

SLUTTRAPPORT

Bærekraftige embeter

for

Statsforvalterne i Vestfold og Telemark, Agder og Møre og Romsdal

14. desember 2023



Innhold

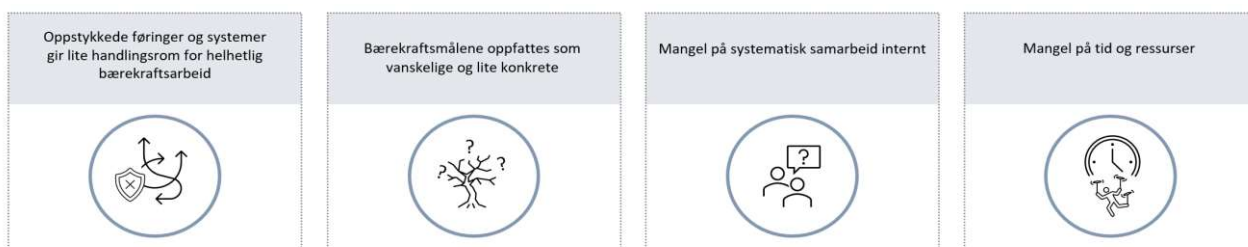
1	Sammendrag	4
2	Bakgrunn.....	6
2.1	Innledning.....	6
2.2	Overordnede prinsipper for bærekraftsarbeidet.....	7
3	Del I: Funn og anbefalinger fra prosjektet	8
3.1	Embetene kan styrke sitt arbeid med bærekraftig utvikling	8
3.2	Anbefaling 1: Koordinering av føringer og identifisering av brede satsingsområder.....	9
3.3	Anbefaling 2: Definere relevante delmål og knytte dem opp til arbeidsoppgaver	12
3.4	Anbefaling 3: Mer kulturbygging på tvers og flere utvidede, formelle strukturer	13
3.5	Anbefaling 4: Investere i nødvendige og vel plasserte endringer	15
4	Del II: Brukermanual med erfaringsdeling og læringspunkter	16
4.1	Teori og metoder	16
4.1.1	Bryllupskakemodellen	16
4.1.2	FNs bærekraftskompass	17
4.2	Steg å følge for å styrke bærekraftsarbeid i embetene.....	18
4.3	Steg 1: Bevisstgjøring	19
4.4	Steg 2: Eierskap og prioriteringer	20
4.5	Steg 3: Integrasjon i arbeidsoppgaver og prosesser.....	21
4.6	Steg 4: Samarbeidsstrukturer	22
4.7	Tett på tre embeter: Råd og planer videre	23
	Statsforvalteren i Vestfold og Telemark	23
	Statsforvalteren i Agder	24
	Statsforvalteren i Møre og Romsdal.....	25
	Vedlegg: Tildelingsbrev 2023.....	27
	Vedlegg: Beskrivelse av prosess og leveransene	28
	Vedlegg: Leveranse 1.1: Bærekraftsmål og prioriterte delmål	32
1	Målsetning for leveransen	32
2	Metode og prosess	32
2.1	Tilpassede delmål.....	33
2.2	Prioriteringer og nivå-delning	33
2.3	Kriterier for utforming av delmålene	33
2.4	Forklaring av tabellen.....	34
3	Oversikt over bærekraftsmål og prioriterte delmål	35
3	Kommentarer og anbefalinger	35

Forslag til satsingsområder	36
Vedlegg: Leveranse 1.2: Anbefalinger til integrering av mål og delmål.....	46
1 Målsetning for leveransen	46
2 Metode og prosess	46
3 Forslag til integrering	48
4 Kommentarer og anbefalinger	51
Vedlegg: Leveranse 2: Kartlegging av samarbeid	52
1 Målsetning for leveransen	52
2 Metode og prosess	52
3 Kartlegging og forslag til bærekraftsamarbeid internt i embetene	52
3.1 Hvilke utfordringer ser deltakerne for samarbeid	52
3.2 Eksisterende samarbeid	53
3.3 Forslag til styrket eller nye samarbeid	53
4 Kommentarer og anbefalinger	55
Vedlegg: Leveranse 3: Veiledningsmaterieill til dilemmatrening	56
1. Overordnede kommentarer og anbefalinger	56
Vedlegg: Leveranse 4.1: Verktøy for målkonflikter	57
1. Om verktøyet.....	57
2. Overordnede kommentarer og anbefalinger	58
Vedlegg: Leveranse 4.2: Presentasjon til webinar for opplæring i verktøy for målkonflikter	60

1 Sammenheng

I tildelingsbrevet til Statsforvalteren for 2023 fra Kommunal- og distriktsdepartementet legges det føringer om at embetene skal følge opp, kommunisere og legge til grunn FNs bærekraftsmål. Statsforvalterne i Vestfold og Telemark (SFVT), Agder (SFAG) og Møre og Romsdal (SFMR) har fra juni til desember i 2023 kjørt et samarbeidsprosjekt kalt «Bærekraftige embeter», hvor BDO har bistått med faglig og prosessuell rådgivning, samt leveranser.

Det er BDOs inntrykk at embetene kan styrke sitt arbeid med bærekraftig utvikling, og at organisasjonene har et stort potensial i å jobbe mer helhetlig med dette. Fire utfordringer har i løpet av prosjektet blitt identifisert som embetene bør jobbe med å løse, med følgende anbefalinger:



Basert på disse funnene har BDO utarbeidet noen anbefalinger for det videre arbeidet:



BDO anbefaler ikke at embetene velger bort noen av de 17 bærekraftsmålene, men at de samlet jobber med alle i tråd med oppdragene fra tildelingsbrevet. Det betyr likevel ikke at alle skal være eksperter på alt, men at hvert fagområde kan ha sine «kjernemål» som de bidrar til og hensyntar for å redusere potensielle negative effekter. Gitt Statsforvalterens brede mandat, hvor samordning, koordinering og samarbeid står sentralt, vil BDO i tillegg anbefale at embetene har bærekraftsmål nr. 16 og nr. 17 som overordnede og felles «kjernemål».

Videre bør embetene spesifisere noen få og brede satsingsområder innenfor hver av bærekraftsdimensjonene klima- og miljø, sosial bærekraft og økonomisk bærekraft. Konkretiseringen av hvert satsingsområde bør tilpasses regionale forhold og trekke på alle dimensjonene, eksempelvis:

- Naturmangfold og arealbruk
- Barn og unges utenforskap og rettsikkerhet
- Samfunnsikkerhet og beredskap

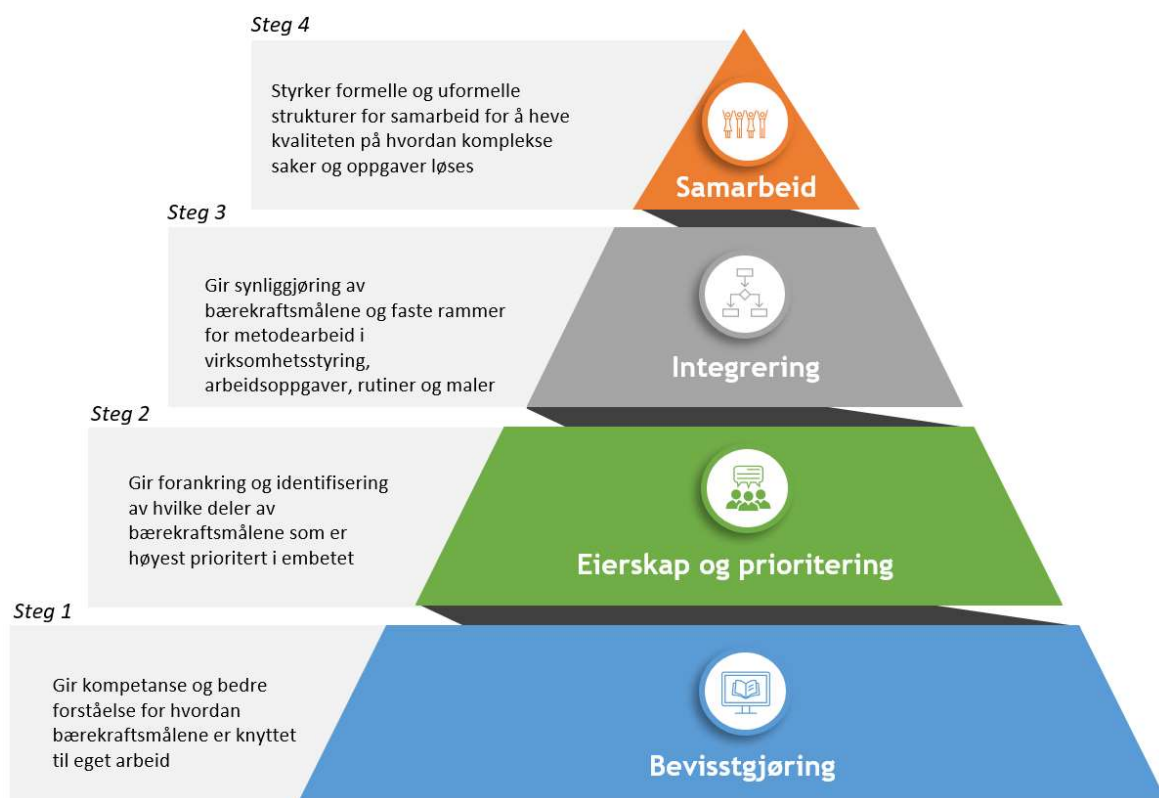
For integrering og innarbeiding av bærekraftsmålene i embetenes virksomhetsstyring og oppgaveløsning bør tre overordnede prinsipper følges:

1. Helhetlig tilnærming til bærekraftsarbeid
2. Forankring i hele organisasjonen
3. Operasjonalisering og synliggjøring av bærekraftsarbeidet

Videreføring, ytterligere spesifikke justeringer, og innarbeidelse av læring og leveranser etter prosjektet vil kreve rask og langsiktig oppfølging av ledelsen i de tre embetene.

I prosjektet har fire steg blitt fulgt for å styrke bærekraftsarbeidet i embetene:

1. Bevisstgjøring
2. Eierskap og prioritering
3. Integrering
4. Samarbeid



BDO vil spesielt anbefale at embetene vurderer å opprette bærekraftsnettverk med bærekraftsambassadører, og å videreutvikle verktøy for dilemmatreninger til digitalt skjema for å redusere risikoen for feil bruk og konklusjoner i bærekraftsvurderingene.

