköpings län

I Jönköpings län ges tidningen +E ut till alla som bor och verkar inom länet. Namnet +E står för plusenergi där visionen är att Jönköpings län ska minska energikonsumtionen och öka produktionen av förnybar energi så att det blir ett överskott. E står också för ekologi, engagemang och entreprenörskap. I +E finns reportage om intressanta människor som utifrån sina förutsättningar tar ett aktivt ansvar och bidrar till en positiv utveckling. Tidningen är resultatet av en god samverkan mellan Länsstyrelsen, Landstinget, Regionförbundet och länets alla kommuner som gemensamt finansierar och ger ut den.



Nyhetsbrev

I Stockholm använd Miljö- och samhällsbyggnadsnytt för att sprida information om miljö- och samhällsbyggnadsrådets möten (se mer om rådet i bilaga1). Nyhetsbrevet är etablerat sedan länge och är en bra kanal för att på ett effektivt sätt att förmedla vad som pågår och vilka besluts som tas i det regionala miljö- och samhällsbyggnadsrådet. Det når ut till många av länets aktörer.

Ge aktörerna utrymme att agera

Det är viktigt att det finns utrymme för aktörerna att agera och fatta egna beslut kring arbetets genomförande. Eftersom olika aktörer inte har samma rådighet i alla frågor blir det ineffektivt att utgå ifrån att alla berörda parter ska agera på ett och samma sätt. Då hamnar man lätt på en låg ambitionsnivå som alla kan acceptera. Får däremot aktörerna möjligheter att hantera utmaningar efter egna förutsättningar kommer slutresultatet sannolikt bli bättre.

Antingen har man en process som ger utrymme för egna initiativ eller så har man en mer styrd process som inte tillåter inspel från aktörerna. Det är viktigt att fundera på vilken typ av process som är bäst lämpad för miljömålsarbetet. En process med hög grad av självstyre innebär att olika aktörer kan lösa uppkomna hinder under arbetets gång och efter egna förutsättningar. Miljömålsarbetet är ett komplext system som är mer eller mindre omöjligt att styra i detalj eftersom förutsättningarna kontinuerligt förändras. Resurserna, kunskapen liksom de legala möjligheterna utvecklas ständigt.

Fokus bör vara på målet och visionen medan vägen dit kan vara valfri. En process som är öppen och påverkbar betraktas ofta som mer attraktiv att delta i. Länsstyrelsen riskerar att uppfattas som detaljstyrande ifall aktörerna inte tillåts själva välja hur de ska genomföra åtgärder. De kan själva välja det sätt som fungerar bäst för deras verksamhet. Genom att visa intresse för hur olika aktörer arbetar skapas det ett större utrymme för att arbeta tillsammans. Länsstyrelsen har även en viktig roll i att fånga upp initiativ och stödja dessa bland annat genom att avsätta tid för samverkan.

Länsstyrelsen kan stödja genom att visa på hur liknande utmaningar har hanterats tidigare men samtidigt låta aktörerna hantera utmaningen på sitt sätt inom den egna organisationen. Genom workshops och seminarier ges det utrymme för andra aktörer att medverka och vara delaktiga i processen. Länsstyrelsens roll blir att fungera som spindel i nätet, skapa mötestillfällen och förmedla mellan de olika aktörerna.



Byggdialogen Dalarna

I Dalarna har länets aktörer sedan 2006 samverkat kring miljöarbetet inom bygg- och fastighetssektorn genom samverkansorganet Byggdialog Dalarna. En bidragande faktor till länets omfattande arbete är intresset från branschens aktörer. Länsstyrelsen har fångat upp och tillvaratagit dessa intressen och stöttat det regionala samarbetet vilket tillåter aktörerna att utgå ifrån egna förutsättningar. Arbetet har bidragit till att länet har ett starkare miljöarbete inom byggbranschen än vad som är fallet inom de flesta län.

Strategier i Stockholms län

I Stockholms län har länsstyrelsen i samverkan med regionala aktörer tagit fram strategier för de prioriterade miljö kvalitetsmålen. Syftet med strategierna är att peka på regionala intressen och fungera som ett kunskapsunderlag för kommunerna och andra regionala aktörer när de formulerar åtgärder för respektive verksamheter. Detta skapar utrymme för aktörerna att arbeta utifrån egna förutsättningar med stöd från länsstyrelsen.

Inom miljö kvalitetsmålet Giftfri miljö, som är ett av länets prioriterade mål, har kommunerna tagit initiativ till att samverka kring en gemensam kravspecifikation för upphandlingar med relevanta kemikaliekrav. Sju av länets kommuner har gemensamt formulerat ett förslag till åtgärdsprogram som alla kommuner kan använda. Vidare har de diskuterat att inrätta en regional kemikalierådgivning som kan stötta kommunerna exempelvis kring upphandling.

Fira framgång

Arbetet med miljömålen saknar projektformens tydliga tidsramar och bör heller betraktas som en långsiktig verksamhet som kommer att pågå tills miljökvalitetsmålen är uppfyllda. Det handlar om stora beting och komplexa förhållanden. Detta beror bland annat på målens ambitiösa nivåer vilket gör det omöjligt att uppnå målen med en enda åtgärd. Flera av miljömålen har uttalat målår 2020 men det anses vara svårt att uppnå för de flesta av målen.

Miljökvalitetsmålet *Ett rikt växt och djurliv* uppnås till exempel inte enbart genom skydd av skog och mark. Ett naturreservat kan vara ett steg i rätt riktning för att på sikt uppnå miljökvalitetsmålet och bör därför betraktas som en del i att nå miljökvalitetsmålen. Genom att fira ett steg i rätt riktning motiveras inte enbart de som har genomfört åtgärden, det skickas även positiva signaler till andra aktörer om att det är möjligt att agera och att det ger effekt.

