

# *Håll ut!*

Femtiosex begagnade men fullt  
återvinningsbara råd i konsten  
att bli en uthållig kommun



## *Det här är en inspirationskälla*

Den här boken riktar sig till dig som arbetar i en kommun som strävar efter att bli mer uthållig.

Boken består av en samling råd från programmet Uthållig kommuns fem första år. Råden bygger på erfarenheter som pilotkommunerna Borås, Solna, Ulricehamn, Vingåker och Örnsköldsvik gjort under resans gång.

De tre första avsnitten i boken handlar om övergripande aspekter kring driften av programmet. De fyra sista handlar om de specifika områden som Uthållig kommun särskilt fokuserar på: fysisk planering, fastigheter, näringsliv och transport.

Se boken som en inspirationskälla. Använd de råd du tycker är användbara och strunta i resten. Vill du få mer detaljerad information om hur man går till väga för att genomföra förslagen kan du gå in på [www.energimyndigheten.se](http://www.energimyndigheten.se). Webbplatsen kommer fort-löpande att fyllas på med mer kunskap.

Tore Carlsson

Energimyndighetens projektledare för Uthållig kommun  
016-544 20 44, [tore.carlsson@energimyndigheten.se](mailto:tore.carlsson@energimyndigheten.se)

**Råd kring hur man sätter  
upp organisationen**



## *Gör ansvariga politiker delaktiga*

Det är viktigt att kommunens politiker finns med i arbetet med att göra kommunen uthållig. Genom att kommunstyrelsens ordförande skriver under avsiktsförklaringen är kopplingen till den politiska verksamheten tydlig. Tänk på att regelbundet rapportera till kommunpolitikerna om vad som händer i programmet som helhet och i de olika delprojekten.

**”Programledaren  
måste vara som  
på TV. Alltid i  
centrum och  
alltid entusiast.”**

## *Se till att det finns en andrepilot*

Vår erfarenhet visar att det är bra om det övergripande, praktiska ansvaret för att driva arbetet inom programmet fördelas på flera personer: en ansvarig programledare och en andrepilot. Är programledaren ensam om att driva programmet kan det bli för slit-samt men också för personberoende. Dessutom är det bra att ha någon att bolla idéer med. Programledaren koordinerar arbetet inom kommunen och ansvarar för helheten. Hon eller han håller politikerna uppdaterade och har huvudkontakten med Energimyndigheten.

## *Hitta eldsjälarna*

En bra utgångspunkt är att den som blir kommunens programledare har gedigen erfarenhet av att samverka med olika aktörer i uthållighetsfrågor, såväl inom den kommunala förvaltningen som med exempelvis det lokala näringslivet. Det underlättar om programledaren också är något av en eldsjäl, det vill säga så entusiastisk att han eller hon kan motivera andra på ett trovärdigt sätt. Stark viljestyrka men också lyhördhet är andra användbara egenskaper i denna roll.

## *Skapa en bred arbetsgrupp*

I arbetsgruppen bör tjänstemän från flera förvaltningar ingå. En arbetsgrupp kan t ex bestå av en energirådgivare, en näringslivssekreterare och en miljöstrateg eller Agenda 21-samordnare. Man kan också välja en modell där man har en övergripande arbetsgrupp, kompletterat med olika arbetsgrupper för varje delområde. Vilken modell man väljer beror bl a på kommunens storlek.

## *Involvera många*

För att säkra långsiktigheten och motverka personberoendet rekommenderar vi att involvera många människor i arbetet. Ett sätt är att med regelbundenhet föra in ett visst antal nya personer varje år.

## *Var inte rädd att förändra*

Organisationsformen är inte huggen i sten. Var inte rädd att göra om strukturen om det visar sig att den blir svår att genomföra i praktiken. Flexibilitet och uthållighet är goda egenskaper i detta program.



## *Se till att ha en referensgrupp...*

Det är bra att ha en referensgrupp som följer arbetet, som ger goda råd och sprider information i sina egna kanaler. Referensgruppen kan ha representanter från kommunens förvaltningar och bolag å ena sidan och representanter från kommunens näringsliv och föreningar samt myndigheter och organisationer å andra sidan. Men skapa inte en grupp för dess egen skull, det måste finnas relevanta uppgifter för medlemmarna i gruppen.