Bærekraftsarbeid er krevende, og kompetanse og tilpassede arbeidsmetoder styrkes og forbedres over tid. Basert på dette prosjektet har SFVT, SFAG og SFMR opparbeidet seg mange læringspunkter og erfaringer å dele med andre embeter for å løfte Statsforvalterens bærekraftsarbeid nasjonalt.

2 Bakgrunn

Agenda 2030, med de 17 bærekraftsmålene og 169 delmålene, ble vedtatt av FNs generalforsamling i 2015. Som en oppfølging ble Norges nasjonale handlingsplan for å nå bærekraftsmålene, «Mål med mening»¹, lansert av Kommunal- og moderniseringsdepartementet (nå Kommunal- og distriktsdepartementet) i 2021.

Tildelingsbrevet 2023 fra Kommunal- og distriktsdepartementet sier at

«Statsforvalterne har et særlig ansvar for sine fagområder for å følge opp bærekraftsmålene slik disse er operasjonalisert gjennom regjeringens arbeid, og skal som en del av arbeidet formidle relevant kunnskap til andre aktører i regionen. [...] For å sikre en balansert sosial, økonomisk og miljømessig utvikling, skal statsforvalterne bidra til at det nasjonalt koordinerte arbeidet med oppfølgingen av bærekraftsmålene:

- Er godt kommunisert
- Ligger til grunn for den kommunale og fylkeskommunale planleggingen

[...] Statsforvalterne skal som en del av samordningsrollen bidra til at bærekraftsmålene ses i sammenheng og aktivt bidra til mål 17 om samarbeid for å nå målene» (For hele kapitlet om bærekraft, se *Vedlegg, Tildelingsbrev 2023*).

Statsforvalterne i Vestfold og Telemark (SFVT), Agder (SFAG) og Møre og Romsdal (SFMR) har fått kompetansemidler fra partene i det statlige tariffområdet for et samarbeidsprosjekt som skal øke bærekraftskompetansen hos embetene i 2023. Prosjektet har pågått fra juni til desember i 2023, og rådgivnings- og revisjonsselskapet BDO har bistått prosjektet i nært samarbeid med de tre embetene.

Ved prosjektets avslutning skal embetene ha oppnådd følgende målsetninger:

- Ha opparbeidet eierskap til både de tre bærekraftsdimensjonene, de 17 bærekraftsmålene og de relevante delmålene.
- Ha innarbeidet bærekraftsmålene i alle relevante deler av sitt daglige arbeid.
- Gjenkjenne målkonflikter og være i stand til å gjøre en reell avveining mellom interessene.
- Ha vurdert hvorvidt bidraget fra eget arbeid kan styrkes gjennom bedre samarbeid internt i hvert embete.
- Ha utarbeidet en sluttrapport for prosjektet.

2.1 Innledning

Formålet med denne rapporten er å gi BDOs uavhengige anbefalinger til SFVT, SFAG og SFMR for deres videre arbeid, og være et eksempel og grunnlag for bærekraftsarbeid hos andre statsetater. Videre representerer rapporten en sammenstilling av arbeidet i prosjektet, som et kunnskapsgrunnlag for det videre arbeidet i embetene. Alle tidligere leveranser i prosjektet er lagt med i vedlegg.

I del I gir BDO en sammenstilling av våre overordnede funn i prosjektet, med våre anbefalinger til Statsforvalteren nasjonalt og de ulike embetene.

¹ <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-40-20202021/id2862554/>

I del II presenterer BDO en brukermanual for embeter som vil styrke sitt bærekraftsarbeid, med erfaringsdeling og læringspunkter fra dette prosjektet.

Vedleggene kan brukes som eksempler og verktøykasse for embetenes videre arbeid.

Som en sentral del av prosjektet ble det arrangert tre fysiske heldagssamlinger for embetene. Disse ble holdt for SFVT den 18. september, SFAG den 25. september og SFMR den 2. oktober. De tre arbeidsverkstedene ble gjennomført med over 100 deltagere på hvert sted, og for mange var det første gang de var samlet i fellesskap med alle fra organisasjonen. Formålet med samlingene var kompetanseheving, bevisstgjøring og eierskap til bærekraftsarbeidet.

Funnene og utfordringene som presenteres i denne rapporten er identifisert med utgangspunkt i refleksjons- og gruppeoppgaver fra samlingene, arbeidsmøter med mindre arbeidsgrupper for hvert av embetene, samt jevnlig dialog med de tre prosjektlederne for prosjektet hos statsforvalterne.

Betraktningene og innspillene fra embetene i de tre samlingene var i stor grad sammenfallende. Dette er ikke overraskende da embetene i stor grad følger samme hovedinstruks og tildelingsbrev, og jobber med likeartede oppgaver.

2.2 Overordnede prinsipper for bærekraftsarbeidet

BDO har foreslått at arbeidet med bærekraftig utvikling bygger på tre overordnede prinsipper:

1. Helhetlig tilnærming til bærekraftsarbeid
2. Forankring i hele organisasjonen
3. Operasjonalisering og synliggjøring av bærekraftsarbeidet

Prosjektet har blitt gjennomført i tråd med disse prinsippene, men graden av suksess for videre oppfølging og implementering av bærekraftsarbeidet i embetene er avhengig av at ledelsen viderefører dem. Dette bør gjøres ved å sette prioriteringer, tydelige og målbare målsettinger og tiltak og iverksette et oppfølgingsystem for å sikre at tiltakene bidrar til å nå målene. Først når bærekraftsmålene er innarbeidet i daglig ledelse og arbeid ved virksomhetene har embetene lykket med målsettingen i prosjektet.



Figur 1: Tre prinsipper for å integrere bærekraft i virksomheten (Kilde: BDO)

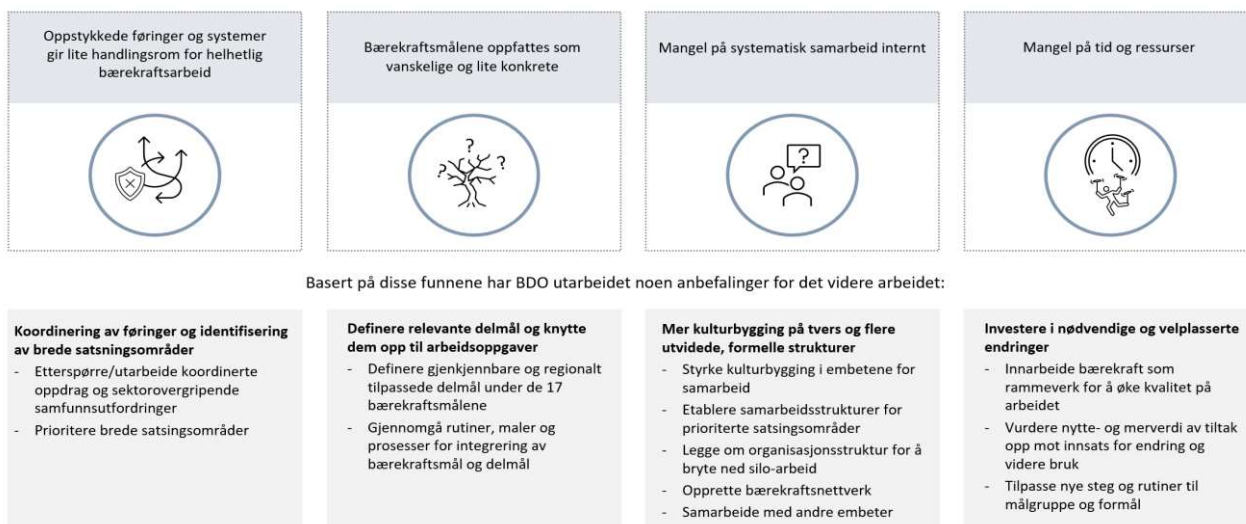
3 Del I: Funn og anbefalinger fra prosjektet

3.1 Embetene kan styrke sitt arbeid med bærekraftig utvikling

Embetene har allerede tatt noen ulike grep rundt kompetanseheving knyttet til bærekraftsmålene og integreringen av disse i sitt arbeid, men det gjenstår en felles konkretisering og praktisk tilnærming i hverdagen. Det er derfor fremdeles stort potensial knyttet til bærekraftsarbeidet videre. Det er vårt inntrykk at dette i hovedsak skyldes fire utfordringer som det bør jobbes med å løse:

1. Oppstykkede føringer og systemer gir lite handlingsrom for helhetlig bærekraftsarbeid
2. Bærekraftsmålene oppfattes som vanskelige og lite konkrete
3. Mangel på systematisk samarbeid internt
4. Mangel på tid og ressurser

Det er vår vurdering at det finnes gode muligheter for å integrere bærekraftsmålene, delmålene og bærekraftsvurderinger i arbeidsoppgaver, prosesser og i virksomhetsstyringen i embetene hvis disse utfordringene løses. Videre er det identifisert at det finnes et stort og uutnyttet potensial i flere og nyttige samarbeidsformer i eksisterende strukturer og oppgaver, blant annet i noen utvalgte og brede satsingsområder.



Figur 2: Fire utfordringer og anbefalinger etter prosjektet «Bærekraftige embeter» (Kilde: BDO)

3.2 **Anbefaling 1: Koordinering av føringer og identifisering av brede satsingsområder**

Statsforvalteren har et svært bredt oppdrag, og får gjennom hovedinstruksen og de årlige tildelingsbrevene mange og varierte oppdrag fra de ulike departementene. Føringene oppleves som «silo»-baserte og kan være motstridende, noe som kan bidra til å skape målkonflikter. Oppdragene er svært mange og oppstykkede, og ansatte i embetene uttrykte ønske om at departementene kunne gitt flere fellesoppdrag på tvers av oppdragene fra hvert departement. Det oppleves som at føringene ikke drar i samme retning.

