



Malmö stad  
Kommunstyrelsen

## Protokollsutdrag

|                      |                           |
|----------------------|---------------------------|
| Sammanträdestid      | 2023-10-18 kl 13:00-13:55 |
| Plats                | Sessionssalen, stadshuset |
| Utses att justera    | Helena Nanne              |
| Justeringen          | 2023-10-26                |
| Protokollet omfattar | §268                      |

|                      |             |                    |       |
|----------------------|-------------|--------------------|-------|
| <b>Underskrifter</b> | Sekreterare | .....              |       |
|                      |             | Pamela Lindqvist   |       |
|                      | Ordförande  | .....              | ..... |
|                      |             | Katrin Stjernfeldt |       |
|                      |             | Jammeh             |       |
|                      | Justerande  | .....              | ..... |
|                      |             | Helena Nanne       |       |

**Beslutande ledamöter**

Katrin Stjernfeldt Jammeh (S) (Ordförande)  
Roko Kursar (L) (Vice ordförande)  
Helena Nanne (M) (Andre vice ordförande)  
Sofia Hedén (S)  
Mubarik Mohamed Abdirahman (S)  
Anton Sauer (C)  
Magnus Olsson (SD)  
Anders Skans (V)  
Stefana Hoti (MP)  
Amani Loubani (S) ersätter Andréas Schönström (S)  
John Eklöf (M) ersätter Håkan Fäldt (M)  
Rickard Åhman Persson (SD) ersätter Anders Olin (SD)  
Tobias Petersson (V) ersätter Emma-Lina Johansson (V)

**Ej tjänstgörande ersättare**

Anders Rubin (S)  
Sanna Axelsson (S)  
Anders Nilsson (S)  
Farishta Sulaiman (M)  
Tony Rahm (M)  
Anders Pripp (SD)  
Sadiye Altundal (V)  
Sara Wettergren (L)

**Övriga närvarande**

Carina Nilsson (Kommunfullmäktiges ordförande)  
Sedat Arif (Kommunalråd (S))  
Andreas Norbrant (Chefsjurist)  
Pamela Lindqvist (Nämndsekreterare)  
Agnes Wemme (Nämndsekreterare)  
Magdalena Bondeson (Sektionschef)  
Jonas Rosenkvist (Avdelningschef)  
Nicklas Sjökvist (Presschef)  
Henrik Loveby (Avdelningschef)  
Anna Westerling (Ekonomidirektör)  
Louisa Hansson (Budgetchef)  
Gabriella Manieri (Upphandlingschef)  
Johanna Juhlin (HR-direktör)  
Matilda Liljekvist (Utvecklingssamordnare)

## § 268 Modell för hållbarhetsanalys

### STK-2021-1191

#### Sammanfattning

Kommunfullmäktige biföll den 4 februari 2021 det andra yrkandet i Måns Bergers (MP) motion om hållbarhetsanalys inför alla beslut (STK-2020-370). Beslutet innebar att kommunstyrelsen fick i uppdrag att stödja övriga nämnder i framtagandet av en modell för hållbarhetsanalys. En arbetsgrupp med representanter från samtliga förvaltningar har under stadskontorets ledning tagit fram ett förslag på modell.

Den föreslagna modellen tar sin utgångspunkt i befintliga processer och styrkor i stadens arbete med hållbar utveckling samtidigt som modellen adresserar de utmaningar som har identifierats under ärendets beredning. Modellen utgörs av fem delar: integrering av de globala hållbarhetsmålen i kommunfullmäktigemålen, uppföljnings- och utvärderingsverktyg, samordning och kunskapsdelning, utbildning samt förvaltningsspecifika riktlinjer och stöd.

Stadskontoret bedömer att dessa fem delar tillsammans skapar förutsättningar för att genomföra hållbarhetsanalyser som innefattar helhetssyn och samordning samtidigt som arbetet med att hållbarhetssäkra beslut är integrerat i nämndernas respektive arbetsprocesser.

#### Beslut

Kommunstyrelsen beslutar

1. Kommunstyrelsen antar Modell för hållbarhetsanalys och uppmanar berörda nämnder att beakta den i det fortsatta arbetet.