Lyft fram goda exempel för att inspirera och motivera andra aktörer. Synliggör åtgärder som har genomförts både internt och externt genom att till exempel visa på alla åtgärder som redan har genomförts i de olika verksamheterna. Använd årsredovisningen för att hitta åtgärder som annars kanske inte skulle räknas in som miljömålsarbete.

För att hålla igång arbetet är det viktigt med regelbundna avstämningar för att visa på allt arbete som genomförs. Det kan vara bra att inkludera miljömålsansvariga i dessa avstämningar för att visa på bredden i arbetet och att det händer saker inom flera områden. Särskilt viktigt är detta då det kan kännas avlägset att nå miljömålen.

Det är viktigt att det finns en kultur där man förstår betydelsen av att fira framgång. Regionala miljömålsdagar eller andra liknade evenemang är lämpliga tillfällen att ge de aktörer som har genomfört framgångsrika åtgärder uppmärksamhet och möjlighet att dela med sig av sina lärdomar. Ett nyhetsbrev eller en broschyr med utförda projekt är ett annat sätt att sprida goda exempel. Detta kan leda till inte bara ett ökat engagemang inom respektive verksamhet men också som motivation för andra aktörer. Det kan även fungera som ett indirekt påtryckningsmedel på ledningsnivån inom organisationer som är mindre aktiva i sitt miljömålsarbete.



Berätta gärna om goda exempel med olika perspektiv, till exempel kommuner med lite resurser kontra kommuner med mycket resurser eller enheter med lite miljömålsarbete kontra mycket miljömålsarbete. Det är viktigt att framhäva att det går att genomföra åtgärder också med små resurser. Lyft länet som helhet eftersom en hållbar utveckling ska uppnås i regional samverkan och förespråka gärna benchmarking mellan kommuner.

Är du en klok konsument?

2013 anordnade länsstyrelsen i Hallands län tillsammans med länets kommuner, Region Halland och en rad andra samarbetspartners en seminariserie kring hållbar konsumtion där olika aktörer var inbjudna att berätta om sitt arbete. Föredragen riktade sig till allmänheten och gav utrymme för aktörerna att visa upp sitt arbete samt för andra aktörer att ta del av deras erfarenheter. Seminarierna var mycket uppskattade vilket ledde till en ny runda inspirerande föredrag 2014.

Fokus

Stockholms länsstyrelse ger årligen ut miljömålsskriften Fokus tillsammans med Stockholms läns landsting, STORSTHLM och Trafikverket. Syftet med skriften är att presentera goda exempel på vad som görs i länet så att kommuner kan inspireras och lära av varandra. Fokus har lanserats på länets årliga regionala miljödag som riktar sig till politiker, chefer samt handläggare på kommuner, landsting och myndigheter.



Bredda arbetet

Det är viktigt att firande av delvinster inte uppfattas som att man är i mål och att arbetets resurser därmed kan reduceras. Den positiva hållningen från firande av framgångar måste tillvaratas eftersom det ger goda förutsättningar för att bredda arbetet.

- ”Nu har vi visat vad vi kan åstadkomma tillsammans, nu tar vi ett steg vidare!”

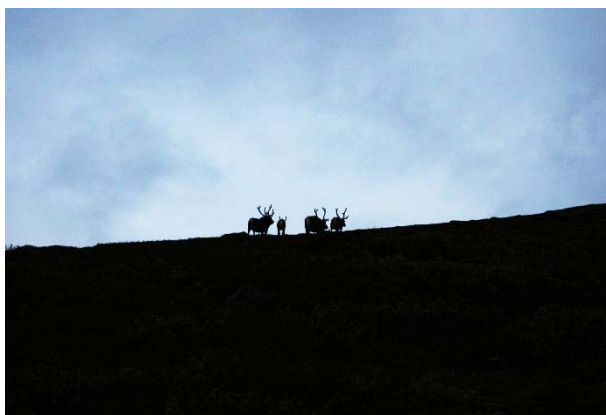


Foto: Maren Eiane

Använd den positiva stämningen från firande av delsegrar till att motivera för nya tag. En lyckad aktivitet eller projekt kan spridas till andra verksamheter inom kommunen, till andra aktörer eller andra kommuner. Till exempel: *- nu när vi har fått större andel ekologisk mat i alla skolor så breddar vi arbetet och satsar på ekologisk mat inom hela verksamheten.*

Det är viktigt att ta hänsyn till att olika aktörer har olika förutsättningar och resurser vilket innebär att det inte går att ställa samma krav på alla. För att skapa en regional samverkan måste det tas hänsyn till de aktörer som har mindre resurser och därmed kanske större behov för att kunna medverka i det regionala arbetet.

Länsstyrelsens roll kan vara att stödja mellankommunal samverkan genom att bjuda in flera aktörer att medverka. Benchlearning⁴ eller aktiv kunskapsöverföring kan vara ett sätt att bredda arbetet och skapa samverkan mellan aktörerna där resursstarka aktörer kan dela med sig av sina kunskaper.

Grönplanering och klimatanpassning

Stockholms länsstyrelse arrangerade ett seminarium med fokus på grönplanering och klimatanpassning. Planerare, miljöstrateger och ekologer samlades för att diskutera det ökande behovet av mångfunktionella grönytor när staden växer och klimatet blir både varmare och blötare. Länsstyrelsen höll diskussionspass om en regional handlingsplan för klimatanpassning och en regional strategi för miljömålet "Ett rikt växt- och djurliv".

