



Bilaga 1, till ansökan förlängning projekt Hållbar kommun och regionutveckling

Projektrapport

Hållbar kommun- och regionsutveckling

Genomförda aktiviteter och resultat i Hudiksvalls kommun t.o.m:

2017-08-31



Innehåll

Inledning.....	3
Resultat t.o.m. augusti 2017	3
Övergripande steg utifrån den strategiska planeringsprocessmodellen.....	3
Hudiksvall mars 2015 – augusti 2017	4
Förarbete/processplanering.....	4
Nulägesbeskrivning utifrån den strategiska planeringsprocessmodellen	5
Övergripande ABCD	6
ABCD-processernas fokusområden	7
ABCD-jämförelser	8
Analys och utvärdering.....	8
Övrigt – stödjande strukturer.....	8
Resultat i förhållande till de mål som sattes upp vid projektstart.....	9
Avslutningsvis.....	10
Plan framåt	10
Bilagor	11

Inledning

Här följer en rapport om det övergripande resultatet från forskningsprojektet Hållbar kommun- och regionsutveckling t.o.m. 2017-08-31. Rapporten är upplagd utifrån de olika stegen i den strategiska planeringsprocessmodellen (i denna text även kallad ”strategiska modellen” eller ”modellen”) som projektet syftar till att testa och utveckla. Syftet bakom varje steg i processen beskrivs, samt vad er kommun hittills gjort i relation till dem. Därefter kommer en analys i förhållande till de mål som sattes upp vid projektstart. Bifogat rapporten finns en lista på aktiviteter som genomförts i projektet (arbetsmöten, workshops och projektmöten).

Resultat t.o.m. augusti 2017

Hållbar kommun- och regionsutveckling (HKRU) är ett forskningsprojekt som syftar till att testa och utveckla hur den internationellt ledande metodiken för strategisk planering mot hållbara mål (Framework for Strategic Sustainable Development, FSSD) kan tillämpas och anpassas för de speciella förutsättningarna som gäller i varje kommun eller region. Metodiken gör att man kan få ett helhetsperspektiv på social och ekologisk hållbarhet, och sätta systematiska utvecklingsprocesser i detta perspektiv på så sätt att det ökar organisationers ekonomiska förutsättningar. Arbetet drivs så att inga viktiga aspekter glöms bort, samtidigt som anpassningsmöjligheterna till varje regions specifika förutsättningar är hög. Det innebär i sin tur att resultaten som redovisas gällande de viktiga aspekterna inte behöver komma i samma ordning som de återges i metodiken.

Övergripande steg utifrån den strategiska planeringsprocessmodellen

I process figuren nedan beskrivs de övergripande hållpunkterna för projektet. Där finns allt mellan de inledande stegen för att initiera arbetet i projektet och avslutande steg för att sammanfatta och planera framåt. ABCD metodiken som figuren talar om, är en logisk och intuitiv metodik för att vara strategisk i förhållande till hållbara framtidsbilder¹. Till skillnad från figuren är arbetet i högsta grad iterativt, d.v.s. upprepande och återkopplande. Målet (A) skrivs inte i sten från början, utan utvecklas efter hand för att bli alltmer robust hållbart och attraktivt. Det sker genom att dagens utmaningar och styrkor i förhållande till målet (B) och den fortlöpande kreativa processen att ta fram tänkbara åtgärder (C) samt prioritera bland dessa, leder till att kunskaperna om målet ökar efter hand. På samma sätt integreras ABCD arbetet mellan olika avdelningar och sektorer efter hand. ABCD-processen för en specifik avdelning eller sektor i kommunen/regionen kan däremot ge input till organisationens övergripande vision och ABCD arbete, vilket i sin tur kan ge input till den fortsatta processen på sektorsnivå.

¹ Läs mer om ABCD-metodiken i projektbeskrivningen till forskningsprojektet som ligger bifogat avtalet.



Figur 1. Övergripande steg enligt den strategiska processplaneringsmodellen och projektet Hållbar kommun- och regionsutveckling.