#### Beslutsgång

Ordförande Katrin Stjernfeldt Jammeh yrkar bifall till arbetsutskottets förslag.

Magnus Olsson (SD) yrkar avslag.

Ordföranden ställer förslagen mot varandra och finner att kommunstyrelsen bifaller arbetsutskottets förslag.

#### Reservationer och särskilda yttranden

Magnus Olsson (SD) och Rickard Åhman Persson (SD) reserverar sig mot beslutet och avser lämna in en skriftlig reservation, bilaga 12.

#### Beslutet skickas till

Arbetsmarknads- och socialnämnden

Fritidsnämnden

Funktionsstödsnämnden

Förskolenämnden

Grundskolenämnden

Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden

Hälsa, vård och omsorgsnämnden

Kommunstyrelsen  
Kulturnämnden  
Miljönämnden  
Revisorskollegiet  
Servicenämnden  
Stadsbyggnadsnämnden  
Tekniska nämnden  
Valnämnden  
Överförmyndarnämnden  
Stadskontorets handläggare

### **Beslutsunderlag**

- Förslag till beslut KSAU 231009 §462 Modell för hållbarhetsanalys
- G-Tjänsteskrivelse KSAU 231002 Modell för hållbarhetsanalys
- Modell för hållbarhetsanalys - Slutrapport
- Beslut KF 210204 §44 med Muntlig Reservation från (MP) och (SD)

# Reservation

Kommunstyrelsen

Ärendenummer: STK-2021-1191

## Modell för hållbarhetsanalys

Vi Sverigedemokrater vill vara tydliga med att den verksamhet som kommunen ansvarar för ska givetvis vara hållbar.

Sverigedemokraterna anser att kommunens skyldighet att främja en hållbar utveckling slås fast i bland annat Miljöbalken. Vilka analyser som behövs för att främja hållbarhet varierar beroende på vilken verksamhet det handlar om och vad beslutet berör. Sverigedemokraterna anser att en kommunal modell för hållbarhetsanalys som ska användas av alla nämnder, oberoende vilken verksamhet de sysslar med, kommer både försvåra arbetet och fördunkla verksamheternas förhållande till hållbarhet.

Vi ser även att detta riskerar att leda till en utökad administration, trots att ett gediget arbete redan pågår inom respektive förvaltning. Med anledning av ovanstående yrkade vi avslag på förslaget till beslut.

Eftersom vårt yrkande inte vann gehör reserverar vi oss mot beslutet.

### För Sverigedemokraterna Malmö

*Magnus Olsson*

Magnus Olsson (SD)

*Rickard Åhman Persson*

Rickard Åhman Persson (SD)

Med instämmande av

*Anders Pripp*

Anders Pripp (SD)

2023-10-18



Datum

2023-09-27

Vår referens

Marcus Ljungqvist

Utvecklingssamordnare

marcus.ljungqvist@malmo.se

## Tjänsteskrivelse

### Modell för hållbarhetsanalys STK-2021-1191

#### Sammanfattning

Kommunfullmäktige biföll den 4 februari 2021 det andra yrkandet i Måns Bergers (MP) motion om hållbarhetsanalys inför alla beslut (STK-2020-370). Beslutet innebar att kommunstyrelsen fick i uppdrag att stödja övriga nämnder i framtagandet av en modell för hållbarhetsanalys. En arbetsgrupp med representanter från samtliga förvaltningar har under stadskontorets ledning tagit fram ett förslag på modell.

Den föreslagna modellen tar sin utgångspunkt i befintliga processer och styrkor i stadens arbete med hållbar utveckling samtidigt som modellen adresserar de utmaningar som har identifierats under ärendets beredning. Modellen utgörs av fem delar: integrering av de globala hållbarhetsmålen i kommunfullmäktigemålen, uppföljnings- och utvärderingsverktyg, samordning och kunskapsdelning, utbildning samt förvaltningsspecifika riktlinjer och stöd.