⁴ Termen benchlearning är en vidareutveckling av begreppet benchmarking. Med hjälp av benchlearning hanterar en organisation en kontinuerlig läroprocess som utvecklar medarbetarnas kompetens, skapar medvetenhet och leder till en större delaktighet och förnyelse. Det kan lika gärna vara en process som överför kunskap mellan organisationer som exempelvis mellan två kommuner.

Förankra de nya inställningarna på länsstyrelsen och hos andra aktörer

Under processens gång måste de nya inställningarna kontinuerligt förankras så att processen och förändringarna blir en naturlig del av verksamheten och inte enbart ett resultat av enskilda individers engagemang eller bara under ett projekts genomförande. Förankringen internt på länsstyrelsen är minst lika viktig som att förankra med externa aktörer. Inom länsstyrelsen måste det framgå av verksamhetsplaneringen att myndigheten arbetar brett med frågan och att det inte enbart är miljöavdelningen som bidrar till miljömålsarbetet. Det handlar om att skapa strukturer som kan bära de förändringar som behöver genomföras. Ett sätt att arbeta med förankring är att som miljömålssamordnare se till att arbetsuppgifterna framgår av verksamhetsplaneringen.

Förankring är en process som kräver att ledning, medarbetare och andra aktörer kontinuerligt blir påminda om vikten av att implementera miljömålen i all verksamhet. Processen kan underlättas genom att visa på genomförda åtgärder som har haft positiv effekt eftersom det skapar större förståelse för arbetet och vad olika åtgärder kan innebära.

Det är sannolikt lättare att förankra det regionala arbetet om alla berörda parter känner sig delaktiga från början. Det gäller så väl internt inom länsstyrelsens egen verksamhet som hos externa aktörer.

Förankring handlar till stor del om kommunikation och dialog. Förutom att förklara vad länsstyrelsen menar med olika mål, strategier och så vidare måste man vara lyhörd för alla övriga aktörers synpunkter och verklighet.

Tips för att lyckas med förankring

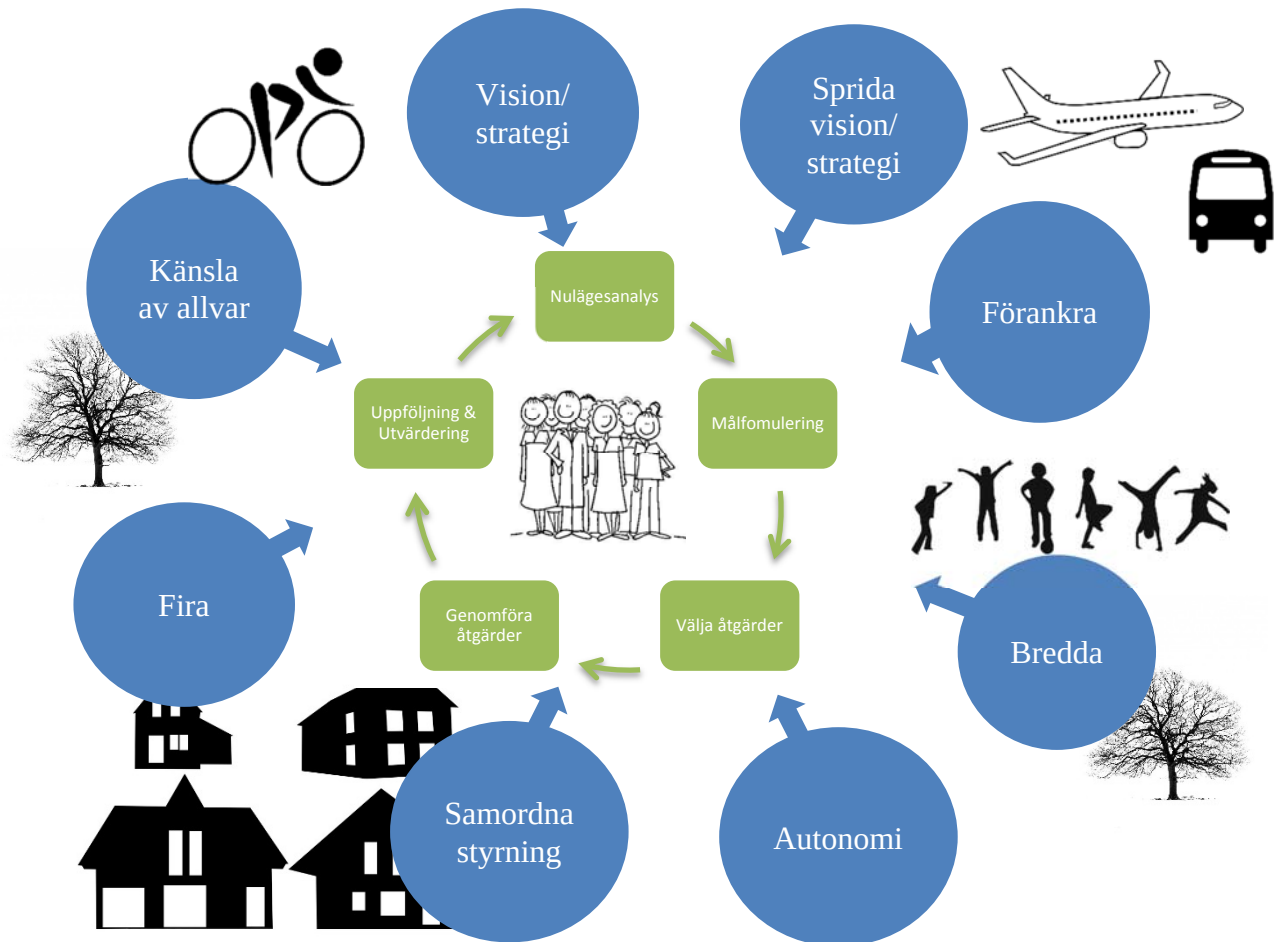
- ✓ *Ta hjälp av befintliga styrdokument. Många organisationer har redan antagna miljöprogram eller liknande vilka inkluderar miljömålsarbete.*
- ✓ *Diskutera med kollegor och skapa samsyn kring regionens utmaningar och åtgärder.*
- ✓ *Samverka med externa aktörer för att skapa brett engagemang och inkludera olika perspektiv.*