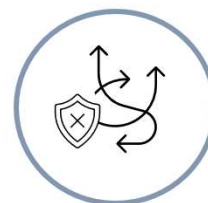
De ansatte opplever også at regelverk, direktiver og standarder fra oppdragsgiverne på nasjonalt hold er utfordrende å bruke, og begrenser mulighetene for å utnytte potensialet for samarbeid og helhetlig bærekraftsfokus som finnes i embetene. Mange mener også at de har lite handlingsrom til å gjøre egne skjønnsvurderinger som ville styrket bærekraftsarbeidet.

Det er naturlig at oppstykkingen og sektoriseringen av føringene fra departementene legger føringer på hvordan embetene organiserer og strukturerer seg, noe som fører til mangel på samarbeid internt i embetene (se utfordring 3). Bærekraftsarbeid krever at siloer brytes ned og at tiltak gjøres på tvers av ulike sektorer og fagområder.

Som et eksempel på manglende handlingsrom for helhetlig bærekraftsarbeid ble det nevnt at embetene ikke kan gjøre endringer i maler, eksempelvis enkelte typer brev og saksdokumentmaler. Dette til tross for at det vil kunne være nyttig fra et bærekraftsperspektiv. Endringene må gjøres i direktorater eller hos Statsforvalterens fellestjenester (STAF).

Ifølge den nasjonale handlingsplanen for bærekraft, «Mål med mening», må aktører som samhandler med departementene ofte forholde seg til en sektorisert stat. Offentlige budsjetter er tilpasset sektorinndeling og i liten grad tilpasset arbeidet med å nå bærekraftsmålene.² Handlingsplanen peker på at departementene skal fremme samordning og samarbeid for å styrke departementsfellesskap og samarbeid med sektorovergripende samfunnsutfordringer. Målsetningen er at departementene skal arbeide mer som én virksomhet med gode forutsetninger for å håndtere komplekse sammenhenger.³

Oppstykkede føringer og systemer gir lite handlingsrom for helhetlig bærekraftsarbeid



Koordinering av føringer og identifisering av brede satsingsområder

- Etterspørre/utarbeide koordinerte oppdrag og sektorovergripende samfunnsutfordringer
- Prioritere brede satsingsområder

Figur 3: Utfordring og anbefaling 1 etter prosjektet «Bærekraftige embeter» (Kilde: BDO)

«Vi i Agder har også før dette prosjektet vært opptatt av at staten må gjøre mer på egen kjøll i bærekraftsarbeidet, for at vi skal kunne bidra og ha tyngde i våre forventninger til kommunene.»

*Thomas Kiland-Langeland,
prosjektleder for Statsforvalteren i Agder*

² «Mål med mening», s. 196, kapittel 5.3.

³³ «Mål med mening», s. 196-197, kapittel 5.3.

Det kan derfor være hensiktsmessig at Statsforvalteren etterspør mer koordinerte oppdrag fra departementene i tildelingsbrevet, samt ber om tydeligere føringer på sektorovergripende samfunnsutfordringer med iboende målkonflikter.

Dersom tildelingsbrevet ikke gir helhetlige og koordinerte føringer, bør likevel Statsforvalteren og hvert enkelt embete legge inn dette i sine egne virksomhetsplaner. Dette vil gi større synlighet og bevissthet om bærekraftsmålene gjennom hele virksomhetsstyringen.

Embetene har svært brede oppdrag, og kan derfor også prioritere noen brede og tematiske satsingsområder. Dette bør være satsingsområder basert på presserende samfunnsbehov, hvor Statsforvalteren er unikt posisjonert til å ta en rolle i å løfte eller samordne tjenester og fagområder på tvers. Dette vil være i tråd med foreløpig tildelingsbrev for 2024 med føringen om at Statsforvalteren skal samordne og samhandle flere sektorer i oppgaveløsningen, samt aktivt bidra til mål 17 om samarbeid for å nå målene.

BDO foreslår at det spesifiseres noen få satsingsområder innenfor hver av bærekraftsdimensjonene klima- og miljødimensjonen, sosial bærekraft og økonomisk bærekraft. Konkretiseringen av hvert satsingsområde bør tilpasses regionale forhold og trekker på alle dimensjonene, eksempelvis:

1. Naturmangfold og arealbruk
2. Barn og unges utenforskap og rettsikkerhet
3. Samfunnssikkerhet og beredskap

Disse forslagene bør/kan endres og tilpasses etter hver regions spesifikke utfordringer.

BDO foreslår disse tre satsingsområdene basert på følgende:

1. Naturmangfold og arealbruk

Verden står overfor en klimakrise og naturkrise, og planetens tålegrenser gir nødvendige begrensninger for sosial og økonomisk aktivitet i samfunnet. Mange kommuner og bedrifter er i god gang med å iverksette ulike klimatiltak, men tiltak som beskytter naturmangfold pga. arealbruk er fremdeles mer utviklet. Ifølge KS-[rapporten «Bærekraftig arealbruk»](#) vises det til at naturhensyn ofte taper for utbyggings- og næringsutviklingshensyn i dagens planpraksis i kommunene, og i en omfattende evaluering av norsk arealplanlegging etter plan- og bygningsloven ble det pekt på fem hovedårsaker (s. 21-23)

- 1) natur har et svakt rettsvern;
- 2) det er uklare grenser for lokalt selvstyre i arealplanlegging;
- 3) det er svake kontrollmekanismer i arealplanprosesser;
- 4) manglende verktøy for vurdering av sumvirkninger av arealutvikling; og
- 5) mangel på kapasitet og kompetanse i kommunene

I rapporten (s. 4) står det også at «Vestlandsforskning peker på utfordringer med manglende samspill mellom ulike politikkområder for å oppnå bærekraftig arealbruk i Norge. Arealplanlegging er et av temaene som ligger innenfor det lokale selvstyret. Lokalt selvstyre innebærer at kommunene har beslutningsmyndighet over lokale anliggender, innenfor de juridiske og økonomiske rammene som fastsettes av statlige myndigheter. Kommunene har vide fullmakter i plan- og bygningsloven til å bestemme hvordan våre arealer skal brukes. Lokaldemokratiet har dermed et stort ansvar for å håndtere miljøproblemene vi nå står overfor.

I OECDs rapport identifiseres den viktigste systemutfordringen å være at kommunene har fått stadig større ansvar for miljø- og arealforvaltningen, uten å få tilsvarende kompetanse og kapasitet til å ivareta ansvaret på en god måte. Dermed settes ikke

kommunene i stand til f.eks. å fremme nærings- og stedsutvikling på naturens og klimaets premisser. Resultatet er en lokal utvikling med omfattende tap av natur, som i sum gjør at vi ikke når nasjonale mål.»

Til slutt påpeker rapporten (s. 13) at «Ifølge Vestlandsforskning, hindrer den statlige sektorpolitikken i dag positivt samspill mellom de to politikkområdene energiproduksjon/-forsyning og naturforvaltning. Rapporten konkluderer videre med at statlig politikk for klimatilpassing og ivaretagelse av naturmangfold i dag er satt i skyggen av fokus på reduksjon av klimagassutslipp og energiomstilling. Målkonflikter som ligger innebygd i statlig politikk og i statlige styringssignaler gjør det vanskelig for kommunene å oppnå positivt samspill mellom f.eks. naturvern, klimatilpassing og lagring av karbon i vegetasjon og jordsmonn.»

Statsforvalteren har rolle som samordner av statlig sektormyndigheter og å påse at kommunene ivaretar vesentlige regionale og nasjonale interesser i planleggingen. Statsforvalteren skal sikre at kommunale vedtak i plan- og byggesaker er i samsvar med gjeldende lovverk, og har derfor mulighet til å overprøve kommunale vedtak gjennom innsigelser til arealplaner, eller gjennom klager på dispensasjoner eller feilaktig grunnlag i henhold til plan- og bygningsloven. De har dermed en svært viktig rolle i å påse at kommunene ivaretar viktig naturmangfold og at arealbruken er effektiv og bærekraftig. Både landbruk, utbygging av bosteder og infrastruktur, økonomisk vekst og næringsutvikling, samt omlegging til fornybare energikilder kan gå på bekostning av areal og liv i vann og på land.

2. Barn og unges utenforskap og rettsikkerhet

Statsforvalteren er klagemyndighet for kommunale enkeltvedtak og vedtak gjort i spesialisthelsetjenesten, og er også tilsynsmyndighet. Statsforvalteren er derfor unikt plassert til å jobbe med barn og unges utenforskap og rettsikkerhet. Embetene tar blant annet imot klagesaker på skolemiljø (i første halvår 2023 har Statsforvalteren mottatt 1425 klagesaker på skolemiljø, mot 886 i første halvår i 2022), barnevern og velferdstjenester, og fører tilsynssaker med virksomheter som tilbyr omsorgstjenester. Utenforskap, diskriminering av og sårbarhet hos barn og unge har mange og komplekse årsaker, f.eks. mobbing, lavinntekt, manglende tilrettelegging for funksjonsnedsettelse og nevromangfold, kjønn, vold/rus i hjemmet, eller minoritetsbakgrunn. Kommuner har ofte manglende ressurser eller kompetanse i barnevern, skoler, PPT og NAV, og tjenestene er ofte ikke koordinerte og samkjørte rundt brukere. Statsforvalteren har mulighet til å ta et overordnet blick på ivaretagelsen av barns rettigheter på tvers av de kommunale tjenestene. Dette korresponderer også med embetenes ansvar for å støtte integrering av FNs konvensjon for personer med nedsatt funksjonsnedsettelse i kommunene, da med tanke på diskriminering av barn med ulike typer funksjonsnedsettelse og mangel på tilrettelegging/nødvendige tiltak⁴.

3. Samfunnssikkerhet og beredskap

Covid19-pandemien viste med stor tydelighet hvor viktig bred medvirkning og ikke-diskriminering er for å nå og tilpasse respons til alle grupper i samfunnet. Ukraina-krisen

⁴ <https://www.statsforvalteren.no/oslo-og-viken/kurs-og-konferanser/2023/10/fagdag-om-fravar-fra-skolen/>

<https://www.statsforvalteren.no/contentassets/afadd830f14f43d0bdf93a11ba566bac/skolefravar---maren-johanne-nordby.pdf>

viste også hvor sårbar matsikkerhet er i dagens globale samfunn. Klimaendringer og ekstremvær i tiden fremover fører også til økt behov for styrket fokus på flom- og ras-sikringer for infrastruktur og bebodde områder.