Stadskontoret bedömer att dessa fem delar tillsammans skapar förutsättningar för att genomföra hållbarhetsanalyser som innefattar helhetssyn och samordning samtidigt som arbetet med att hållbarhetssäkra beslut är integrerat i nämndernas respektive arbetsprocesser.

#### Förslag till beslut

Kommunstyrelsens arbetsutskott föreslår kommunstyrelsen besluta

1. Kommunstyrelsen antar Modell för hållbarhetsanalys och uppmanar berörda nämnder att beakta den i det fortsatta arbetet.

#### Beslutsunderlag

- Beslut KF 210204 §44 med Muntlig Reservation från (MP) och (SD)
- G-Tjänsteskrivelse KSAU 231002 Modell för hållbarhetsanalys

#### Beslutsplanering

Kommunstyrelseberedningen 2023-02-15

Kommunstyrelseberedningen 2023-09-27

Kommunstyrelsens arbetsutskott 2023-10-02

Kommunstyrelsen 2023-10-18

#### Beslutet skickas till

Arbetsmarknads- och socialnämnden  
 Fritidsnämnden  
 Funktionsstödsnämnden  
 Förskolenämnden  
 Grundskolenämnden  
 Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden  
 Hälsa, vård och omsorgsnämnden  
 Kommunstyrelsen  
 Kulturnämnden  
 Miljönämnden  
 Revisorskollegiet  
 Servicenämnden  
 Stadsbyggnadsnämnden  
 Tekniska nämnden  
 Valnämnden  
 Överförmyndarnämnden  
 Stadskontorets handläggare

### **Ärendet**

Kommunfullmäktige biföll den 4 februari 2021 det andra yrkandet i Måns Bergers (MP) motion om hållbarhetsanalys inför alla beslut (STK-2020-370):

2. Att kommunstyrelsen ges i uppdrag att stödja övriga nämnder i framtagandet av en modell för hållbarhetsanalyser.

En arbetsgrupp med representanter från samtliga förvaltningar har under stadskontorets ledning tagit fram ett förslag till modell. En omvärldsspaning och invärldsspaning har genomförts. Slutsatserna från dessa kartläggningar ligger till grund för modellen.

Den föreslagna modellen ligger i linje med ”Strategi 2018 för Malmö stads långsiktiga arbetet med Agenda 2030” (STK 2017-1606) som antogs av kommunstyrelsen 2018. Strategin består av fem huvudprocesser för att öka stadens förmåga att omsätta agendan på lokal nivå. ”Strategi 2018 för Malmö stads långsiktiga arbetet med Agenda 2030” har utgjort utgångspunkt i arbetet med att ta fram en modell och den föreslagna modellen bidrar till att omsätta strategin i handling, bland annat genom att integrera arbetet med hållbar utveckling i ordinarie styr- och ledningsprocesser, i verksamhetsutveckling och genom att öka förvaltningarnas kunskap inom hållbar utveckling.

Inledningsvis fanns det en ambition att modellen även skulle kunna inkludera en gemensam metod för att genomföra hållbarhetsanalyser. En sådan metod skulle hantera inte bara enskilda konsekvenser utan även påverkan dem emellan och den skulle kunna vara vägledande för samtliga förvaltningar. Under arbetets gång blev det dock tydligt att en gemensam metod av olika skäl inte är rätt väg att gå.

Det finns däremot behov av en gemensam modell som underlättar och koordinerar arbetet med olika typer av analyser relaterat till de tre hållbarhetsdimensionerna. Modellen ska vara enkel att anpassa till varje förvaltnings specifika förutsättningar.

### **Förslag till modell**

Modellen som föreslås tar sin utgångspunkt i existerande processer och styrkor i staden samtidigt som den adresserar de utmaningar som har identifierats. Modellen utgörs av fem delar:

Integrering av de globala hållbarhetsmålen i kommunfullmäktigemålen: Detta arbete är påbörjat men behöver utvecklas vidare. Syftet är att säkerställa en välfungerande integrering i ordinarie styr- och ledningssystem.