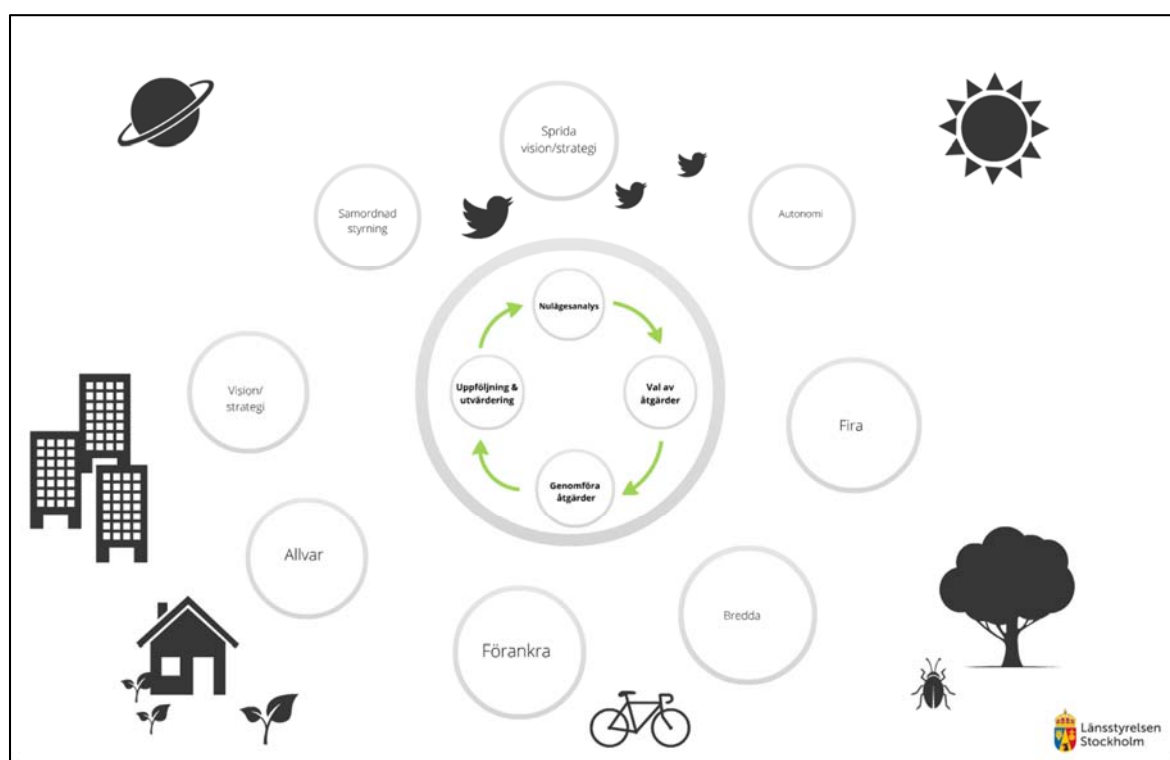
Intern styrning

I Stockholm har den interna styrningen fungerat genom att Länsöverdirektören tillsammans med avdelningscheferna för Miljö och Samhällsbyggnad har berett länsstyrelsens inspel till dialogen. Till sin hjälp har de en intern beredningsgrupp. Svårare avvägningar har tagits i länsledningsgruppen vilket innebär att alla avdelningschefer blir engagerade.

Processmodellen

Rapporten utgår ifrån, som tidigare beskrivits, att miljömålsprocessen består av fem centrala moment; nulägesanalys, målformulering, val av åtgärder, genomförande av åtgärder samt uppföljning och utvärdering. Denna process existerar i en kontext som ramar in arbetet och drivs framåt av de förutsättningar och drivkrafter som beskrivits i föregående kapitel. Det är viktigt att studera processen utifrån ett holistiskt perspektiv eftersom den är del av en större kontext där rådighet med mera kan förändras.





För att kunna identifiera de utmaningar länet behöver hantera krävs en överblick över vad som redan pågår inom regionen. Nulägesanalysen bidrar till en faktabaserad utgångspunkt kring länets miljöstatus och är nödvändig för att skapa en känsla av allvar och angelägenhet hos berörda aktörer.

För att motivera en förändring måste vi känna till utgångsläget, vad som saknas eller behöver förändras. Resultaten från den årliga miljömålsuppföljningen är ett underlag som kan användas.

Nulägesanalysen används för att formulera visioner och strategier för vad länet vill uppnå med miljö kvalitetsarbetet. En omfattande nulägesanalys måste se till helhetsperspektivet i länet i stort. Länsstyrelsen kan vara en drivande aktör i framtagning av en analys som kan användas av hela länet.