## *...eller två*

Några av pilotkommunerna har valt att ha en intern referensgrupp och en extern. Om man väljer en lösning med två grupper bör de givetvis också mötas ibland för att utbyta idéer och åsikter. Det är viktigt att vara tydlig med syftet med referensgruppen/grupperna och med vad som förväntas av dem som är med, vare sig kommunen väljer att ha en referensgrupp eller två.

# **Råd kring information och nätverksbyggande**

## *Förankra inom kommunen*

För att programmet ska klara förändringar över tid är det viktigt att förankra det väl inom kommunen. Det räcker inte med att det är politiskt förankrat. Även kommunens ansvariga tjänstemän ska vara med på tåget.

## *Berätta för kollegorna*

På samma sätt som det är viktigt att fortlöpande informera politikerna, är det viktigt att informera de kommunala tjänstemännen om att programmet finns, vilka projekt som pågår inom programmet och vad de lett fram till.

## *Skapa mötesplatser*

Skapa mötesplatser för utvalda grupper där människor kan få idéer, lära sig mer, byta erfarenheter, diskutera energitillförsel och effektiviseringsåtgärder etc. Utbildningar, temafrukostar och olika forum är exempel på sådana mötesplatser.



## *Inventera befintliga nätverk*

Att nätverka med andra är en viktig pusselbit för framgång. Kartlägg arbetsgruppens befintliga nätverk på olika nivåer och i olika sektorer och bjud in dem till ett möte. Om samarbetet med vissa aktörer inte fungerar så lägg ner arbetet. Det är viktigt att inte stänga pannan blodig (eller att åtminstone välja noga var det är värt att göra det...).

## *Bygg på andras nätverk*

Att bygga upp nätverk från grunden är oerhört tidskrävande. En genväg är att kontakta ledarna för de nätverk och grupperingar som redan finns i kommunerna, t ex näringsliv, organisationer och bransch- eller samhällsföreningar. Ledarna för dessa nätverk är dessutom ofta opinionsbildare i samhället, som kan hjälpa till att driva uthållighetsfrågorna framåt.

## *Ge nätverksarbetet tid*

Låt nätverksarbetet få ta tid på sig för att blomma. Ibland kan något litet plötsligt börja gro till något stort.

**”Det handlar  
inte om att göra  
Borås KOMMUN  
uthållig utan om  
att göra BORÅS  
uthålligt.”**

## *Motivera mera*

Det kan ta tid innan effekterna av arbetet med att göra en kommun uthållig visar sig. Dröjer resultaten kan det leda till att även personer som från början varit intresserade tappar sugen. Glöm därför inte att motivera de inblandade personerna. Hitta det som känns angeläget för varje enskild inblandad verksamhet.

## *Sprid kunskap om programmet*

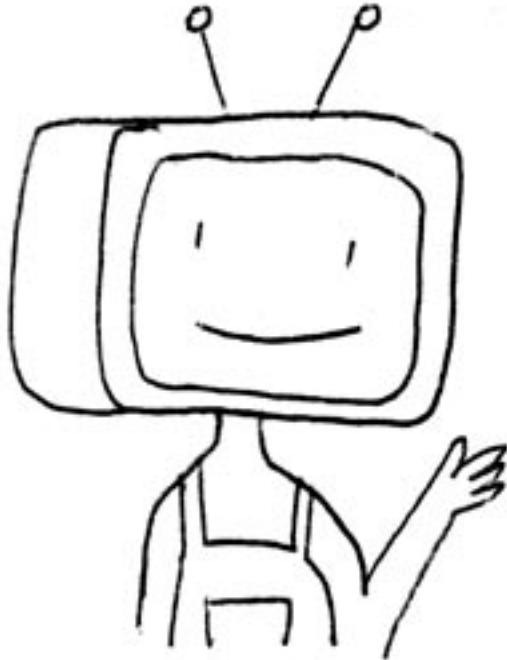
Se till att berätta om programmet för företag, organisationer och föreningar inom kommunen, så att många känner till vad som är på gång. Kommuninvånarna är rimligtvis också intresserade av att veta att den kommun de bor i satsar på en uthållig tillväxt. Samarbeta med kommunens informatör.