Statsforvalterens ansvar for regional samordning av arbeidet med samfunnssikkerhet og beredskap setter embetene derfor i en strategisk nøkkelrolle for å sikre og ivareta helhetsperspektivet og tverrgående hensyn i møte med kommunesektoren og andre aktører (Både SFVT, SFMR og SFAG har allerede gode erfaringer med tverrgående arbeid rundt beredskap og grundige ROS-analyser). Medvirkning av representanter fra et bredt utvalg av samfunnet må ivaretas i utrednings- og behovsanalyser, blant annet for å sikre at tiltak ivaretar behovene for personer med ulike typer funksjonsnedsettelse.

- For mer utfyllende forklaring og beskrivelse av forslag til de tre satsingsområdene (inkludert relevante delmål), se vedlegg *Leveranse 1.1. Bærekraftsmål og prioriterte delmål, del 4, Anbefalinger*

3.3 Anbefaling 2: Definere relevante delmål og knytte dem opp til arbeidsoppgaver

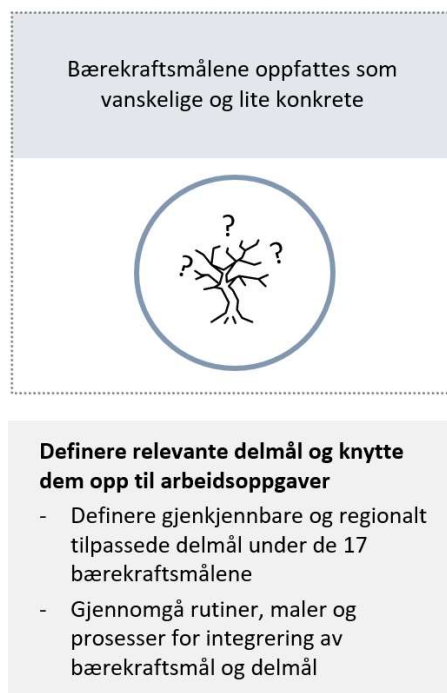
Mange ledere og ansatte opplever at bærekraftsmålene og de internasjonale delmålene er vanskelige å jobbe med. Bærekraft oppleves som lite konkret, og de ser ikke den direkte relevansen for egne arbeidsoppgaver. Dette forsterkes ved at bærekraftsmålene ikke er integrerte og operasjonaliserte i retningslinjene, rutine og systemene de jobber med, eksempelvis i saksbehandling. De ansatte opplever det også som utfordrende å vite hvordan de skal jobbe med bærekraftsmål når målkonflikter oppstår i arbeidet.

De 17 bærekraftsmålene er brede og overordnede, og de 169 delmålene kan ofte fremstå som litt lite relevante eller upraktiske. For å tilrettelegge for eierskap og forankring i virksomheter i arbeid med bærekraftsmålene, er det derfor avgjørende å definere delmål som gjenspeiler konteksten og virkeligheten som ledere og øvrige ansatte kan kjenne seg igjen i. I kommunesektoren er det flere

eksempler på hvordan delmål har blitt omdefinerte og kontekstualiserte for å gi retning til arbeidet, f.eks. i planarbeidet i kommunen, hos eksempelvis Asker kommune og Viken fylkeskommune.

Statsforvalteren, og de tre embetene, bør derfor prioritere og definere delmål som passer for sitt mandat og den fylkesvise konteksten. Det er viktig at alle ansatte «kan kjenne seg igjen» i delmålene, og se relevansen av sine arbeidsoppgaver opp mot disse. Videre må bærekraftsmålene og delmålene integreres i passende rutiner, maler og prosesser.

Statsforvalteren kan også initiere et arbeid med direktorater og STAF om å gjennomgå rutiner, maler og prosesser hvor bærekraftsmål og bærekraftsvurderinger kan tydeliggjøres eller inkluderes. Det bør etableres en effektiv prosedyre for å foreslå og gjennomføre nødvendige endringer. BDO opplever at bærekraftig utvikling krever



Figur 4: Utfordring og anbefaling 2 etter prosjektet «Bærekraftige embeter» (Kilde: BDO)

endringer i måten det jobbes på internt i virksomheter. Det samme gjelder også Statsforvalterne og STAF, og ikke minst samhandlingen mellom disse.

For forslag, se:

- Del II, steg 2 for Eierskap og prioriteringer, og steg 3 Integrering
- Vedlegg: *Leveranse 1.1., del 3 Oversikt over bærekraftsmål og prioriterte delmål (Excel-fil)*
- Vedlegg: *Leveranse 1.2., del 3 Forslag til integrering, og del 4 Kommentarer og anbefalinger*

3.4 Anbefaling 3: Mer kulturbygging på tvers og flere utvidede, formelle strukturer

Ifølge FN kan bærekraftig utvikling og oppnåelse av målsettinger som er satt knyttet til bærekraftsmålene kun skje gjennom samarbeid på tvers av sektorer, nivåer og fagområder⁵. Både organisasjonskultur og formelle strukturer er viktige faktorer for å få til godt samarbeid.

Relatert til organisasjonskultur nevnte ansatte at de har for lite kunnskap om kolleger i andre deler av organisasjonen, og hva de jobber med. Ansatte kjenner hverandre ikke godt nok, og det gjør det vanskelig å ta kontakt og/eller starte initiativ. Utdatert oversikt på intranett ble nevnt som en del av dette. Arbeidsoppgaver og fagfelt er ulike innad i embetene, og det kan være vanskelig å forstå eller ha innsikt i andres arbeid. Ansatte er ikke vant med å jobbe på tvers, men er vant til å jobbe i eksisterende arbeidsformer i sine definerte faggrupper.

Relatert til formelle strukturer ble det påpekt at organiseringen av embetene følger relativt «rigide» strukturer basert på fagområder og oppdragsbrevne. Finansiering fra ulike kilder og oppdragsgivere fokuserer på sine særoppdrag i «siloe», som igjen fører til sektortenkning også i embetene. Videre ble det nevnt at embetene jobber etter prinsippet om at én sak tildeles én saksbehandler, som igjen gir lite tradisjon for samarbeid. Datasystemene ble også nevnt som oppdelte, og ikke gir en ønsket overordnet oversikt.

For å skape eierskap, forankring og operasjonalisering av bærekraftsmålene og delmålene i embetene kreves innsats både innenfor kulturbygging og formelle strukturer. Det er mange og uutnyttede muligheter for mer samarbeid for bærekraft i embetene. De fleste forslagene bygger på allerede eksisterende samarbeid, oppgaver



Figur 5: Utfordring og anbefaling 3 etter prosjektet «Bærekraftige embeter» (Kilde: BDO)

⁵ https://sdgs.un.org/sites/default/files/2020-07/24797GSDR_report_2019.pdf, side 106

eller strukturer hvor bærekraft som tema kan introduseres, men også på områder hvor det kan finnes nye måter å inkludere andre faggrupper i oppgaveløsingen på.

Det bør jobbes med kulturbygging som fremmer samarbeid, som bør starte med å bli kjent, og deretter identifisere felles interesser og utfordringer knyttet til å lykkes med bærekraftsarbeidet.

Spesielt kan det også etableres mer formelle samarbeidsstrukturer på tvers for de prioriterte satsingsområdene (se over Anbefaling 1, og vedlegg *Leveranse 1.1., Bærekraftsmål og prioriterte delmål, del 3.1 Kommentarer og anbefalinger*).

Selv om oppdragene er «silo-baserte, har embetene selv likevel muligheter til å strukturere organisasjonen og samarbeidsformer for å jobbe mer helhetlig, slik for eksempel SFMR gjør ved å legge om strukturen fra 1. januar 2024. Da vil virksomheten være delt i to, med ett område for sosial bærekraft, og ett område for klima og miljø, med felles og overordnet virksomhetsstøtte og embetsledelse.

Godt bærekraftsarbeid krever nye måter å samarbeide om helhetsvurderinger på. I tråd med tildelingsbrevet skal embetene knytte sitt arbeid til bærekraftsmålene. Dette krever endringer og omstillinger som tar tid og krever ressurser. Men løsningen vil ikke være å ansette personer for å ivareta dette arbeidet, mens alle andre ansatte og ledere skal jobbe som før. Embetene har selv flere gode eksempler på brede samarbeid som har økt kvaliteten på arbeidsoppgavene. Eksempelvis har SFVT inkludert flere fagområder i beredskapsarbeid etter Covid-pandemien, SFAG har forsterket arbeidet med kommunale og regionale planer for å tydeligere inkludere helse, sosial og utdanningssektoren, og SFMR har også en tverrfaglig «Klimasnu-gruppe» for klima og miljø.

Videre har BDO god erfaring med å opprette bærekraftsnettverk med bærekraftsambassadører fra hele virksomheten, der ambassadørene får opplæring og har et definert ansvar for å forankre bærekraftsarbeidet i samarbeid og sin del av organisasjonen. Et slikt nettverk skaper engasjement i organisasjonen. Bærekraftsambassadører bør ikke være ledere, men nettverket må ha et mandat som eies av øverste ledergruppe. Mandatet og en felles aktivitetsplan skal støtte integreringen av bærekraft som en del av embetenes oppdrag. Bærekraftsambassadørene skal innenfor sitt arbeide ha stor frihet til å forme oppgaveløsningen. De bør ha et felles overordnet ledd (f.eks. bærekraftskoordinator) som de rapporterer til i stiptet linje, uavhengig av sin vanlige personal- og ledelseslinje. I sin egen ledelseslinje vil de være rådgivere, og bør f.eks. også vurderes tatt med i lokale ledergrupper som bærekraftsrådgivere for ledelsen.

For flere forslag, se:

- Vedlegg: *Leveranse 2, Kartlegging av samarbeid, del 3.3, Forslag til styrket eller nye samarbeid*

Som for dette prosjektet vil det også være nyttig for flere embeter å jobbe sammen i nettverk for å dele erfaringer og suksesshistorier om hvordan best integrere bærekraftsmålene i virksomheten. Dette kan for eksempel gjøres ved at alle er deltagere på lik linje, eller at SFVT, SFAG og SFMR tar en lederrolle i å veilede andre basert på sin erfaring. STAF kan også ha en rolle i nettverket. Et slikt nettverk vil, til tross for at det krever ressurser, gi nyttig effekt for flere embeter.