Nulägesanalysen bör svara på frågor som;

- Vilka av miljö kvalitetsmålen är svåra att nå och vilka är dess möjligheter till måluppfyllelse?
- Är några av miljö kvalitetsmålen mer kritiska än andra?
- Är det en sektor som tydligt sticker ut och ger upphov till flera miljöproblem? (Till exempel transport, verkstadsindustri, byggindustri m.m.)
- Vilka aktörer kan påverka miljö målet?
- Vilka möjligheter finns för att ändra den negativa trenden?

En nulägesanalys kan kompletteras med en omvärldsanalys och en spaning in i framtiden. Omvärldsanalys ger intressant information om hur omvärlden förändras och kan ge en indikation på till exempel tillväxtpotentialer. Framtidsspaningen visar även på kommande ändringar som till exempel om EU kommer att införa högre krav vad gäller utsläppskvoter. Det är bra att börja planera för hur dessa ändrade krav kan implementeras och inte enbart se till vilka lagar och direktiv som finns att förhålla sig till i nutid.

Slutsatserna från nulägesanalysen kan omsättas till handling med hjälp av en handlingsplan eller åtgärdsplan. Analysen har gett underlag för att kunna besluta om regionala prioriteringar vilket skapar förutsättningar för vilka åtgärder som behöver genomföras. Då är det dags att formulera mål för länets arbete. Vad ska genomföras av vem och till när. Det blir en konkretisering av hur snabbt och på vilket sätt man vill åstadkomma förändringarna.

För att skapa en gemensam handlingsplan/åtgärdsplan för länet är det viktigt att samtliga aktörers synpunkter blir hörda och att alla kommer till tals. För att uppnå detta kan länsstyrelsen ta rollen som samordnare och erbjuda en neutral plattform för regionens aktörer. Det är viktigt att tydliggöra ansvarsförhållande mellan de olika aktörerna så att alla är införstådda med vad de förväntas bidra med.

Regionala åtgärdsprogram ska enligt länsstyrelseinstruktionen utvecklas, samordnas och genomföras i bred förankring i länet. Detta kan genomföras på olika sätt där exempelvis länsstyrelsen i samverkan med andra aktörer formulerar åtgärder gällande för hela länet. Ett annat alternativ är att länsstyrelsen tar fram en gemensam strategi som länets aktörer utgår ifrån när de formulerar egna åtgärdsplaner utifrån sina förutsättningar. Länsstyrelsen kan motivera och inspirera andra aktörer att bidra, men har inte rådighet att bestämma och delegera arbetsuppgifter utöver tillsynsverksamhet.

Det är viktigt att skapa en dialog med samverkansaktörerna som tillåter aktörerna att agera utifrån egna intressen och bidra till gemensamma visioner och strategier efter förmåga. En öppen och transparent process där det finns möjlighet för verksamheter att påverka vilka åtgärder som ska ingå upplevs oftast som mer attraktiv än om länsstyrelsen detaljstyr arbetet. Eftersom det är kommuner och

företag som genomför största delen av miljöåtgärderna måste dessa aktörer inkluderas i utformningen av åtgärdsprogrammen.

Det är självklart olika förutsättningar för länen att driva samverka om åtgärdsprogram. Det borde vara väsentligt lättare att ta fram en gemensam åtgärdsplan i ett län med färre kommuner och aktörer med likartade intressen än i län med ett stort antal kommuner och motstridiga intressen. Tradition och kultur för samverkan mellan länets aktörer spelar också roll. Länsstyrelsens resurser och möjligheter att avsätta tid för samverkan är en annan avgörande faktor för huruvida det tas fram en gemensam åtgärdsplan eller om länsstyrelsen väljer att stödja kommuner och andra aktörer att ta fram egna åtgärdsplaner.

Formuleras gemensamma åtgärder som flera aktörer ska bidra till att genomföra, faller det naturligt att länsstyrelsen tar rollen som samordnare och att följa upp arbetet. Detta kan vara resurskrävande och ta mer tid än vad enskilda miljömålssamordnare har möjlighet till. Finns det resurser att lägga på bred samverkan och gemensam framtagnings av ett regionalt åtgärdsprogram kan det vara att föredra eftersom det underlättar förankringsprocessen.

Oavsett hur länsstyrelserna väljer att arbeta och samverka med övriga aktörer i länet är det viktigt att det finns en plan för det regionala miljömålsarbetet. Länsstyrelsen måste i ett tidigt skede kommunicera hur de planerar sitt arbete och vad det kommer att innebära för övriga aktörer. Om länsstyrelsen planerar att ta fram en strategi som varje aktör kan ha som utgångspunkt för att formulera åtgärder efter egna förutsättningar måste detta kommuniceras. Även i de fall länsstyrelsen väljer att ta fram ett gemensamt åtgärdsprogram med länets aktörer måste det tydliggöras hur olika aktörer förväntas bidra.

Nulägesanalysen visar vilka utmaningar som är mest centrala i länet vilket ger underlag för prioriteringar och avgränsningar. Det kan vara svårhanterligt att arbeta mot alla sexton miljökvalitetsmålen samtidigt. Avgränsningar kan göras genom att prioritera de miljökvalitetsmål som det är mest angeläget att arbeta med. Ett annat alternativ är att arbeta i årscyklar med olika teman. Till exempel kan ett åtgärdsprogram fokusera enbart på vattenfrågor och innefatta de miljökvalitetsmål som på något sätt påverkar vatten. När programmet är i gång och väl förankrat i länet finns det möjligheter att bredda arbetet genom att lägga till ett nytt tema till exempel växt- och djurliv. Att arbeta på detta sätt och börja med ett område åt gången och därefter utöka kan ha en positiv effekt på hela processen. Om man istället försöker hantera alla mål på en gång finns risk att aktörerna drabbas av en känsla av övermåktighet.