## *Visa på den lokala anknytningen*

Många gånger kan stora nationella program kännas alltför diffusa för att människor ska känna någon koppling till sin egen vardag. Försök därför att lyfta fram den lokala anknytningen i varje projekt så att de berörda kommuninvånarna blir engagerade och känner att det här gäller dem.

## *Bjud in lokalmedierna*

Det här är ett program som berör många i kommunen, allt från invånare till företagare och investerare. Se därför till att löpande berätta för de lokala medierna om vad som är på gång i kommunen.



**Råd kring projektarbetet**



## *Inkludera pågående projekt*

Inventera kommunens pågående projekt. Vissa har kanske redan en tydlig koppling till hållbarhetsarbete, medan andra behöver utvecklas för att få in uthållighetsperspektivet. Involvera hela skalan. Ta med det arbete som redan pågår.

## *Skriv en plan för varje projekt*

En projektplan beskriver hur man ska gå tillväga för att realisera varje delprojekt. Den håller fokus på rätt saker och underlättar också samarbetet inom projektet. Den möjliggör även en uppföljning av insatserna.

## *Se till att varje projekt är politiskt förankrat*

Inte bara programmet som sådant, utan alla projekt som startas inom ramen för det, måste ha politisk förankring och mandat från berörda chefer. I annat fall blir arbetet ofta alldeles för tungrott. Etablera rutiner för hur detta ska gå till så att hjulet inte behöver uppfinnas på nytt varje gång.

## *En arbetsgrupp per projekt*

Om det finns möjlighet att skapa en separat arbetsgrupp för varje projekt som startas inom programmet, försök se till att det finns en bred representation i dessa, från såväl kommunala förvaltningar som andra aktörer. Det ger dels olika infallsvinklar, dels sprids kunskapen lättare vidare. Var noga med att specificera rollerna i gruppen och förväntningarna på arbetet.





## *Samverka med andra*

Ofta är det när man samverkar med andra som kunskap sprids och mervärden uppstår. Sök därför gärna upp tänkbara samverkanspartners, gärna sådana som kommunen inte vanligtvis brukar samarbeta med. Det kan ge upphov till oväntade projekt och infallsvinklar. Tänk på att skapa grupperingar som fungerar i det verkliga livet, med gruppmedlemmar som både har kunskap om och intresse för det aktuella projektet.

## *Fokusera på några områden i taget*

Speciellt för små kommuner kan det kännas övermäktigt att ta sig an uthållighetsperspektivet inom flera områden samtidigt. Analysera läget och satsa på några problemområden eller strategiskt viktiga områden.

## *Motivera nya arbetssätt*

I arbetet med att bli en uthållig kommun ingår ofta att hitta nya och icke-traditionella arbetssätt. Dessa uppstår ofta i kontakt med forskarna i programmet, andra medlemskommuner eller Energimyndigheten. När man bryter gamla mönster kan man stöta på motstånd. Som projektledare kan man därför behöva lägga kraft på att hitta de rätta formuleringarna för att motivera och övertyga.

## *Hitta gemensamma projekt*

Ett annat sätt att hitta samarbetspartners, är att utgå från de frågeställningar kommunen har att jobba med och se vilka aktörer som både har kunskap om och intresse för det aktuella projektet.

**”Det finns en  
rangordning i  
kommunerna så  
att vissa frågor  
bedöms vara  
viktigare.”**



## *Mät effekterna*

Sätt upp mål för projektet. Gör om möjligt en så kallad nollmätning för att veta hur det ser ut i dagsläget och gör en utvärdering när projektet är klart. Utan bevis på effekter blir det svårt att motivera för kommunala och statliga beslutsfattare varför de ska fortsätta satsa resurser. Dessutom, om man inte själv vet säkert hur en satsning gått blir det svårt att bestämma vilket steg man ska ta härnäst.