«Det er lettere å ha fremdrift og fokus når en jobber flere sammen - og så blir arbeidet kjekkere også! Et suksesskriterium for vår del har vært samarbeidet med de to andre embetene. Vi har grublet, dratt prosesser og lært mye av hverandre.»

Maria Laingen, prosjektleder for Statsforvalteren i Møre og Romsdal

Det kan også være verdt å opprette samarbeid med Statsforvaltere som har jobbet med bærekraftsintegrering i andre land, spesielt i Europa.

3.5 **Anbefaling 4: Investere i nødvendige og velplasserte endringer**

For å kunne oppfylle samfunnsoppdraget og gjennomføre virksomhetsplanen må embetene ha tilstrekkelig med ressurser. Flere ansatte pekte på et økende misforhold mellom ressurser og oppgavemengden. Underliggende årsaker som ble nevnt var mangel på ansatte, inkludert utfordringer med rekrutteringer, tap av tildelinger og innsparingskrav, samt stort arbeidspress med mange klagesaker. Dette fører til begrenset tid og kapasitet til å komme seg gjennom saksmengden og å drive med utviklingsarbeid utover lovpålagte oppgaver. Noen ansatte uttrykte bekymring for at omlegging til nye arbeidsmåter vil være ressurskrevende, og at det vil kunne gå utover saksbehandling.

Det er derfor en risiko for at det er enklest å gjøre slik man alltid har gjort, og det kan bli lite motivasjon til å jobbe med bærekraft og nye samarbeidsformer. Dette vil gå ut over kapasitet og ressurser til å jobbe med bærekraftig utvikling.

Det fremkommer likevel tydelig av Statsforvalterens oppdrag at bærekraft og samarbeid skal være en integrert del av hvordan embetene løser sine oppgaver. Bærekraftig utvikling, og å bidra til bærekraftsmålene, er ikke en ekstraoppgave, men bør sees på som et rammeverk for helhetlig arbeid med komplekse saker. På sikt vil en styrking av bærekraftsarbeidet gi økt kvalitet og involvering uten at det tar mer tid.

Det er et lederansvar å påse at endringene og omstillingen gjøres effektivt, og at nytte- og merverdien av endringene vurderes nøye og eventuelt justeres ved behov. Resultatet og synliggjøringen av styrket bærekraftsarbeid må oppleves som engasjerende og motiverende. Det er derfor viktig at nye steg og rutiner oppleves som nødvendige og lite tidkrevende, i tillegg til å være tilpasset til målgruppen og formålet. Lykkes man ikke med dette, vil man kunne oppleve motstand knyttet til endringene.

De konkrete tiltakene for å integrere bærekraftsarbeidet må tilpasses den enkelte virksomhets oppgaver og nåværende kompetanse og ressursituasjon. Det er BDOs anbefaling at det investeres i å gjennomføre en nødvendig endringsprosess, som omfatter tilpasninger til organisering, oppgavefordeling, arbeidsprosesser, kompetanse, systemer og kapasitet, samtidig med en overgripende kulturbygging for bærekraftig utvikling.



Figur 6: Utfordring og anbefaling 4 etter prosjektet «Bærekraftige embeter» (Kilde: BDO)

4 Del II: Brukermanual med erfaringsdeling og læringspunkter

4.1 Teori og metoder

For å jobbe godt med bærekraftig utvikling, bør virksomheter sikre:

1. Helhetlig tilnærming til bærekraftsarbeid
2. Forankring i hele organisasjonen
3. Operasjonalisering og synliggjøring av bærekraftsarbeidet



Figur 1: Tre prinsipper for å integrere bærekraft i virksomheten (Kilde: BDO)

For å sikre dette, tar BDO utgangspunkt i den såkalte bryllupskakemodellen og FNs bærekraftskompass.

4.1.1 Bryllupskakemodellen

Tradisjonelt snakker man om tre dimensjoner av bærekraft: Sosial bærekraft, økonomisk bærekraft og miljø/klima. Vi vet at verden står ovenfor en klima- og naturmangfoldskrise. Hensynet til naturen og planetens tålegrense må derfor være grunnleggende for all samfunnsutvikling, og klima, natur og miljø er en forutsetning for å nå både de sosiale og økonomiske bærekraftsmålene. Samtidig er det viktig å ha en helhetsforståelse for at alle bærekraftsmålene påvirker hverandre, og at tiltak som kan føre til positivt bidrag til et mål kan ha negative konsekvenser for andre.

Samarbeid på tvers av fagområder, sektorer, nivåer og geografi er derfor nødvendig for å



Figur 7: Bryllupskakemodellen (Kilde: Stockholm Resilience Centre, 2016¹)

oppnå en bærekraftig utvikling. Forståelsen som bryllupskakemodellen legger til grunn er en kritisk faktor for å jobbe helhetlig med bærekraft.

4.1.2 FNs bærekraftskompass

For å sikre at bærekraftsarbeidet implementeres i virksomhetsstyring, anbefaler BDO å følge prosessmodellen «SDG Compass»⁶. Selv om modellen i utgangspunktet er for bedrifter, kan den også være nyttig for offentlige virksomheter. Stegene i modellen er som følger:

1. Forstå bærekraft/bærekraftsmålene gjennom kompetanseheving og bevisstgjøring
2. Definere prioriteringer
3. Sette målsetninger for arbeidet, blant annet ved utarbeidelse av delmål, indikatorer mv.
4. Integrere målsetninger og bærekraftsfokus i alle deler av virksomhetens arbeid
5. Rapportere og kommunisere status og resultater

Denne syklusen bør repeteres jevnlig for å følge opp utviklingen og arbeidet kontinuerlig, og ligger til grunn for stegene som skisseres under for å styrke bærekraftsarbeidet i embetene.

For å forenkle og beskrive prosessen mer praktisk, har BDO utarbeidet en implementeringsmodell for dette prosjektet som vi benytter og viser til under. Denne er i all hovedsak overlappende med FNs bærekraftskompass, og fokuserer på de fire første stegene, og er tilpasset embetenes behov og arbeidsmåter.



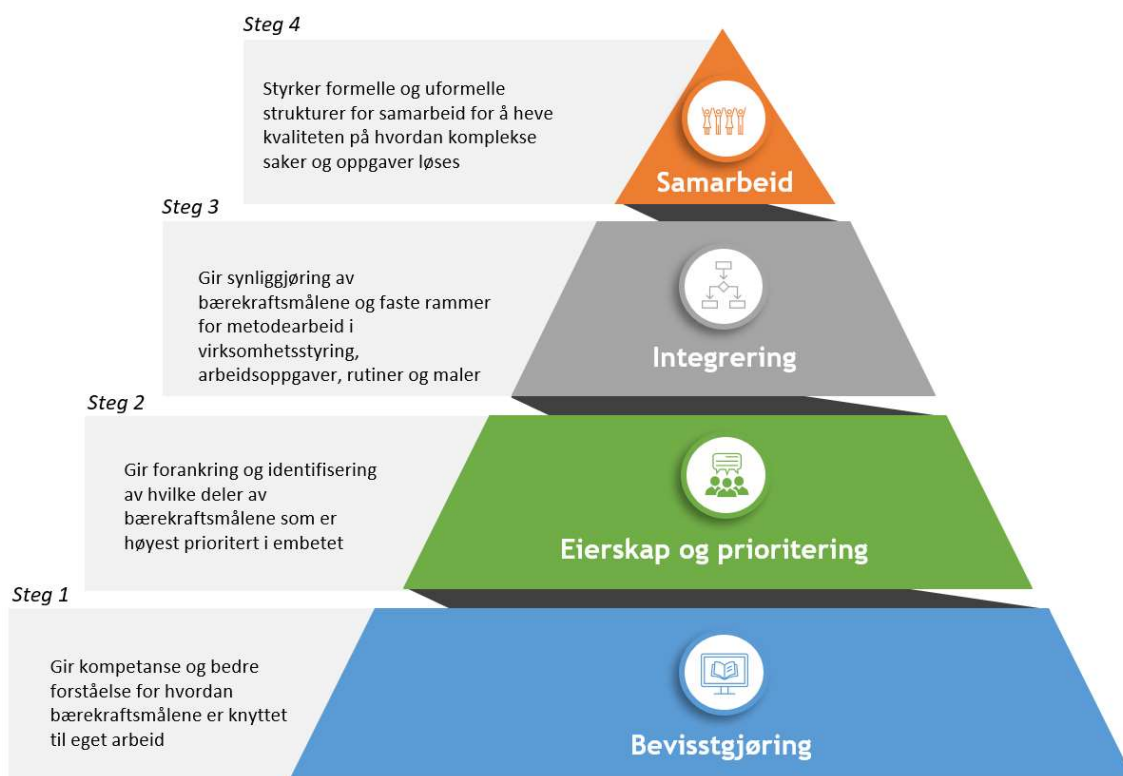
Figur 8: SDG Compass (Kilde: Global Reporting Initiative, United Nations Global Compact, the World Business Council for Sustainable Development)

⁶ Global Reporting Initiative, United Nations Global Compact, the World Business Council for Sustainable Development
<https://sdgcompass.org/>

4.2 Steg å følge for å styrke bærekraftsarbeid i embetene

I prosjektet «Bærekraftige embeter» har fire steg blitt fulgt for å styrke embetene:

1. Bevisstgjøring
2. Eierskap og prioritering
3. Integrering
4. Samarbeid



Figur 9: Steg for å integrere bærekraftsmål og styrke bærekraftsarbeid i Statsforvalterens embeter (Kilde: BDO)

Selv om det er nødvendig at alle de fire stegene inkluderes i planen for å styrke bærekraftsarbeidet, behøver de ikke å følges kronologisk, og de blir ikke avsluttet når aktivitetene er gjennomførte. Repetisjon av aktiviteter og justering av tidligere stegs funn/konklusjoner, etter hvert som modenhet øker gjennom prosessen, vil være naturlig og nødvendig.