Ett annat sätt att ta fram åtgärdsprogram är sektorsvis, vilket innebär att olika branscher inventeras och åtgärdsprogram formuleras tillsammans med nyckelaktörer inom olika sektorer. Även här kan arbetet utökas succesivt genom att inkludera flera branscher. För mer information om hur kommuner kan arbeta med miljökvalitetsmålen se RUS rapport *Guide till lokalt arbete med miljömål*.

Det finns olika sätt att arbeta med åtgärder. Inom några län skrivs avsiktsförklaringar för att tydliggöra vilka aktörer som ansvarar för vilka åtgärder. Andra län samverkar med regionala nyckelaktörer för att ta fram strategier som respektive organisationer använder som stöd och riktlinje när de utformar åtgärder för organisationen.

Genomförda åtgärder följs upp för att kontrollera huruvida de haft önskad effekt. Det är viktigt att resultaten får påverka nästa nulägesanalys där det bedöms huruvida åtgärderna var tillräckliga för att hantera utmaningarna.

Eftersom det kan ta flera år innan åtgärder ger positivt utslag på miljökvalitetsmålen är det bra att lyfta fram vilka åtgärder som har utförts och utvärdera dessa. Det kan kännas omotiverat att arbeta för att förbättra statusen på miljömål som givet dagens resurser riskerar att inte kunna nås. Länsstyrelsen kan hjälpa till med att visa och lyfta fram de aktörer som lyckas med sina åtgärder. Genom detta kan

Att tänka på när handlingsplan/åtgärdsplan formuleras:

- Utgå ifrån de förutsättningar som finns för länsstyrelsen att driva ett gemensamt åtgärdsprogram.
- Lägg arbetet på en nivå som låter sig genomföras
- Arbeta med intern förankring innan du försöker nå ut till externa aktörer.
- Tänk på möjligheterna för uppföljning redan när åtgärderna formuleras.
- Var tydlig i kommunikation så att aktörerna vet vad de kan förvänta sig samt vad som förväntas av dem.
- Tänk efter vilka aktörer som är önskvärda att bidra till processen, hur fångar man deras intresse att medverka?
- Vilken roll ska länsstyrelsen ha i framtagandet av programmet?
- Planera kommunikationen av den färdiga planen redan från början. Vilken del av planen ska kommuniceras? Vilka är målgrupperna? När och hur ska det ske? Involvera gärna i tidigt skede kommunikationsansvarig.

länsstyrelsen sprida inspiration med goda exempel och en optimistisk och positiv känsla bland länets aktörer.



RUS rapport *Guide till lokalt arbete med miljömål*

Bilaga 1. Stockholms regionala miljö- och samhällsbyggnadsdialog

Nedan följer en beskrivning av Stockholms läns organisation för den regionala miljö- och samhällsbyggnadsdialogen.

Stockholms dåvarande landshövding Per Unckel tog 2010 initiativ till den regionala miljömålsdialogen. Unckel menade att det fanns ett behov av att samverka kring miljöutmaningarna och tog genom dåvarande Kommunförbundet i Stockholms län, KSL⁵ kontakt med länets kommundirektörer. Detta blev uppstarten för den regionala miljömålsdialogen. Miljömålsdialogen har därefter utvecklats till miljö- och samhällsbyggnadsdialogen då länets aktörer ser ett stort värde i att samordna dessa frågor.

Stockholms län växer kraftigt vilket innebär att regionens största miljöutmaningar kan kopplas till ett ökat bostadsbyggande och ett ökat transportarbete. Länets aktörer ser vikten av att främja en hållbar utveckling genom att koppla samman miljö-, samhällsbyggnads- och tillväxtfrågor.

Stockholms län arbetar med de nationella målen och har inte tagit fram regionala mål och har valt att fokusera på några mål i taget. I nuläget finns det sex prioriterade miljö kvalitetsmål; Begränsad klimatpåverkan, Frisk luft, Ingen övergödning, Giftfri miljö, Ett rikt växt- och djurliv och God bebyggd miljö. God bebyggd miljö fungerar som paraply för de övriga. Länsstyrelsen har i samverkan med aktörerna tagit fram strategier eller åtgärdsprogram för fem av dem. De prioriterade miljö kvalitetsmålen valdes utifrån de utmaningar som ansågs vara av störst betydelse för länet. Strategierna ska fungera som underlag för kommuner och andra regionala aktörer när de själva formulerar egna åtgärdsprogram.

Utveckling av dialogen

Länets aktörer har gemensamt skapat en långsiktig process med syfte att miljömålsarbetet ska vara åtgärdsinriktat och inte startas upp och läggs ner i samband med åtgärder som påbörjas och fullföljs. Det har varit länsstyrelsen som varit drivande i att skapa dialogen men det har skett i nära samverkan med länts aktörer.

Utvecklingen av dialogen har tagit flera år av förbättrings- och förankringsarbete. Det har varit en liten arbetsgrupp som i nära kontakt med länsöverdirektören och avdelningscheferna för Miljö och Samhällsbyggnad utvecklat dialogen. Arbetet har fokuserat på att skapa strukturer och rutiner som stödjer samverkan och de dialoger som krävs för att länet ska kunna hantera de stora utmaningarna med att växa kraftigt samtidigt som man vill nå miljömålen.

För att testa de förslag till processutformning som arbetsgruppen tog fram anordnades flera workshopar både internt och externt. Detta innebar att förslagen stegvis förbättrades, succesivt förankrades och att länets aktörer betraktar det som sin process i högre grad.