## *Dokumentera arbetet*

Ett bra tips är att spara kontaktuppgifter för inblandade aktörer och också noteringar om vad samarbetet med dem rör sig om, t ex i en databas. Dokumentera där även vilka delprojekt som ingår i programmet, dels för utvärderingens skull, dels för att motverka att projektet blir alltför personberoende.

## *Målgruppsanpassa utbildningar*

Det kommer med stor sannolikhet att bli aktuellt att utbilda olika grupper som blir berörda av programmens aktiviteter. Fastighetsskötare eller fysiska planerare är exempel på sådana som kan komma ifråga för en utbildning. Tänk då gärna på att i förväg ta reda på gruppens kunskapsnivå och förväntningar på utbildningen, så att föreläsarna kan anpassa utbildningen därefter.





## *Upphandla med miljön för ögonen*

Upphandling är ett viktigt kommunalt påverkansmedel, eftersom kommunen i kraft av att vara en stor uppköpare kan påverka marknaden. Använd därför bara leverantörer som uppfyller kraven på hållbarhet. Ställ krav vid upphandlingar där det går. Ange redan i anbudsförfrågan hur uppföljningen av kraven ska ske.

## *Ha tålamod*

Detta är ett långsiktigt program och ingen ”quick fix”. Resultaten märks ofta först efter ett tag. Kanske visar det sig ibland att kommunen satsat på fel projekt och tvingas börja om. Kanske ändras förutsättningarna under resans gång och arbetet försvåras. Men tappa inte sugen. Var uthållig, processer tar tid. Och man lär sig mycket även av projekt som slår mindre väl ut.



## *Vinn snabba segrar*

Även om detta är ett långsiktigt program med långsiktiga effekter mår människor ibland bra av att få en morot på vägen för att orka fortsätta. Försök därför att hitta projekt under resans gång där resultaten blir tydliga snabbt.

## *Ha kul!*

Eftersom resultatet av mödan ibland ligger långt fram i tiden underlättar det arbetet om ni passar på att ha roligt under tiden. Gå in till varandra och stör, skriv mindre e-post!



**Råd kring området  
fysisk planering**



## *Lyft upp energifrågorna i översiktsplaneringen*

Den fysiska planeringen har en avgörande inverkan på hur ett samhälle använder energi. Strukturen på samhället och hur utspritt eller tätbebyggt det är påverkar förutsättningarna på många sätt: uppvärmningsenergi, gods- och persontransportenergi, energi för att driva vatten och avlopp, m.m. Lyft därför upp energifrågorna till en huvudpunkt i planeringsarbetet!

## *Samla olika kompetenser*

Ta med kompetenser från olika delar av kommunens förvaltningar redan i planeringsarbetet. Det ger en bred kompetens och olika infallsvinklar, samtidigt som det involverar och förankrar.

## *Välj ett begränsat område*

Välj ett litet område först, för att förstå metodiken. Därefter kan metoderna och angreppssättet appliceras på många andra områden. Upprepning är all kunskaps moder. Välj om möjligt ett område med bra digitalt kartunderlag om det finns två likvärdiga områden att välja mellan, det förenklar arbetet.

## *Involvera lokalbefolkningen*

Välj om möjligt ut ett område i kommunen där människor redan organiserat sig kring en fråga, till exempel i ett byalag eller en liknande sammanslutning. Genom att involvera de som berörs främjas demokratin. Det sparar dessutom oftast både tid och pengar för kommunen. Det finns många sätt att forma en dialog med lokalbefolkningen.



## *Gör inget ”på låtsas”*

Välj inte ett fiktivt exempel under utbildningen i fysisk planering inom Uthållig kommun. Välj ett befintligt fysiskt område i kommunen som är aktuellt ur planeringssynpunkt. Genom att använda verkliga exempel i utbildningen gör man ”nytta” samtidigt som man lär sig nytt.