Hudiksvall mars 2015 – augusti 2017

Den strategiska planeringsprocessmodellen är uttryckt med intuitiva och tydliga termer för att underlätta framväxten av ett gemensamt språk för strategisk hållbar utveckling i kommunen. Därigenom upptäcker människor från olika verksamheter i kommunen lättare synergieffekter (t.ex. att man hittar en åtgärd som ekonomiskt, och med gemensamma krafter istället för var och en för sig, adresserar många problemområden samtidigt) och man finner lättare lösningar på eventuella målkonflikter. Sådana uppstår lätt i ”nuet”, medan metodikens steg-för-stegprocesser i ett helhetsperspektiv lämpar sig väl för att upptäcka lösningar, t ex att konflikten kan bli löst i några steg, eller att man tillsammans finner ytterligare alternativ som är mer strategiska än de man diskuterade från början. Metodiken med dess allmängiltiga terminologi och robusta definitioner hjälper människor med olika planeringsperspektiv att samarbeta innovativt och systematiskt över sektors- och disciplinränder t.ex. ekonomi, fysisk planering, skolan, medborgare.

Nedan ges en beskrivning av vad de respektive stegen i processen syftar till och vad Hudiksvalls kommun har gjort i relation till processtegen under projektets gång.

Förarbete/processplanering

För att kunna initiera arbetet enligt den strategiska processmodellen krävs nyckelperson/er och/eller en kärntrupp i organisationen som koordinerar arbetet. Det kräver i sin tur att det finns förutsättningar initialt för nyckelpersonerna att ta sig an uppdraget, d.v.s. mandat, både från politiken och administrationen.

- Beslutet om att delta i projektet togs av kommunfullmäktige 2014-05-26. Den politiska styrgruppen för ekologisk hållbarhet har berett ärendet. Arbetet har kontinuerligt redovisats till styrgruppen.
- Arbetsmöten för planering, koordinering, uppföljning och avstämning har genomförts kontinuerligt under projektets gång (se bifogad Excel-sammanställning). Deltagare: Åsa Terent, Jenny Alvolin och Lisa Wälitalo (BTH). Under en period deltog även en praktikant (Denise Andersson). Lisas roll är att, med kunskap om den strategiska planeringsprocessmodellen, fungera som bollplank till funderingar om hur de olika stegen kan genomföras i praktiken.

- ✓ Under arbetsmötena har varierande frågor diskuterats, alla på något sätt kopplade till den övergripande processen:

- Förslag på fokusområden för att genomföra ABCD-processer.
- Visionsworkshop; planering, upplägg, uppföljning.
- Idéer för hur arbetet kan kommuniceras, både internt och externt.
- Hur hållbarhet skulle kunna integreras under framtagandet av kommunens nya Översiktsplan m h a ABCD och idén kring planeringsperspektiv/strukturer för involvering och samverkan mellan olika intressenter och målgrupper.
- Planering och uppföljning kring integrering av hållbarhetsperspektivet i Översiktsplanen.
- Hur hållbarhetsarbetet organiseras internt.
- Hur det övergripande gapet från nuläge till hållbarhet kan beskrivas på bästa sätt, t.ex. hur kan man kartlägga själva systemet den geografiska kommunen och hur kan det i sin tur visualiseras på ett hjälpsamt vis.

Punkterna ovan redovisas i mer detalj för respektive processteg.