Uppföljnings- och utvärderingsverktyg: Denna del omfattar uppföljnings- och utvärderingsverktyg som på olika sätt visar stadens utveckling i riktning mot de globala hållbarhetsmålen samt effekten av olika satsningar och åtgärder. I dagsläget utgörs denna del av hållbarhetsrapporten och en digitala Agenda 2030-applikation som är under utveckling, men fler verktyg kan tillkomma efterhand. Syftet är bland annat att öka lärandet genom utvärdering samt skapa förbättrade strukturer för samarbete och helhetssyn.

Samordning och kunskapsdelning: Modellen förutsätter att kontaktpersoner i förvaltningarna finns även framöver för att möjliggöra samarbete, samordning och helhetssyn samt för att öka kunskapsdelningen mellan förvaltningarna.

Utbildning: Utbildningar och kompetenshöjande insatser föreslås genomföras kontinuerligt. Syftet är att insatserna ska utveckla, fördjupa och bredda den befintliga kompetensen där behov finns och efterhand som ny kunskap och nya metoder utvecklas. Insatserna utgör ett stöd i förvaltningarnas utvecklingsarbete med hållbarhetsanalyser.

Förvaltningsspecifika riktlinjer och stöd: Förvaltningarna uppmuntras att ta fram förvaltnings-specifika riktlinjer och stöd för hållbarhetsanalyser. Syftet är att säkerställa välfungerande integrering i ordinarie arbetsprocesser, relevans samt en effektiv förvaltning.

### **Stadskontorets bedömning**

Stadskontorets bedömning är att hållbarhetsfrågorna är för komplexa i sin karaktär för att kunna hanteras med en enskild metod som kan tillämpas i kommunens samtliga verksamheter. För att arbetet ska vara relevant och effektivt är det viktigt att det finns möjlighet att anpassa arbetet med hållbarhetsanalyser till förvaltningarnas olika verksamheter och processer. Samtidigt finns det ett behov av ökad samordning och kunskapsdelning mellan förvaltningarna för att kunna fånga den helhetssyn som är kärnan i hållbar utveckling och för att bättre utnyttja de kompetenser och resurser som finns i staden.

Stadskontoret anser att den föreslagna modellens fem delar tillsammans skapar förutsättningar för att genomföra hållbarhetsanalyser som innefattar helhetssyn och samordning samtidigt som arbetet med att hållbarhetssäkra beslut är integrerat i förvaltningarnas respektive arbetsprocesser.