Resultatet har blivit en överenskommelse mellan länets aktörer om vilka frågor som ska hanteras inom dialogen och hur det ska genomföras. Det finns i dag samsyn kring vilka sakområden som ska ingå, hur frågor ska fångas in och av vem, hur diskussionen ska ske och hur resultaten ska spridas. Det finns en mallar för dokument som mötesagenda och protokoll/minnesanteckningar och det finns en kommunikationsplan.

Miljö- och samhällsbyggnadsdialogen

Syftet med miljö- och samhällsbyggnadsdialogen är att arbeta mer tvärsektoriellt och samlat för att hantera de för regionen betydelsefulla miljö- och samhällsbyggnadsfrågorna. Det handlar till stor del om frågor med påverkan på den fysiska miljön, såväl vad gäller exploatering som bevarande. Dialogen

⁵ Nu STORSTHLM

är en plattform där länets aktörer kan samverka kring och förankra de miljö- och samhällsbyggnadsfrågor som är strategiskt och långsiktigt viktiga i regionen.

Det är en process för att stödja arbetet med miljömålen och integration av dessa i samhällsbyggnads- och tillväxtfrågor. Processen stöds av en organisation där Länsstyrelsen samverkar med regionala nyckelaktörer på både handläggare- och ledningsnivå. Rådet är hjärtat i miljö- och samhällsbyggnadsdialogen där alla länets kommuner, STORSTHLM⁶, Landstinget, Trafikverket och Länsstyrelsen arbetar tillsammans för att möta utmaningen i att bygga många nya bostäder, öka kapaciteten i infrastrukturen och samtidigt nå miljömålen.

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 ett ökat bostadsbyggande med fortsatt god miljö kvalitet i regionen. Dialogen fokuserar på tre områden:

- Bostäder och bebyggelseutveckling (bland annat buller, riskhantering).
- Transporter och transportinfrastruktur (bland annat klimat- och bränslefrågor).
- Försörjningsfrågor (bland annat markanvändning och energiförsörjning) och teknisk infrastruktur (bland annat vatten och avlopp).



Bilden visar schematiskt de olika stegen i hanteringen av gemensamma frågor i miljö- och samhällsbyggnadsdialogen. RUFs är Regional utvecklingsplan för Stockholmsregionen.

⁶ STORSTHLM ägs av regionens 26 kommuner.

Extern organisation

Den externa organisationen består av tre delar: Miljö- och samhällsbyggnadsrådet, beredningsgruppen och nätverken.

Miljö- och samhällsbyggnadsrådet

Rådet består av representanter för Länsstyrelsen, Trafikverket, STORSTHLM, landstinget, Stockholms stad och STORSTHLM:s kommundirektörsgrupp som företräds av kommundirektörerna i fyra kommuner. I rådet förs inriktande diskussioner och det är ett forum för att skapa förståelse och tidig samverkan om komplexa frågeställningar. I rådet diskuteras strategiska frågor om hur och med vad länet ska arbeta med inom den regionala miljö- och samhällsbyggnadsdialogen.

Gruppen består av tjänstemän på ledningsnivå från regionens nyckelaktörer. Länsstyrelsens länsöverdirektör är sammankallande och från länsstyrelsen deltar även avdelningscheferna för avdelningarna Miljö och Samhällsbyggnad. Övriga deltagare i rådet:

- Förbundsdirektör STORSTHLM
- Avdelningschef Tillväxt Miljö och Regionplanering, Landstinget
- Regionchef Trafikverket
- Fyra kommundirektörer som är utvalda att representera samtliga av länets 26 kommuner
- Samhällsbyggnadschef och Miljödirektör Stockholms Stad

Extern beredningsgrupp

En viktig del för att dialogen ska fungera är den externa beredningsgruppen med tjänstemän från ovanstående organisationer. Beredningsgruppen förbereder rådets möten, hanterar de förslag som rådet kommer fram till och fungerar som länk mellan olika aktörer, nätverk och liknande och rådet. Gruppen har också som uppgift att stärka kopplingarna mellan rådet och aktörernas tjänstemän.

Beredningsgruppen förbereder och förankrar underlag inför sammanträden i rådet. Det skapar goda förutsättningar för effektiva möten där representanterna kan fatta beslut utifrån det material som presenteras.

Nätverk

Till dialogen är flera nätverk kopplade - miljömål, klimat och energi, klimatanpassning och översiktplanerare. Nätverken består av miljöstrateger, klimatstrateger och liknande funktioner och samordnare från länets kommuner och regionala aktörer. Nätverken är viktiga forum för länsstyrelsen att ta del av vad som försiggår i kommunerna samt för aktörerna att utbyta erfarenheter och samverka med varandra. Länsstyrelsen bjuder in till möten flera gånger om året för nätverken och aktörerna tar initiativ att lyfta frågor som är viktiga för dem. Varje år anordnas också ett gemensamt möte för alla nätverken. Syftet med detta är att skapa en ökad dialog mellan olika verksamheter och lättare identifiera synergier.

Intern organisation

För att stötta länsstyrelsens arbete med dialogen och integreringen mellan miljömål, samhällsbyggnad och tillväxt finns en intern struktur. Strukturen bygger på länsstyrelsens ordinarie beslutsmodell.