Nulägesbeskrivning utifrån den strategiska planeringsprocessmodellen

Nulägesbeskrivning utifrån den strategiska modellen syftar till att ta vara på allt som redan görs i förhållande till de olika stegen i processen och samtidigt se om det är möjligt att belysa eventuella luckor för ett strategiskt hållbarhetsarbete i kommunen. Forskningsprojektet bygger på en ömsesidig förståelse för aspekter som är viktiga för att få ihop teori med praktik. Den strategiska processmodellen är resultatet av närmare 30 års praktisk tillämpning av Ramverket för Strategisk hållbar utveckling (FSSD) över hela världen, i nära samverkan med vetenskaplig teoretisk utveckling av samma ramverk (Broman and Robèrt 2015). Metodiken har utvecklats genom att låta varje region eller kommun följa ramstrukturen efter sina särskilda förutsättningar, och genom att följa upp så att inga viktiga aspekter från ramverket då fallit bort. Det har skapat en god uppfattning om de *gemensamma nämnarna* för de mest *framgångsrika* regionerna och kommunerna. Det är regioner och lokalsamhällen där metodiken fått stort genomslag i att få ihop helhetsperspektivets viktigaste komponenter – kommunorganisationen med hela civilisationen, nuet med framtiden, ekonomin med social och ekologisk hållbarhet, samt sektorer och verktyg med varandra.

Det här projektet bygger på en sammanställning av dessa gemensamma nämnare, och går ut på att försöka underlätta processerna hos deltagande kommuner genom att kommunicera de gemensamma nämnarna hos framgångsrika kommuner från början. Vår ambition är att hjälpa till att göra arbetet mer heltäckande, enklare och roligare, och samtidigt testa och utveckla själva metodiken så att den blir allt mer flexibel och anpassningsbar med hänsyn till praxis i de respektive kommunernas och regionernas hållbarhetsarbete.

Följande är identifierat som nyckelkoncept för den Strategiska processplaneringsmodellen: *Modell för processplanering, 5-nivåmodellen för enklast tänkbara strukturering av det komplexa arbetet, Hållbarhetsutmaningen, Anta ett brett systemperspektiv, Vision för framgång, Definition av hållbarhet, Backcasting, Strategiska riktlinjer, Konkreta åtgärder, Konkreta verktyg, Operationell process (ABCD), Förenade mötesrutiner, Strukturer för samverkan, Perspektiv och involverande av intressenter/målgrupper.*

Till varje nyckelkoncept finns underkoder som ger ytterligare beskrivning och förklaring till vad de innebär från det teoretiska perspektivet.

Utifrån intervjuer, observationer och genomgång av kommunens webbsida samt strategier/planer/policys görs en samlad analys per nyckelkoncept. **Detta är ett arbete under utveckling inom ramen för forskningsprojektet.**

Övergripande ABCD

Den strategiska processmodellen förordar ett helhetsgrepp på hållbarhet för hela den geografiska kommunen. Helhetsperspektivet skapas genom en övergripande ABCD-process i kombination med mer specifika ABCD-processer för olika fokusområden. Det bygger på ett återkommande iterativt uppföljnings- och återkopplingsarbete.

Den övergripande ABCD-processen underlättar och omfamnar alla andra mer fokusinriktade ABCD-processer. Det handlar om att låta delarnas utvecklingsarbete gå ihop med helhetsperspektivet och tvärt om. A-steget handlar både om att skapa/breda förståelsen för systemet (kommunen), systemets kopplingar till sin omvärld och förståelsen för hållbarhetsutmaningen i stort, samt sätta kommunens vision enkelt och konkret inom den robusta ram för hållbarhet som FSSD erbjuder. I vissa fall jobbas en ny vision fram, i andra fall handlar det om att kvalitetssäkra befintlig vision m h a hållbarhetsprinciperna. Under A-steget kartläggs även initialt allt det kommunen redan gör i förhållande till vision och mål och en övergripande förståelse för hållbarhet. Det befintliga arbetet analyseras, kompletteras och revideras i kommande steg då nulägesanalysen är gjord och det tydliggjorts vilka steg som är av bäst strategisk betydelse för att brygga gapet från nuläge till en hållbar vision. I B-steget (nulägesanalysen) genomförs en utförlig kartläggning av systemet för att hitta aspekter som har påverkan ur hållbarhetssynpunkt, samt en omvärldsanalys (viktiga relationer och trender). Kartläggningen av systemet ligger till grund för en hållbarhetsanalys utifrån hållbarhetsprinciperna och tillsammans med en framgångsanalys av samma aspekter kan styrkor och svagheter gentemot den övergripande visionen sammanställas. Omvärldsanalysen bidrar in sin tur med möjligheter och hot i framgångsanalysen. C- och D-stegen handlar om att ta fram kreativa lösningar för att minska gapet från nuläge till hållbarhet, samt att prioritera dessa lösningar. Det är vanligt att idéer på lösningar dyker upp kontinuerligt även under A- och B-stegen och då "bokförs" dessa under C och D i dokumentationen. Alla stegen; A, B, C och D, diskuteras med fördel i en böljande dialog i inledningsskedet. D.v.s. vision och mål, tillgångar och utmaningar och kreativa lösningar samt hur de kan prioriteras kan beröras i ett och samma samtal. Fördelen med processtrukturen ABCD är att "rätt aspekt" kan bokföras under "rätt steg".