### **Ansvariga**

Per-Erik Ebbeståhl Avdelningschef

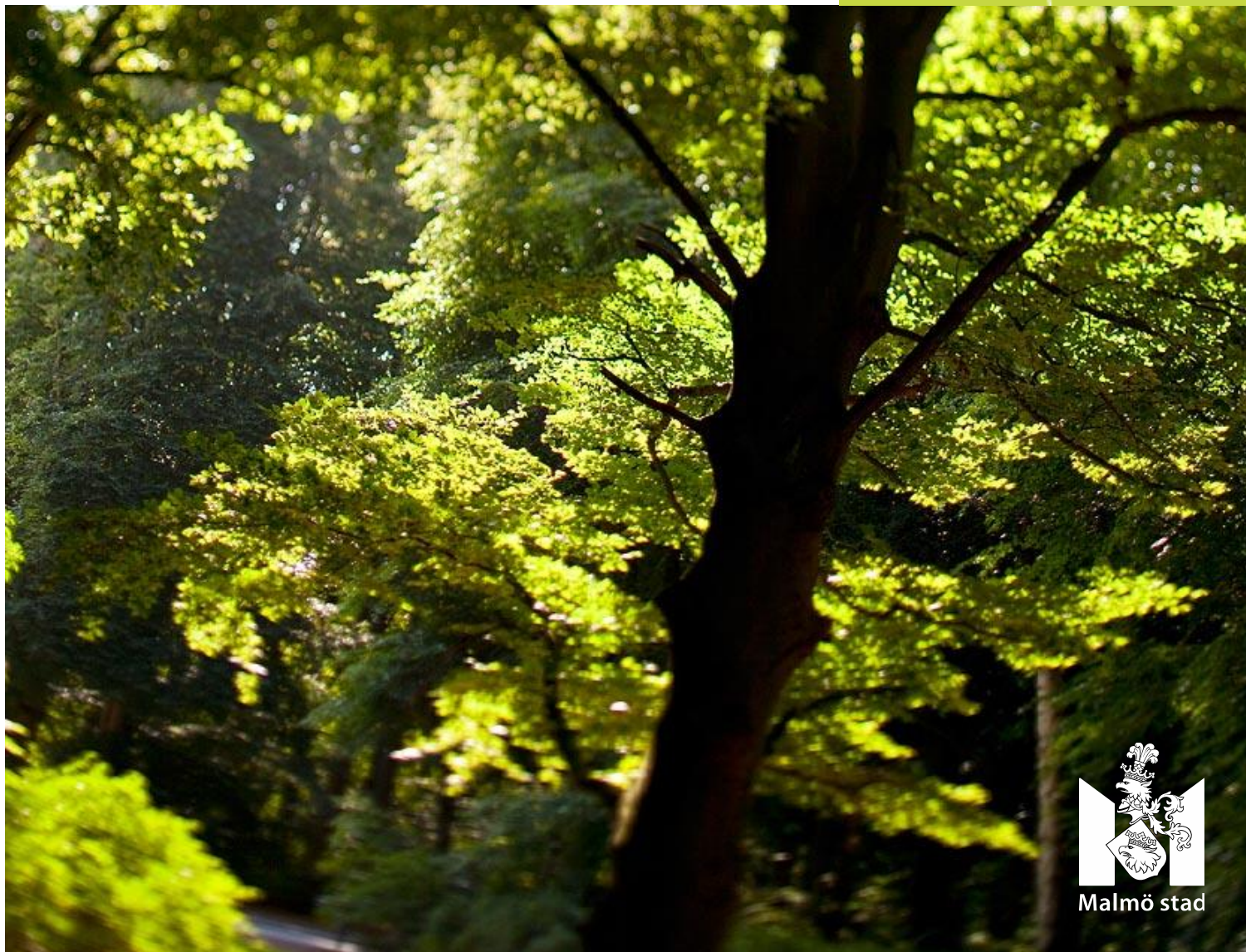
Magdalena Bondeson Sektionschef

Andreas Norbrant Stadsdirektör



# Modell för hållbarhetsanalys

STK-2021-1191



Malmö stad



## Inledning

Kommunfullmäktige har beslutat om att ge kommunstyrelsen i uppdrag att stödja övriga nämnder i framtagandet av en modell för hållbarhetsanalyser. En arbetsgrupp med representanter för samtliga förvaltningar har under stadskontorets ledning tagit fram ett förslag till modell. Denna rapport beskriver hur arbetsgruppen har arbetat med uppdraget. Rapporten sammanfattar de analyser som genomförts och de slutsatser som har dragits från analyserna. Avslutningsvis presenteras den modell som tagits fram med utgångspunkt i slutsatserna.

## Bakgrund

### Uppdraget

I en motion om hållbarhetsanalys inför alla beslut föreslog Miljöpartiet 2020:

1. Att samtliga nämnder ges i uppdrag att genomföra en hållbarhetsanalys inför alla nämndsbeslut, och
2. Att kommunstyrelsen ges i uppdrag att stödja övriga nämnder i framtagandet av en modell för hållbarhetsanalyser.

Motionen skickades på remiss till arbetsmarknads- och socialnämnden, fritidsnämnden, förskolenämnden, hälsa- vård- och omsorgsnämnden, kulturnämnden, miljönämnden, servicenämnden och tekniska nämnden, varav samtliga yttrade sig i ärendet. Remissvaren pekade på att införandet av hållbarhetsanalyser inför samtliga politiska beslut riskerar att leda till onödigt administrativt arbete. Detta

då förslaget inte ansågs leda till ökad kunskap i nämndernas beslut i samtliga ärenden. Dock ansågs ambitionen att hållbarhetssäkra beslut som positiv, om det genomförs på ett genomtänkt och väl underbyggt sätt.