**”Somliga  
bygger skydd  
när det blåser,  
andra bygger  
väderkvarnar.”**

## *Planera för vindkraft*

Ringa redan i planeringsstadiet in vilka områden som skulle kunna vara lämpliga för att etablera vindkraft. Annars glöms de lätt bort i konkurrens med andra intressen, som rekreation och friluftsliv. Genom att ta med vindkraften i översiktsplanen får kommunens invånare och andra berörda en chans att ge synpunkter.

## *Baka in bioenergin*

Bioenergi är ett bränsle som tar mycket plats. Både själva anläggningen och alla transporter kräver utrymme, t ex skyddsområden och bullerzoner. Därför är det bra att tidigt tänka till kring placering och tillgänglighet när kommunen planerar en ny anläggning.

## *Betrakta fjärrvärmenätet som en strategisk resurs*

Använd fjärrvärmenätet för att skapa en flexibel och energieffektiv värmeförsörjning. Ofta används nätet redan som en förutsättning för att producera el i kraftvärmeanläggningar. Men det kan också användas för att ta tillvara överskottsvärme från olika industriprocesser eller för att producera kyla.

**Råd kring området  
energieffektivisering  
i fastighetsförvaltning**



## *Använd livscykelperspektiv*

Kommunen är en av samhällets mest långsiktiga förvaltare. Ändå präglas kalkylerna många gånger av ett traditionellt ekonomiskt tänkande, där en låg investeringskostnad får gå före en låg driftskostnad. Det passar inte ihop med Uthållig kommuns långsiktiga sätt att arbeta. Använd inga kortsiktiga kalkyler utan se till helheten. Satsa på lösningar med lång livslängd, som t ex solvärme.

## *Ta reda på hur förbrukningen ser ut*

Grunden för allt energiarbete är att veta hur energianvändningen ser ut. Mät på rätt ställe och mät återkommande. Installera flera mätpunkter för elvärme och driftsel i samma byggnad. Har man flera verksamheter eller brukare i samma byggnad behöver varje verksamhet mätas var för sig.



## *Fördela vinsten smart*

Fördela vinsten av den minskade energianvändningen mellan brukare och förvaltare för att stimulera fortsatta ansträngningar. Skapa tillsammans med kommunens fastighets- och ekonomipersoner incitament för brukarna att spara på energin genom att återinvestera vinsten hos dem t ex i form av sänkta hyror.

## *Ta ett helhetsgrepp*

Ta ett helhetsgrepp över kommunens hela fastighetsbestånd. Kartlägg vilka fastigheter som är de stora el- och energislukarna och sätt upp dem på en lista med de värsta energibovarna överst. Gör sedan ett åtgärdsprogram utifrån listan.

## *Se över kompetensen*

Se till att ha kompetens inom framför allt områdena upphandling, energi och fastighetsförvaltningsekonomi i arbetsgruppen. Inventera den kommunala organisationen för att hitta denna kompetens. Tänk efter vilka åtgärder kommunen kan göra själv och vilka tjänster som behöver handlas upp.

**”När man jobbar  
i en kommun  
ganska länge  
blir man lätt lite  
insnöad på hur  
det är där.”**

**Råd kring området  
samverkan med  
näringslivet**



## *Samarbeta med näringslivskontoret*

Om inte någon från näringslivet finns med som programledare eller i arbetsgruppen, glöm då inte bort att samarbeta med kommunens näringslivskontor när det gäller att få upp intresset för energi- och hållbarhetsfrågor i det lokala näringslivet. Använd er om möjligt av näringslivskontorets befintliga kanaler till företagen, som nyhetsbrev, nätverks- eller frukostmöten.

## *Tala företagens språk*

Miljö och ekonomi går hand i hand. Tydliggör därför för företagen de ekonomiska vinsterna med att agera miljömässigt och även hur företaget med hjälp av att agera uthålligt blir långsiktig konkurrenskraftigt.

## *Sök ekonomiskt stöd*

Flera myndigheter och organisationer ger ekonomiskt stöd till satsningar som bidrar till ett uthålligt samhälle. Innan ett projekt drar igång kan det löna sig att inventera om det finns stödformer som kan passa, t ex via Naturvårdsverket (Klimp), Vinnova eller Almi. Detta gäller givetvis även andra projekt än just näringslivsprojekt.