Intern styrning

Förberedande B-möte⁷ fungerar som Länsstyrelsens styrfunktion för det interna arbetet inom dialogen. De förberedande B-mötena fungerar som aktiv styrgrupp för stora strategiska uppdrag. Länsöverdirektören är ordförande i miljö- och samhällsbyggnadsrådet och fungerar därmed som länk mellan det externa och det interna arbetet. Förberedande B-möte används eftersom det är ett etablerat

⁷ Beredningsmöte

och inbokat möte för alla avdelningschefer. Mötet är dessutom öppet för enhetschefer och experter vid behov. Minnesanteckningar från förberedande B-möten och miljö- och samhällsbyggnadsdialogens rådsmöten delas till alla avdelningschefer som förväntas sprida innehållet vidare i organisationen.

Intern beredningsgrupp

Den interna beredningsgruppen ansvarar för att förbereda frågor internt och förankra dem i huset och som ett stöd till länsöverdirektören. De ska identifiera strategiska frågor internt och externt och fungera som en länk mellan länsstyrelsens medarbetare och den interna styrfunktionen. I denna grupp ingår en person från vardera avdelningen och miljömålssamordnarna är sammankallande. Gruppen ska bereda förslag som Länsstyrelsen vill presentera för rådet och ansvarar för flödet in i och ut från rådet och nätverken. De ansvarar för den externa beredningsgruppen och de olika externa nätverken för miljömål, klimat, klimatanpassning och översiktsplanering samt den yttre ringen av kompetenser. Den interna beredningsgruppen ansvarar också för information till länsstyrelsens medarbetare om dialogen.

Samordningsgruppen miljömål

En intern samordningsgrupp arbetar brett med frågor rörande miljökvalitetsmålen. Gruppen träffas varannan vecka för att diskutera gemensamma frågor kring miljömålen och samhällsbyggnad. Det är denna grupp som arbetat fram den externa och interna strukturen och rutinerna för miljö- och samhällsbyggnadsdialogen.

Bilaga 2. Deltagare

Intervju

Jemt Anna Eriksson, Länsstyrelsen Dalarna
Magnus Eriksson, Länsstyrelsen Dalarna
Per-Erik Sandberg, Länsstyrelsen Dalarna
Sven Jansson, Länsstyrelsen Dalarna
Veronica Moraeus, Länsstyrelsen Dalarna
Sofia Scholler, Länsstyrelsen Gotland
Marie-Helene Bergstrand, Länsstyrelsen Halland
Stefan Lundvall, Länsstyrelsen Jönköping
Monika Puch, Länsstyrelsen Skåne
Susanne Åberg, Länsstyrelsen Skåne
Tommy Persson, Länsstyrelsen Skåne
Ulrika Vinka, Länsstyrelsen Skåne
Anders Lindblom, Länsstyrelsen Stockholm
Eva Svensson, Länsstyrelsen Stockholm
Helen Barda, Länsstyrelsen Stockholm
Klara Tullback Rosenström, Länsstyrelsen Stockholm
Lars Nyberg, Länsstyrelsen Stockholm
Lisa Rehnström, Länsstyrelsen Stockholm
Göran Åström, Länsstyrelsen Stockholm
Åsa Andreasson, Länsstyrelsen Stockholm
Maria Gustavsson, Länsstyrelsen Södermanland
Hanna Frisk, Länsstyrelsen Värmland
Sofie Halsius, Länsstyrelsen Västra Götaland
Birgit Nielsen, Länsstyrelsen Västra Götaland

Gunilla Isgren, Botkyrka kommun
Jonas Qvarfordt, Danderyd kommun
Katarina Persson, Huddinge kommun
Jenny Ångman, Järfälla kommun
Thomas Fredriksson, Kommunförbundet Stockholms Län
Ulrika Palm, Stockholms läns landsting
Angelica Aronsson, Sundbyberg stad
Kerstin Gustavsson, Trafikverket
Mette Böstrup Kjörstad, Tyresö kommun

Workshop 1

Sofia Scholler, Länsstyrelsen Gotland
Marie-Helene Bergstrand, Länsstyrelsen Halland
Eva Svensson, Länsstyrelsen Stockholm
Helena Brunnkvist, Länsstyrelsen Uppsala
Hanna Frisk, Länsstyrelsen Värmland
Peter Newman, Skogstyrelsen Jämtland

Workshop 2

Thomas Fredriksson, Kommunförbundet Stockholms Län
Ulrika Palm, Stockholms läns landsting
Helene Lindman, Stockholms stad
Kerstin Gustavsson, Trafikverket
Mette Böstrup Kjörstad, Tyresö kommun
Eva Berg, Upplands Väsby kommun

Projektgrupp

Anna-Karin Bilén, Länsstyrelsen Blekinge
Jenny Hertzman, Länsstyrelsen Blekinge
Magnus Eriksson, Länsstyrelsen Dalarna
Sofia Scholler, Länsstyrelsen Gotland
Anna Bredberg, Länsstyrelsen Gävleborg
Gunilla Jonsson, Länsstyrelsen Gävleborg
Kristofer Sjöo, Länsstyrelsen Halland
Stefan Lundvall, Länsstyrelsen Jönköping
Coco Dederling, Länsstyrelsen Kalmar
Ida Andreasson, Länsstyrelsen Kronoberg
Stefan Jendteg, Länsstyrelsen Skåne
Monika Puch, Länsstyrelsen Skåne
Maria Gustavsson, Länsstyrelsen Södermanland
Hanna Frisk Länsstyrelsen Värmland
Eva Mikaelsson, Länsstyrelsen Västerbotten
Marie Vallin, Länsstyrelsen Västerbotten
Sara Nilsson, Länsstyrelsen Östergötland
Jimmy Lundblad, Skogsstyrelsen Jönköping