Kommunfullmäktige biföll det andra yrkandet om framtagande av en modell. Det är återrapporteringen av detta uppdrag som är i fokus för rapporten.

## Begrepp

*Hållbarhetsanalys* är en analys av ett flertal olika områden och aspekter med en rad målkonflikter och synergier att ta hänsyn till. Analyser av specifika aspekter, till exempel miljökonsekvensbeskrivning, jämställdhetskonskvensanalys och barnkonsekvensanalys, kan utgöra viktigt underlag till en hållbarhetsanalys. En hållbarhetsanalys hanterar inte bara enskilda konsekvenser utan även påverkan dem emellan.

En *metod för hållbarhetsanalys* är en metod som kan användas för att ta fram en hållbarhetsanalys, det vill säga en metod som hanterar påverkan mellan olika (mål)områden och aspekter.

En *modell för hållbarhetsanalys* är ett arbetssätt som underlättar och koordinerar arbetet med olika typer av analyser relaterat till de tre hållbarhetsdimensionerna.

## Malmö stads pågående arbete med hållbar utveckling

Malmö stad var tidigt ute med ambitionen att göra Agenda 2030 och de globala målen för hållbar utveckling till ledstjärna för det lokala utvecklingsarbetet. Som en del i denna utvecklingsprocess kopplades år 2020 stadens budgetprocess till de globala hållbarhetsmålen via kommunfullmäktigemålen för att fungera som Malmöns lokala färdplan för Agenda 2030. Denna struktur ska vägleda nämndernas arbete med att främja hållbar utveckling.

Malmö stad har sedan 2019 arbetat med årliga hållbarhetsrapporter som ger en nulägesbild av stadens utveckling inom Agenda 2030 och de globala hållbarhetsmålen. En digital Agenda 2030-applikation för uppföljning är även under utveckling.

Malmö stads Ärendehandbok (STK-2020-590) är det styrdokument i Malmö stad som beskriver den övergripande ärendeprocessen inför nämndsbeslut. Handboken riktar sig bland annat till handläggare och den beskriver även det gemensamma arbetssättet med att bereda ärenden. Skrivningarna i handboken uppmanar handläggare att analysera och redogöra för relevant information. Olika typer av konsekvensanalyser nämns som ett exempel. Det finns dock inga instruktioner eller någon modell för hur och när dessa konsekvensanalyser bör genomföras med undantag för konsekvensbeskrivningar av jämställdhet, jämlikhet och barnets rättigheter som beskrivs närmare i handboken.

Malmö stad arbetar även med olika former av samarbeten som innebär att Malmö agerar lokalt för att bidra globalt. Bland annat har staden haft samtal med Swedish Environmental Institute (SEI) kring de verktyg de tagit fram som analyserar målkonflikter och synergier mellan de globala. Malmö stad är också aktivt i flera nätverk av kommuner och regioner i hela EU för att följa utvecklingen av olika typer av modeller och verktyg som ska kunna användas för att hållbarhetssäkra beslut.

Att ta fram en modell för hållbarhetsanalyser ligger i linje med *Strategi 2018 för Malmö stads långsiktiga arbete med Agenda 2030* (STK 2017-1606) som antogs av kommunstyrelsen 2018. Strategin består av fem huvudprocesser för att öka stadens förmåga att omsätta agendan på lokal nivå. Processerna har utgjort

utgångspunkter i arbetet med att ta fram en modell och den föreslagna modellen bidrar till att omsätta strategin i handling.

### Arbetsätt

En arbetsgrupp med representanter för samtliga förvaltningar har under stadskontorets ledning arbetat med uppdraget.

Intervjuer har genomförts med andra kommuner och regioner som på olika sätt arbetar med att hållbarhetssäkra beslut. Gruppen har även gjort en invärldsspaning. Med hjälp av en enkät har existerande arbete med att hållbarhetssäkra beslut i förvaltningarna kartlagts. En workshop där representanter för förvaltningarna fick i uppdrag att diskutera behov och utformning av en ny modell för hållbarhetsanalys inför beslut har också genomförts.