Inom ramen för HKRU förs det kreativa dialoger kring hur själva kartläggningen av systemet, d.v.s. den geografiska kommunen, kan gå till på bästa sätt. **Även detta är ett arbete under utveckling inom ramen för forskningsprojektet.**

- ✓ Hudiksvalls kommun har under projektets gång genomfört en s.k. visions-workshop med syftet att kvalitetstesta kommunens befintliga vision i relation till hållbarhet, samt att

sprida kunskap om strategisk hållbar utveckling. Workshopen hölls under eftermiddagen den 10 september 2015 med ca 40 deltagare från välfärdsberedningen, hållbarhetsberedningen samt demokrati och kvalitetsberedningen.

- ✓ Resultatet från workshopen har sammanställts internt och använts för vidare dialog i kommunen, bl.a. med styrgruppen för ekologisk hållbarhet samt demokrati- och kvalitetsberedningen som godkänt ett förslag på hur kommunens vision skulle kunna revideras för att ligga än mer i linje med en hållbar utveckling. Förslaget har beslutats av kommunfullmäktige.
- ✓ Hudiksvall har också påbörjat arbetet för att göra kartläggningen av det övergripande gapet från nuläge till hållbarhet. Därigenom har Hudiksvall också bidragit till dialogen om hur själva kartläggningen av systemet kan gå till.

ABCD-processernas fokusområden

För att det övergripande helhetsperspektivet för hållbarhet i kommunen ska bli förankrat och konkretiserat behöver på sikt alla avgörande planeringsperspektiv i kommunen involveras. Idéer och synpunkter behövs, både för att ta fram och/eller kvalitetssäkra den övergripande visionen och för att göra hållbarhet mer konkret för specifika verksamheter, projekt, processer o.s.v. Resultatet från processerna inom dessa fokusområden integreras och förankras i relevant dokumentation (strategier, planer, policys etc.), befintlig eller ny.

I forskningsprojektet är utgångspunkten att så snabbt som möjligt skapa förståelse för ABCD-processen och den principiella definitionen av hållbarhet genom praktisk tillämpning.

- ✓ I Hudiksvalls kommun valdes Översiktsplanen (ÖP) ut som fokusområde att testa ABCD-metodiken på. Dialog har förts med ansvariga tjänstemän för ÖP, den guidande frågeställningen har varit: *Kan den strategiska modellen **komplettera** ÖP-processen så att hållbarhetsperspektivet integreras på ett så effektivt sätt som möjligt så att ÖP bidrar till ett hållbart samhälle?*
- ✓ En idéskiss har arbetats fram för hur hållbarhet skulle kunna integreras i hela ÖP-processen, från inledande avsiktsförklaring till antagande och tillämpning.
- ✓ Efter att den nya stadsarkitekten tillträdde hösten 2016 planerades och genomfördes en workshop med arbetsgruppen som ansvarar för framtagandet av ÖP, tillsammans med viktiga strategier i kommunen.
- ✓ Syftet med workshopen var att introducera begreppet Strategisk hållbar utveckling närmare, dess syfte och hur ABCD-metodiken/Ramverket för strategisk hållbar utveckling kan bidra till att integrera hållbarhetsperspektivet i ÖP. Gruppen fick genomföra en ABCD-process/dialog under workshopen med fokus på *boende* i kommunen och sedan tillsammans diskutera hur de kan använda arbetssättet med utgångspunkt från den framtagna idéskissen.
- ✓ Det konkreta resultatet från workshopen och dialogen kring området boende har tagits om hand för att ligga till grund för fortsatt framtagande av ÖP, ett arbete som är under uppstart.