Prosjektet «Bærekraftige embeter» startet med et krav om at alle ansatte skulle gjennomføre KS´ digitale kurs om bærekraft individuelt. Deretter fulgte en fellessamling for alle ansatte i hvert embete for å gi en dypere forståelse av bærekraftsmålene. Programmet for samlingen inneholdt blant annet gruppearbeid for refleksjon rundt eget arbeid knyttet opp til målene, prioritering av delmål og diskusjoner rundt hvordan integrere dem, samt diskusjoner rundt hvordan styrke samarbeid internt. Noen uker etter fulgte en digital dilemmatrening for alle ansatte, og til slutt ble et verktøy utviklet av mindre arbeidsgrupper for å standardisere en metode for å integrere bærekraftsvurderinger i arbeidsprosesser. Gjennom hele prosjektet har de involverte embetene vektlagt tydelig og gjennomgående kommunikasjon til de ansatte. Dette for å informere om prosjektet, samt for å underbygge viktigheten av å

arbeide med bærekraft i embetene. Presentasjoner, oppgaver og andre ressurser som ble brukt i samlingene og aktivitetene kan deles av SFVT, SFAG og SFMR.

Det presiseres at gjennomgående forankring, tid for modning underveis, samt målrettet oppfølging fra ledere er en forutsetning for å lykkes med bærekraftsarbeidet på lengre sikt.

4.3 Steg 1: Bevisstgjøring



Figur 10: Eksempler og suksesskriterier for steg 1, Bevisstgjøring (Kilde: BDO)

Eksempler på aktiviteter:

- Digitalt kurs for å bli kjent med bærekraftig utvikling og bærekraftsmålene, eksempelvis [KS bærekraftskurs for kommunene](#)
- Foredrag og presentasjoner om bærekraftig utvikling og bærekraftsmålene, eksempelvis egne bærekraftsarrangementer eller som en del av øvrige avdelingssamlinger
- Dilemmatreninger som inkluderer eksempler på målkonflikter, og hvordan håndtere dem (se vedlegg *Leveranse 3 Veiledningsmaterieell til dilemmatrening*)

Suksesskriterier:

- ❖ Alle ledere og ansatte bør delta og gjennomføre aktivitetene
- ❖ Materiale må inkludere forklaring om hva bærekraftig og tverrfaglig utvikling handler om (med f.eks. bryllupskakemodellen og forståelse for at bærekraftsmålene påvirker hverandre)
- ❖ De ansatte og nyansatte bør jevnlig kurses for å holde fokus og forståelsen oppe, samt få med seg endringer
- ❖ Inkluderer eksempler og caser om hvordan eget arbeid passer inn under bærekraftsmålene, og hvordan samarbeid på tvers øker kvaliteten i oppgaver for å håndtere målkonflikter

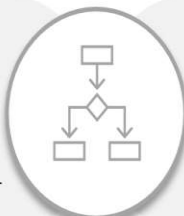
«Særlig var dilemmatreningen en øyeåpner. Det ga innsikt i hvordan det én avdeling fremmer av bærekraftsmål, kan komme i konflikt med det en annen avdeling skal ivareta, og at summen dermed ikke er økt bærekraft.»

*Hanna Fossen-Thaugland,
prosjektleder for Statsforvalteren
i Vestfold og Telemark*

4.4 Steg 2: Eierskap og prioriteringer

Eksempler på aktiviteter

- Identifisere hvor og hvordan bærekraftsmål og prioriterte delmål kan tydeliggjøres i virksomhetsstyring, rutiner og maler. Synliggjøre og informere om hvordan disse påvirker arbeidet i ulike deler av embetet
- Utvikle/tilpasse verktøy for å utføre bærekraftsvurderinger i daglige arbeidsoppgaver som kan justeres for hvert enkelt embete, samt identifisere arbeidsprosesser eller satsingsområder hvor verktøyet kan heve kvaliteten og gi merverdi



Suksesskriterier

- God og tydelig internkommunikasjon om hvordan integrere bærekraftsarbeidet, inkludert opplæring i bruk av verktøy for bærekraftsvurderinger
- Integrering av bærekraftsmål og bærekraftsvurderinger i identifiserte arbeidsoppgaver, rutiner og prosesser gir merverdi, hever kvaliteten og er passende for mottager/målgruppe
- Virksomhetsstyring og førende dokumenter understøtter integreringen og endringene

Figur 11: Eksempler og suksesskriterier for steg 2, Eierskap og prioriteringer (Kilde: BDO)

Eksempler på aktiviteter:

- Samlinger og gruppearbeid som gir mulighet for refleksjoner rundt hvordan eget arbeid er knyttet til bærekraftsmålene. Bevisstgjørings- og refleksjonsaktiviteter kan gjerne legges inn i samme agenda
- Inkludere alle deler av organisasjonen og identifisere prioriterte delmål som embetet skal jobbe med basert på regionale forhold og behov

Suksesskriterier:

- ❖ Statsforvalter og ledere kommuniserer tydelig hvorfor og hvordan embetets arbeid bidrar til bærekraftig samfunnsutvikling
- ❖ Det gis grundig og god informasjon om valg og bakgrunn for prioriterte delmål som embetet skal jobbe med
- ❖ Ledere og ansatte får forståelse for at godt bærekraftsarbeid krever modning og trening over tid, og at det ikke forventes at alle kan alt om alle bærekraftsmål
- ❖ Det gis en tydelig beskrivelse av hvordan bærekraftsmålene og delmål henger sammen



Bilde fra workshop for alle ledere og ansatte hos Statsforvalteren i Vestfold og Telemark

4.5 Steg 3: Integrering i arbeidsoppgaver og prosesser



Figur 12: Eksempler og suksesskriterier for steg 3, Integrering i arbeidsoppgaver og prosesser (Kilde: BDO)

Eksempler på aktiviteter:

- Identifisere hvor og hvordan bærekraftsmål og prioriterte delmål kan tydeliggjøres i virksomhetsstyring, rutiner og maler. Synliggjøre og informere om hvordan disse påvirker arbeidsoppgaver og rutiner i ulike deler av embetet (se eksempel i vedlegg *Leveranse 1.2: Anbefalinger til integrering av mål og delmål, del 3 Forslag til integrering*).
- Utvikle/tilpasse verktøy for å utføre bærekraftsvurderinger i daglige arbeidsoppgaver (se eksempel i vedlegg *Leveranse 4.1: Verktøy for målkonflikter, Excel-fil vedlagt*) som kan justeres for hvert enkelt embete, samt identifisere arbeidsprosesser eller satsingsområder hvor verktøyet kan heve kvaliteten og gi merverdi (se vedlegg *Leveranse 4.1: Verktøy for målkonflikter, del 1 Overordnede kommentarer og anbefalinger*).

Suksesskriterier:

- ❖ Det gis grundig og god informasjon om hvordan embetet og ulike deler av organisasjonen skal jobbe med og synliggjøre bærekraftsarbeidet. Dette kan inkludere opplæring i bruk av verktøy for bærekraftsvurderinger
- ❖ Integrering av bærekraftsmål og bærekraftsvurderinger i identifiserte arbeidsoppgaver, rutiner og prosesser der det
 - gir merverdi
 - hever kvaliteten
 - er passende for mottager/målgruppe/samarbeidspartner
 (se vedlegg *Leveranse 1.2 Anbefalinger til integrering av mål og delmål, del 4 Kommentarer og anbefalinger*)
- ❖ Integrering av bærekraftsmålene, delmålene og verktøy for bærekraftsvurderinger i alle passende oppgaver, rutiner, prosesser og maler.
- ❖ Virksomhetsstyring og førende dokumenter understøtter integreringen og endringene

4.6 Steg 4: Samarbeidsstrukturer

Eksempler på aktiviteter

- Arrangementer og samlingspunkter for å bli kjent og samles om bærekraftsarbeid
- Identifisering av eksisterende samarbeidsgrupper hvor bærekraft kan løftes ytterligere, eller utvidelse av deltagelse kan styrke helhetlig perspektiv
- Opprette bærekraftsnettverk med bærekraftsambassadører
- Styrke samarbeid rundt brede og tverrfaglige satsingsområder



Suksesskriterier

- Målsetninger, ressurser og oppfølgingsansvar er tydelige for aktivitetene
- Gode rammer for bærekraftsambassadørens utøvelse av rollen
- Tydeliggjøring og samling av roller i hele organisasjonen for bærekraftsarbeidet i én figur som besluttes av ledergruppen

Figur 13: Eksempler og suksesskriterier for steg 4, Samarbeidsstrukturer (Kilde: BDO)

Eksempler på aktiviteter:

- Arrangementer og samlingspunkter som legger til rette for at ansatte kan bli kjent med hverandre på tvers av organisasjonsstrukturen, og gir dem mulighet til å ha samtaler om bærekraftsmål eller arbeidsoppgaver hvor samarbeid gir merverdi (se vedlegg *Leveranse 2, del 3.3. for eksempler på hvordan styrke samarbeidskultur*)
- Identifisere eksisterende samarbeidsgrupper som bør styrke sitt fokus på bærekraft, eller hvor helhetlig bærekraftsarbeid kan styrkes ved å utvide flere deltagere fra ulike faggrupper
- Opprette bærekraftsnettverk med bærekraftsambassadører fra ulike deler av embetet, med mandat til å representere sin faggruppe og være nærmeste bærekraftsrådgiver for sine kolleger og leder. Bærekraftsnettverket bør ha felles og tverrgående aktivitets/handlingsplan og koordinator (se 2.5, *Anbefaling 4* eller vedlegg *Leveranse 2 Kartlegging av samarbeid, del 3.3 Forslag til styrket eller nye samarbeid*)
- Identifisere brede satsingsområder hvor tverrgående samarbeid er spesielt viktig for å håndtere målkonflikter (se 2.2. *Anbefaling 1*, eller vedlegg *Leveranse 1.1. Bærekraftsmål og prioriterte delmål, del 3 Forslag til satsingsområder*)



Bilde fra workshop for alle ledere og ansatte hos Statsforvalteren i Agder

Suksesskriterier:

- ❖ Målsetninger, ressurser og oppfølgingsansvar er tydelige for aktivitetene
- ❖ Beskrivelse av bærekraftsambassadørens rolle og myndighet, samt lage gode rapporteringsplikter for disse, slik at de får gode rammer for sitt arbeide
- ❖ Tydeliggjøre roller i hele organisasjonen for bærekraftsarbeidet i én figur: rollen til ledergruppen, ledere på ulike nivåer, alle ansatte, ambassadører og andre interessenter. Denne besluttes av ledergruppen samlet

4.7 Tett på tre embeter: Råd og planer videre

Statsforvalteren i Vestfold og Telemark

Navn: Hanna Fossen-Thaugland

Stilling: Assisterende direktør

Rolle i prosjektet: Hovedkontaktperson og prosjektleder i SFVT



Hva var hovedidéen bak prosjektet «Bærekraftige embeter»?