## Slutsatser från omvärlds- och invärldsspaning

Inledningsvis fanns en ambition att modellen skulle inkludera en metod för att genomföra hållbarhetsanalyser. En sådan metod skulle hantera inte bara enskilda konsekvenser utan även påverkan dem emellan och den skulle kunna vara vägledande för samtliga förvaltningar. Under arbetets gång blev det dock tydligt att en gemensam metod av olika skäl inte är rätt väg att gå. Däremot finns det behov av en gemensam modell som underlättar och koordinerar arbetet med olika typer av analyser relaterat till de tre hållbarhetsdimensionerna.

### Omvärldsspaning

Flera av de intervjuade kommunerna och regionerna arbetar med att ta fram och testa metoder för hållbarhetsanalys. Intervjuerna visar att metoderna antingen upplevs som så stora, komplexa och resurskrävande att de inte är möjliga att arbeta med i praktiken, eller så små och förenklade att de inte ger någon meningsfull information och därmed inte bidrar till mer hållbara beslut.

En samlad hållbarhetsanalys skulle innebära en analys av många olika områden och aspekter, med en rad olika målkonflikter och synergier att ta hänsyn till. De enskilda områdena eller aspekterna är ofta komplexa i sig själva och analysen blir än mer komplex när de sätts i relation till varandra. En slutsats är att så komplexa frågor sällan kan hanteras med en enskild metod.

### Invärldsspaning

Invärldsspaningen pekar på att arbetsätt, beslutsgång och beslutskaraktär skiljer sig mycket mellan olika nämnder. Detta innebär bland annat att besluten som tas i staden är av så olika karaktär att det är svårt att hitta gemensamma nämnare som kan utgöra utgångspunkter i en förvaltningsövergripande metod. I många processer är det också svårt att peka ut vilket beslut som ska hållbarhetsanalyseras. Beslut tas ofta inte enskilt utan är sammankopplade med flera andra beslut upp- eller nedströms i processerna. Det gör att analyser behöver göras i flera steg och vid flera tillfällen i olika processer. Möjligheten att anpassa arbetet med hållbarhetsanalyser till det verksamhetsspecifika lyfts som viktigt för att säkerställa en välfungerande integrering i ordinarie arbetsprocesser, säkerställa relevans och säkerställa en effektiv förvaltning.

Invärldsspaningen visar att förvaltningarna redan i dagsläget genomför analyser och uppföljningar som syftar till att göra kommunens verksamheter mer hållbara och för att säkra att de beslut som tas leder staden i en mer hållbar riktning.

Förvaltningarna anser generellt att det finns en god kunskap om hållbarhetsfrågor inom den egna förvaltningen men att det samtidigt finns behov av fördjupad kunskap. De flesta av förvaltningarna anger minst en hållbarhetsdimension där behov av utökad kunskap finns. Det handlar främst om den eller de hållbarhetsdimensioner som har minst tydlig koppling till nämndens verksamhetsområde. Att sådan kunskap saknas kan leda till att vissa hållbarhetsdimensioner kommer i skymundan i förvaltningens arbete.

Förvaltningarna lyfter att komplexiteten och bredden i frågorna är en utmaning. I vissa fall sker en analys av synergier och målkonflikter mellan två eller fler hållbarhetsdimensioner, men inför majoriteten av nämndsbeslut saknas en holistisk hållbarhetsanalys. Synergier och målkonflikter mellan den egna förvaltningens och andra förvaltningars verksamhetsområden analyseras i något högre grad.

Invärdsspaningen pekar på ett behov av ökad helhetssyn, samordning och kunskapsdelning mellan förvaltningarna. Avsaknaden av holistiska hållbarhetsanalyser gör att hållbarhets- och analysarbetet ibland upplevas som fragmenterat inom staden. Detta är problematiskt eftersom de olika hållbarhetsdimensionerna och hållbarhetsmålen, liksom stadens olika verksamheter, hör samman och påverkar varandra. Det innebär att det blir svårt att fånga den helhetssyn som är kärnan i hållbar utveckling. Dessutom innebär fragmenteringen ett ineffektivt utnyttjande av de kompetenser och resurser som finns i staden.