ABCD-jämförelser

”ABCD-jämförelser” handlar om att resultatet från olika ABCD-processer som genomförs, jämförs med varandra. Detta för att synliggöra synergieffekter och konflikter som kan uppstå vid planering i det komplexa systemet kommunen med dess varierande verksamheter. Jämförelserna kan ske mellan individer både vid formella och informella möten då ABCD-metodiken och dess språkbruk används som plattform för att kunna utbyta idéer, tankar och synpunkter om varandras arbeten och planer.

- ✓ Hudiksvall har ännu inte kommit till en sådan formell jämförelse och det är inte realistiskt att nå detta under den nuvarande treårsperioden av forskningsprojektet, utan får bli något att uppnå på lite längre sikt.
- ✓ Hudiksvall har under projektets gång bidragit till bra diskussioner om hur de mer formella ABCD-jämförelserna kan ske i praktiken. Studier som inletts under nuvarande period av forskningsprojektet har förutsättningar att kunna leda till mer konkreta resultat vid en förlängning av arbetet.

Analys och utvärdering

Det näst sista steget i den skissade processen i figur 1 avser analys och utvärdering av arbetet som genomförts inom ramen för projekt Hållbar kommun- och regionsutveckling.

- ✓ Den här projektrapporten är tänkt att vara ett avstamp för en sådan analys och utvärdering i kombination med en plan framåt.
- ✓ Under hösten 2017 pågår analys av forskningsprojektet i sin helhet och planering för en fortsättning, bl.a. i vilken form det ska ske.
- ✓ BTH önskar en dialog kring hur er kommun ser på möjligheterna om ett fortsatt samarbete, samt i vilken form det ska ske.

Övrigt – stödande strukturer

Under projektets gång har ett antal viktiga stödande strukturer för processen blivit tydliga, bl.a. kommunikation, utbildning, organisation och ledarskap.

- ✓ Kommunikation. Hudiksvall har under projekttiden analyserat hur kommunikation för det strategiska hållbarhetsarbetet kan se ut, både internt och externt. Detta arbete bidrar till helheten och ger mer underlag till vad som behövs för att på ett bra sätt initiera och driva arbete i enlighet med den strategiska modellen.
- ✓ Utbildning. Hudiksvall har också tittat på komponenter som behöver vara på plats för ett strategiskt hållbarhetsarbete, förutom tydliga mål. Utbildning och rutiner är två viktiga komponenter.
 - Inför workshopen gällande Översiktsplanen fick alla deltagare i uppgift att gå igenom webbutbildningen ”Hållbarhetsresan”, med syfte att lägga en grund för fortsatt process. ”Hållbarhetsresan” tar upp grunderna kring Ramverket för strategisk hållbar utveckling, t.ex. vad som är hållbarhetsutmaningen, hållbarhetsprinciperna och ABCD-metodiken.

- ✓ Organisation. Hudiksvall har aktivt bidragit med reflektioner kring vilka resurser som behövs för att den här typen av arbete ska vara möjligt. Och hur dessa kan vara organiserade.

Resultat i förhållande till de mål som sattes upp vid projektstart.

Nedan redovisas kortfattat en analys av vad Hudiksvall uppnått hittills i förhållande till uppsatta mål för projektet.