Da idéen om et internt kompetanseprosjekt dukket opp, hadde vi jobbet en del med bærekraftsmålene internt i organisasjonen allerede. Blant annet hadde vi opprettet en egen bærekraftsgruppe med representanter fra hver avdeling og alle avdelinger hadde identifisert «sine» bærekraftsmål. Men så opplevde vi å stå litt fast og hadde vansker med å identifisere de neste skrittene. Hva nå? Hvordan tar vi disse målene egentlig i bruk i den daglige jobbingen vår? Hvordan skaper vi merverdi for bærekraft? Vi så at vi trengte faglig bistand for å komme videre og at vi måtte prioritere et omfattende arbeid for å få et skikkelig løft internt. Vi hadde et tydelig behov for å løfte kompetanse internt, for deretter å kunne yte bedre bistand eksternt.

Hvilke tilbakemeldinger har du fått fra kolleger i løpet av prosessen?

Tilbakemeldingene har vært varierte, akkurat som forventet. Hos noen har prosjektet skapt engasjement og begeistring allerede fra starten, mens hos andre har det tidvis opplevdes som unødvendig. «Vi jobber jo med bærekraft allerede». Men gjennom de ulike aktivitetene i prosjektet, opplever vi at forståelsen har økt hos flere. Særlig var dilemmatreningen en øyeåpner. Det ga innsikt i hvordan det én avdeling fremmer av bærekraftsmål, kan komme i konflikt med det en annen avdeling skal ivareta, og at summen dermed ikke er økt bærekraft. Men selv om de ansatte har verdsatt bærekraft som fag litt ulikt, har det vært nesten unison tilbakemelding om at det å jobbe som et samlet embete om et felles tema, og å møte kolleger på tvers og diskutere konkrete utfordringer, har blitt veldig godt mottatt.

Har du lært noe nytt om egen organisasjon og arbeid i prosessen?

Gjennom tverrfaglige arbeidsverksteder (fysisk + digital dilemmatrening) har mange lært mye om andre kollegers arbeidshverdag og dermed en større forståelse for embetets totale portefølje. Alle kommer «til bordet» med sine egne fagbriller og får bryne seg på felles faglige utfordringer med kolleger som har sine fagbriller på. Mange har fått dypere innsikt i egen organisasjon.

For min egen del tenker jeg at en annen erfaring som ikke er ny læring, men en bekreftelse på forventningene, er at det krever mye tid å sikre intern forankring. Samtidig er intern forankring avgjørende for en vellykket oppfølging av prosjektet etterpå.

Hvordan vil dere i Vestfold og Telemark ta leveransene og læringen fra prosjektet videre?

Prosjektperioden har vært for kort og inneholdt for mange enkeltelementer til at vi har kommet ordentlig i gang, men vi ser på prosjektperioden som en fase hvor vi fikk fylt opp verktøykassa vår.

Spørsmålet om «hvordan tar vi dette videre?» står tydeligere for oss. Vi vil kategorisere oppgavene i hovedinstruks og tildelingsbrev ut fra lista med mål og delmål. Ledergruppen i Vestfold og Telemark har ambisjoner om å innta de tre foreslåtte satsingsområdene fra prosjektet i vår egen felles virksomhetsstrategi for 2024. Vi vil se på muligheter for nye interne samarbeidsformer ut fra satsingsområdene. Innenfor disse samarbeidene, vil vi identifisere relevante oppgaver/prosesser/saker hvor det gir merverdi å bruke bærekraftsjekken.

Med andre ord: vi har en idé om hvordan vi tar leveransen og læringen videre, men vi tar ett skritt av gangen og beveger oss i et tempo som både sikrer forankring, får med alle og løfter

kompetanse.

Hva er dine viktigste råd til andre embeter som vil følge deres «oppskrift» for å styrke bærekraftsarbeidet sitt?

Lage en intern organisering som favner alle avdelingene (som bærekraftsgruppa i vårt embete) og som inkluderer ledergruppa. Ledelsen må delta underveis og prioritere tid på vegne av medarbeiderne.

Ikke gape over for mye på én gang. Ta skritt for skritt, lær og implementer underveis før man går videre til neste punkt i «oppskriften».

Det har vært en kjempefordel å være tre embeter på én gang, vi har vært tre prosjektledere som har hatt veldig mye nytte og glede av hverandre. Så gå gjerne jobb sammen med flere embeter!

Hva håper du at Statsforvalteren nasjonalt har oppnådd med sitt bærekraftsarbeid innen 2030?

Jeg håper vi har kommet til et punkt hvor målkonflikter håndteres som en rutinemessig oppgave, og hvor sluttproduktet gir faktisk bærekraftsverdi; reduserer målkonflikter og løfter mål innenfor alle de tre bærekraftsdimensjonene.

Statsforvalteren i Agder

Navn: Thomas Kiland-Langeland

Stilling: Fagleder bærekraft

Rolle i prosjektet: Prosjektleder i SFAG



Hvorfor ville dere i Agder bli med i prosjektet «Bærekraftige embeter»?

Fordi Agder oppfattet prosjektet som en god måte å følge opp embetsoppdraget på. Agder har også tidligere vært opptatt av at staten må gjøre mer på egen kjøll i bærekraftsarbeidet, for at vi skal kunne bidra og ha tyngde i våre forventninger til kommunene. Vi har selv forsøkt oss på kobling av vårt oppdrag og virksomhet mot bærekraftsmålene tidligere, men så dette som en gylden mulighet til å få innspill fra noen utenfra.

Hvilke tilbakemeldinger har du fått fra kolleger i løpet av prosessen?

Veldig varierende. Noen heier, mens andre ser på det som unødvendig merarbeid. Dette betyr bare at mye forankringsarbeid gjenstår.

Har du lært noe nytt om egen organisasjon og arbeid i prosessen?

Tja, har jo vært mange år i embetet og jobbet tverrfaglig, men har oppdaget nye områder vi kan få til bedre samarbeid på (eks. klimatilpasning, og «fra gress til grønnsaker».) Var også veldig gøy å få opp alle kollegaenes tanker om hva vi kan gjøre på bærekraftsområdet, som kom frem under den fysiske samlingen.

Hvordan vil dere i Agder ta leveransene og læringen fra prosjektet videre?

Dette jobber vi med nå, og vi jobber nå med forankringen i ledergruppa. Målet i første omgang er å forankre de foreslåtte tilpassede delmålene fra dette prosjektet (ev. justerte sådane) til

embetsoppdraget for 2024. Vi vil også vurdere å formidle vår metode for forankring av bærekraftsmålene til andre statsetater og øvrige aktører i fylket vårt. Så skal vi jo formidle funnene i prosjektet til de øvrige embetene sammen med SFVT og SFMR.

Hva er dine viktigste råd til andre embeter som vil følge deres «oppskrift» for å styrke bærekraftsarbeidet sitt?

Forankring. I første rekke hos ledelsen. Og sette sammen en bærekraftsgruppe på tvers av organisasjonen som virkelig er engasjert i bærekraftsarbeid! Deretter; jobb med de tilpassede delmålene. Så kan det hende at det dukker opp flere læringer etter at sluttrapporten foreligger 😊

Hva håper du at Statsforvalteren nasjonalt har oppnådd med sitt bærekraftsarbeid innen 2030?

At Norge utvikler seg i riktig retning, og at kommunene benytter oss som kilde til råd og bistand for bærekraftig utvikling. Ønsker også at vi er de i staten som viser vei, både for andre statsetater og andre forvaltningsinstitusjoner.

Statsforvalteren i Møre og Romsdal

Navn: Maria Laingen

Stilling: Seniorrådgiver samordningsstab (bærekraft og kommuneøkonomi)

Rolle i prosjektet: Prosjektleder i SFMR



Hvorfor ville dere i Møre og Romsdal bli med i prosjektet «Bærekraftige embeter»?

Jeg begynte i stillingen i januar 2023. Før dette var det ikke noen dedikerte ressurser som jobber med bærekraft. Flere avdelinger har likevel jobbet godt med området. Og tenk - etter bare et par uker i jobben, fikk vi dette prosjektet! Det gjorde både at vi etablerte et tett samarbeid mellom embetene og etter hvert at BDO kom inn som prosessveileder. Begge deler har vært en stor drahjelp og embetet har tatt store steg når det gjelder kompetanseheving innenfor bærekraft og hvordan håndtere målkonflikter og tverrfaglige avveininger.

Hvilke tilbakemeldinger har du fått fra kolleger i løpet av prosessen?

Tilbakemeldingene har som ventet vært over hele spennet - fra at vi allerede jobber godt med dette til at det er et klart behov for å øke fokuset, samt noen få som ytrer at det kanskje ikke er nødvendig å jobbe med bærekraft. I sum har det vært betydelig overvekt av positive tilbakemeldinger.

Samtidig med at dette prosjektet har foregått, har vi i Møre og Romsdal også vært gjennom en organisasjonsendringsprosess. Fra 1.1.2024 har vi ny organisering, mye tuftet på bærekraftsdimensjonene. Dette vil ventelig gjøre oss bedre i stand til å ivareta bærekraft og virke samordnende eksternt og øke det tverrfaglige samarbeidet internt.

Har du lært noe nytt om egen organisasjon og arbeid i prosessen?

Siden jeg og dette prosjektet kom inn i organisasjonen omtrent samtidig vil jeg heller fremheve at det meste jeg har lært om organisasjonen har skjedd samtidig som dette prosjektet har pågått. Det er både motiverende og rørende å se utviklingen vi har hatt sammen og engasjementet prosjektet har skapt. Det gjør at jeg har stor tiltro til hva vi kan utrette også fremover!