## *Samverka med befintliga kluster*

På många ställen pågår lokala eller regionala satsningar för att stimulera näringslivsutveckling. Gå samman med dessa och se på vilket sätt energi-aspekter skulle kunna skapa en ömsesidigt fördelaktig situation för de medverkande. Andra potentiella samverkanspartners är t ex olika branschorganisationer.

## *Plocka lågt hängande frukter först*

Utveckla samarbetet med lokala företag som är intresserade av att sänka sin energiförbrukning. Hjälプ dem att utvärdera resultaten för att kunna visa andra företag vilka vinster som kan göras. Företaget Hägglunds Drives i Örnsköldsvik minskade t ex sin energiförbrukning med 63 procent genom att byta belysningsarmatur.

## *Förankra på hög nivå*

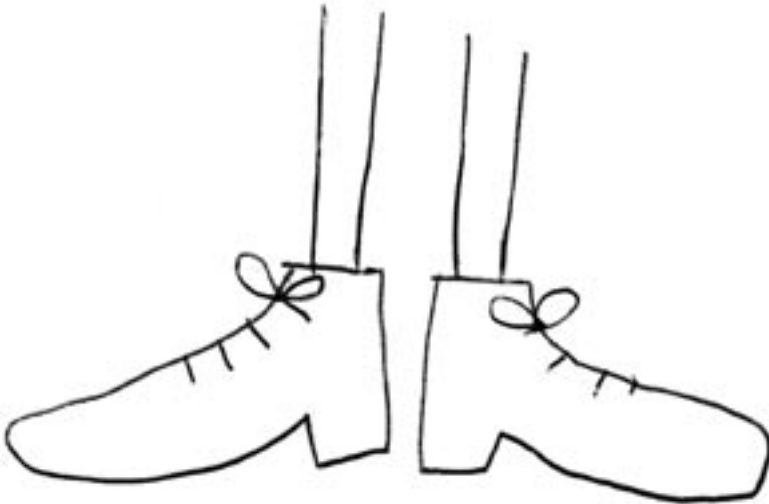
Förankra arbetet så högt upp i företaget som det går. Om inte ledningen är med, brukar projekten inte lyckas. Detta råd gäller samtliga projekt och även programmet i stort!

# **Råd kring området transportfrågor**



## *Utveckla en resepolicy*

Ta fram en resepolicy som visar hur kommunens medarbetare kan göra resor i tjänsten på ett hållbart sätt. Om nuvarande beslut, dokument och rutiner strider mot resepolicyen bör ni ändra dem så att de istället harmonierar med policyen. Det kan t ex handla om att ta bort möjligheten att parkera sin bil gratis vid arbetsplatsen, att ställa miljö- och säkerhetskrav på bilar som används i tjänsten, att ordna en kollektivtrafikkort-pool i receptionen eller att skaffa tjänstecyklar.



## *Ta fram lathundar*

Ta fram tydliga instruktioner och lathundar för hur medarbetarna ska kunna resa hållbart. Här kan man t ex ta upp hur man undviker onödigt resande och istället för att träffas rent fysiskt kan träffas genom att ha tele- eller videokonferenser.

## *Skapa incitament för att ändra resvanorna*

Bra incitament måste finnas kring hur man som anställd i kommunen kan förändra sitt resebeteende. Några idéer kan t ex vara att ge en cykelhjälm till alla som väljer att cykla till jobbet under en viss period, ett presentkort om man deltar i en resvaneundersökning eller att dela ut pris till den av kommunens förvaltningar som bäst lever upp till att resa på ett sätt som minimerar utsläppen.

## *Samverka med Vägverket*

Vägverket regionalt har ett aktivt samarbete med intresserade kommuner kring t ex Hållbart resande och trafiksäkerhet. Ta vara på deras kompetens i gemensamma projekt.





Energimyndigheten, Box 310, 631 04 Eskilstuna  
Telefon 016-544 20 00 Fax 016-544 20 99 [www.energimyndigheten.se](http://www.energimyndigheten.se)