Invärdsspaningen pekar i likhet med omvärldsspaningen på att hållbarhetsfrågorna är för komplexa för att kunna hanteras med en övergripande metod som kan tillämpas i alla kommunens verksamheter. För att arbetet ska vara relevant och effektivt är det viktigt att det finns möjlighet att anpassa arbetet med hållbarhetsanalyser till förvaltningarnas olika verksamheter och processer. Samtidigt finns det ett behov av ökad samordning och kunskapsdelning mellan förvaltningarna.

### En modell som underlättar och koordinerar arbetet

Arbetsgruppens slutsats är att det finns ett behov av en gemensam modell som underlättar och koordinerar arbetet med olika typer av analyser relaterat till de tre hållbarhetsdimensionerna. Modellen ska vara enkel att anpassa till varje förvaltnings specifika förutsättningar. Då det sker en snabb utveckling av kunskap, metoder och verktyg inom hållbar utveckling är det även viktigt att det är möjligt att integrera ny kunskap och göra anpassningar till förändrade förutsättningar utan att en ny modell behöver tas fram.

### Förslag till modell

Modellen som föreslås tar sin utgångspunkt i existerande processer och styrkor i staden samtidigt som den adresserar de utmaningar som har identifierats. Den föreslagna modellen syftar till att:

- Samordna hållbarhetsarbetet.
- Skapa förbättrade strukturer för samarbete och helhetssyn.
- Öka kunskapsdelning mellan förvaltningarna och bygga stadsgemensamma kunskaper och kompetenser.
- Öka lärandet genom utvärdering och organisering.

- Säkerställa en välfungerande integrering i ordinarie arbetsprocesser, relevans samt en effektiv förvaltning.

Modellen utgörs av fem delar:

Integrering av de globala hållbarhetsmålen i kommunfullmäktigemålen: Detta arbete är påbörjat men behöver utvecklas vidare. Syftet är att säkerställa en välfungerande integrering i ordinarie styr- och ledningssystem.

Uppföljnings- och utvärderingsverktyg: Denna del omfattar uppföljnings- och utvärderingsverktyg som på olika sätt visar stadens utveckling i riktning mot de globala hållbarhetsmålen samt effekten av olika satsningar och åtgärder. I dagsläget utgörs denna del av hållbarhetsrapporten och den digitala Agenda 2030-applikationen som är under utveckling, men fler verktyg kan tillkomma efterhand. Syftet är bland annat att öka lärandet genom utvärdering samt skapa förbättrade strukturer för samarbete och helhetssyn.

Samordning och kunskapsdelning: Modellen förutsätter att kontaktpersoner i förvaltningarna finns även framöver för att möjliggöra samarbete, samordning och helhetssyn samt för att öka kunskapsdelningen mellan förvaltningarna.

Utbildning: Utbildningar och kompetenshöjande insatser föreslås genomföras kontinuerligt. Syftet är att insatserna ska utveckla, fördjupa och bredda den befintliga kompetensen där behov finns och efterhand som ny kunskap och nya metoder utvecklas. Insatserna utgör ett stöd i förvaltningarnas utvecklingsarbete med hållbarhetsanalyser.

Förvaltningsspecifika riktlinjer och stöd: Förvaltningarna uppmuntras att ta fram förvaltningsspecifika riktlinjer och stöd för hållbarhetsanalyser. Syftet är att säkerställa välfungerande integrering i ordinarie arbetsprocesser, relevans samt en effektiv förvaltning.

Dessa fem delar skapar tillsammans förutsättningar för att genomföra hållbarhetsanalyser som innefattar helhetssyn och samordning samtidigt som arbetet med att hållbarhetssäkra beslut är integrerat i förvaltningarnas respektive arbetsprocesser. Genom att ge förvaltningarna handlingsutrymme att ta fram verksamhetsspecifika riktlinjer och metoder skapar modellen också förutsättningar för att hållbarhetsanalyser kan genomföras med en rimlig arbetsinsats och att de genomförs där de gör nytta.