ÖVERGRIPANDE MÅL HKRU	STATUS 2017-08-31
Att deltagande parter i projektet har fått en strukturerad överblick av hållbar utveckling och en breddad medvetenhet om vad hållbarhet innebär.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kommunekolog, strateg för social hållbarhet, Styrgruppen för ekologisk hållbarhet, Hållbarhets- och välfärdsberedningarna, demokrati- och kvalitetsberedningen, arbetsgruppen för översiktsplanen samt andra nyckelstrateger i Hudiksvalls kommun har deltagit aktivt i arbetet och tagit del av en introduktion av den strategiska processplaneringsmodellen. ○ Möten för planering, avstämning och uppföljning, se bilaga. ○ Projektmöten HKRU mars 2015, april 2016 och maj 2017. ○ Webinarier HKRU okt och dec 2016 + jan, feb, mars, apr, juni 2017.
Att arbetsmetodiken ABCD som innefattar samverkan mellan kommunens/regionens verksamheter har genomförts i några olika tappningar i varje kommun/region, samt utvärderats.	<ul style="list-style-type: none"> ○ En övergripande workshop för kommunens vision genomfördes 10 sept 2015. ○ En skiss har tagits fram för hur hållbarhet kan integreras i översiktsplaneprocessen m h a ABCD och andra komponenter av Ramverket för strategisk hållbar utveckling. ○ ABCD har genomförts på område boende inom ramen för framtagande av ny översiktsplan.
Att arbete för att systematiskt minska kommunens/regionens gap från nuläge till hållbarhet har initierats, det finns strukturer på plats för fortsatt arbetet, t.ex. förankring i dokumentation eller etablerade plattformar för samverkan.	<ul style="list-style-type: none"> ○ En övergripande nulägesanalys för den geografiska kommunen har inletts. ○ Den initierade ABCD-processen för hela översiktsplanearbetet är ett fokusområde som avser att minska gapet från nuläge till en hållbar framtidsvision. ○ Pågående diskussioner kring bästa möjliga interna organisation för det strategiska hållbarhetsarbetet, d.v.s hur en struktur kan utformas för fler och bättre möten mellan sektorer och verksamheter.

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Pågående diskussioner kring kommunikation och utbildning för hållbar utveckling.
En insikt i hur befintliga planer och strategiska dokument kan vävas in i processarbetet och dra nytta av metodiken i samband med revideringar.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Pågående diskussion mellan alla parter i forskningsprojektet.
<p><u>Långsiktiga mål (utanför projektet):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Alla beslut inom alla verksamhetsområden i kommunen/regionen vilar på den gemensamma helhetssynen av hållbar utveckling. ✓ Samarbetet med näringsliv, föreningar och andra organisationer blir mer effektivt för hållbar utveckling. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Långsiktigt arbete krävs.

Avslutningsvis

Syftet med forskningsprojektet är att testa och utveckla en strategisk planeringsprocessmodell för hållbar utveckling i medverkande kommuner och regioner. Deltagande organisationer bör efter projektets slut också veta hur den strategiska modellen kompletterar och förenar andra begrepp, metoder eller verktyg som krävs för deras specifika planeringsprocesser (t.ex. Agenda 2030, SDG:s eller olika certifieringar, t.ex. ISO14001). Vi vill komma fram till en uppdaterad och mer robust modell för strategiskt hållbarhetsarbete i kommuner och regioner, i kombination med kompletterande metoder, verktyg och andra former av stöd, inklusive indikatorer som behövs för tillämpningen av den strategiska modellen och utvärdering av processen. Vi vill också kunna ge vägledning om hur man introducerar den strategiska processplaneringsmodellen för bästa lärande, som i sin tur kommer att skapa en ökad möjlighet för tillämpning av modellen.

Plan framåt

Under hösten 2017 och fram till och med mars 2018 kommer arbete fortgå inom projektet. Parallellt genomförs uppföljning, utvärdering och planering för forskningsprojektets fortsättning och i vilken form det kommer att ske. BTH och undertecknad är väldigt tacksamma för samarbetet hittills och ser fram emot en dialog om en eventuell framtida samverkan.

Lisa Wälitalo, doktorand BTH

Göran Broman, professor och projektledare BTH



Bilagor

Hållbar kommun- och regionsutveckling t.o.m. juni 2017 (Excel-dokument)