Hvordan vil dere i Møre og Romsdal ta leveransene og læringen fra prosjektet videre?

Oppdraget knyttet til bærekraft er gitt som en overordnet føring og det vil vi fortsette å arbeide med. Vi har i dette prosjektet fokusert på at *alle skal med!* Å jobbe med bærekraft er ikke en valgfri del av vårt arbeide - det er en naturlig og integrert del av vårt oppdrag. Prosjektet gjør oss mer bevisste på det, det har gitt kunnskap og det har i seg selv gjort at vi har samarbeidet med kollegaer vi kanskje ellers ikke så ofte har møtt, men som vi har funnet et fellesskap med.

Vi skal sette ny organisering i drift fra årsskiftet. Samtidig skal vi også ta med oss læring fra dette prosjektet. Vi ser at det er behov for mer samarbeid om de store oppgavene/prosessene, men trenger å bruke noe tid for å identifisere hvor vi skal sette inn støtet først. For oss har det vært det en styrke at disse prosessene sammenfalt i tid og at en har kunnet se begge deler i sammenheng etter som prosessene skred frem.

Hva er dine viktigste råd til andre embeter som vil følge deres «oppskrift» for å styrke bærekraftsarbeidet sitt?

Forskning viser at jo mer en går inn i et tema, jo mer ser en av nyanser og kompleksitet. Det betyr at dersom du underveis kjenner at det er vanskelig og komplekst å jobbe med bærekraft, betyr det kanskje at dere er i utvikling.

Finn en venn! Det er lettere å ha fremdrift og fokus når en jobber flere sammen - og så blir arbeidet kjekkere også! Et suksesskriterium for vår del har vært samarbeidet med de to andre embetene. Vi har grublet, dratt prosesser og lært mye av hverandre. Takk for godt samarbeid! Selv om vi runder av dette prosjektet er jeg trygg på at vi holder kontakten og fortsetter reisen sammen.

Til slutt: evaluer! Hva lyktes? Hva lyktes ikke? Hvorfor? Ta med lærdommene til neste prosjekt eller neste fase.

Hva håper du at Statsforvalteren nasjonalt har oppnådd med sitt bærekraftsarbeid innen 2030?

Jeg forventer at vi er en synlig aktør for vår målgruppe som leverer høy faglig kvalitet. Bærekraftsarbeidet er fullt ut integrert i arbeidsprosessene. Ingen stiller spørsmål ved om vi skal gjøre det. Vi synes nok fortsatt at målkonflikter kan være krevende, men er godt rustet for å vurdere helheten i saker.

Vedlegg: Tildelingsbrev 2023

I Tildelingsbrevet fra Kommunal- og distriktsdepartementet til statsforvalteren for 2023 står følgende:

2.1 Bærekraftig utvikling

Bærekraftsmålene ble vedtatt av FNs medlemsland i 2015. Alle land har et ansvar for å oppfylle bærekraftsmålene innen 2030. Innsatsen fra kommunesektoren er nødvendig for å oppfylle våre ambisiøse klimamål, sikre en bærekraftig samfunnsutvikling og motvirke sentralisering. Regjeringen har derfor inngått en samarbeidsavtale med KS om bærekraft og innovasjon. Statsforvalterne skal i tråd med sitt oppdrag medvirke til at statsforvaltningen gir nødvendig veiledning og bistand til kommunene og fylkeskommunene.

Statsforvalterne har et særlig ansvar for på sine fagområder å følge opp bærekraftsmålene slik disse er operasjonalisert gjennom regjeringens arbeid, og skal som en del av arbeidet formidle relevant kunnskap til andre aktører i regionen. For å sikre en balansert sosial, økonomisk og miljømessig utvikling, skal statsforvalterne bidra til at det nasjonalt koordinerte arbeidet med oppfølgingen av bærekraftsmålene er godt kommunisert, og at det ligger til grunn for den kommunale og fylkeskommunale planleggingen.

Statsforvalterne skal som en del av samordningsrollen bidra til at bærekraftsmålene ses i sammenheng og aktivt bidra til mål 17 om samarbeid for å nå målene. En viktig oppgave for statsforvalterne vil i tråd med dette være å styrke rollen som samarbeidspartner for kommuner og fylker og andre relevante aktører. Regjeringen har store ambisjoner for omstilling av det norske samfunnet. I veikart for grønt industriløft legges det opp til en sterkere samordning av forvaltningen, der næringslivet skal møte en fremoverlent og godt samordnet forvaltning som er opptatt av å finne gode løsninger og som aktivt legger til rette for å realisere grønne og samfunnsøkonomisk lønnsomme industriprosjekter. Statsforvalterne har en viktig rolle i dette arbeidet.

Vedlegg: Beskrivelse av prosess og leveransene

Prosjektet er inndelt i to hovedfaser, hvor det er avtalt at hver fase skal avsluttes med to leveranser:

Fase 1: Forslag til prioriterte bærekraftsmål og delmål og kartlegging av samarbeid

Fase 2: Veiledningsmaterieell for håndtering av målkonflikter og verktøy for bærekraftsvurderinger

Som avslutning i prosjektet vil også en sluttrapport utarbeides.

Leveranse 1: Forslag til liste over prioriterte bærekraftsmål og delmål, med forslag til integrering

Denne leveransen bidrar til å gi embetene 1) en helhetlig tilnærming til bærekraftsarbeidet ved at de kjenner seg igjen i «sine» delmål, samtidig som de har bærekraftsmål og delmål felles som referanser i arbeidet, 2) forankring i hele organisasjonen ved at listen er kjent og brukes på tvers av embetene, og 3) bidrar til operasjonalisering og synliggjøring ved at listen brukes aktivt ved å integreres i arbeidsoppgaver og dokumenter. Slik bidrar leveransen til prosjektets målsetninger a) og b).

Suksesskriterier som ble definert for leveransen var:

- Listen over bærekraftsmål og delmål for hvert embete er delt opp etter organisasjonsdel/avdeling/fagområde hvor de er relevante
- Listen oppfattes som relevant og retningsgivende for organisasjonsdel/avdeling/fagområdes mandat, arbeidsområde og fagfelt
- Listen kan integreres i eksisterende dokumenter for virksomhetsstyring
- Sammen med listen følger en oversikt med forslag over hva listen kan brukes til og hvor i virksomhetsstyringssystemer målene og delmålene bør integreres. Denne ligger som et separat dokument med navn «Leveranse 1.2, integrering av bærekraftsmål og delmål»

Som del av denne leveransen anbefaler også BDO at embetene fokuserer spesielt på tre brede satsingsområder hvor Statsforvalteren kan spille en unik rolle basert på samfunnsbehov, sitt brede nedslagsfelt og føringer om å være en samordnende instans.

Leveranse 2: Kartlegging og forslag til bærekraftsamarbeid internt i embetene

Denne leveransen bidrar til å gi embetene 1) en helhetlig tilnærming til bærekraftsarbeidet ved å styrke tverrfaglig samarbeid på tvers, 2) forankring i hele organisasjonen ved at samarbeidene bør og kan inkludere hele organisasjonen, og 3) operasjonalisering av bærekraftsarbeidet ved at felles arbeid og nye muligheter sentreres rundt bærekraft. Slik bidrar leveransen til prosjektets målsetninger a) og d).

Suksesskriterier som ble definert for leveransen var:

- Oversikten over eksisterende samarbeidsarenaer internt i de tre embetene anses som utfyllende

- Forslag til eksisterende og nye samarbeidsområder og tiltak som vil ha størst mulig positiv effekt og slik at det praktiske bærekraftsarbeidet oppleves som relevant opp mot de prioriterte bærekraftsmålene og delmålene

Som en sentral del av prosjektet ble det arrangert tre arbeidsmøter for embetene som skulle bidra inn i leveransene. Disse ble holdt for Vestfold og Telemark mandag 18. september, Agder mandag 25. september og Møre og Romsdal mandag 2. oktober.

BDO har planlagt, ledet og oppsummert arbeidet fra hver av disse arbeidsmøtene. Som del av forberedelsene har BDO samlet inn dokumenter fra de tre embetene og gjennomført møter med arbeidsgruppene som embetene har etablert for å følge opp prosjektet. I møtene har arbeidsgruppene gitt innspill til embetenes tidligere bærekraftsarbeid for å gi en bedre forståelse av status og behov for hver enkelt av dem.

For å oppnå sine målsetninger om å jobbe godt og integrert med bærekraft er det nå opp til de tre embetene å justere og implementere målene og delmålene som de ønsker og å integrere bærekraftsarbeidet i virksomhetsstyringen på en gjennomgående og helhetlig måte. Videre er det stort potensiale og muligheter i å starte med å etablere og utvikle samarbeidsarenaer for å bedre lykkes med bærekraftsarbeidet totalt sett.

Arbeidet vil kreve lederforankring, også på mellomledernivå, god og gjentagende internkommunikasjon og opplæring av ledere og øvrige ansatte. Å lykkes med bærekraft krever kontinuerlig satsing over tid.

Leveranse 3: Veiledningsmaterieell for målkonflikter

Som del av fase 2 av prosjektet har tre digitale dilemmatreninger blitt arrangert, hvor ledere og ansatte har fått innføring i hvordan jobbe med målkonflikter. Denne leveransen skisserer opp hvordan embetene selv kan arrangere egne dilemmatreninger ved å beskrive steg i planlegging, gjennomføring og etterarbeid.

Denne leveransen bidrar til å gi embetene 1) en helhetlig tilnærming til bærekraftsarbeidet ved at de får en beskrivelse av hvordan arrangere flere dilemmatreninger som ytterligere kan brukes til øving på målkonflikter, 2) forankring i hele organisasjonen ved at de gjennomførte dilemmatreningene i prosjektet kan videreføres og gjentas flere ganger, og 3) bidrar til operasjonalisering og synliggjøring av bærekraftsarbeidet styrkes gjennom felles forståelse for målkonflikter. Slik bidrar leveransen til prosjektets målsetninger a), b), c) og d).

Suksesskriterier som ble definert for leveransen var:

- Veiledningsmaterieell gir et sammendrag av metoden og den teoretiske tilnærmingen til håndtering av målkonflikter som ble gjennomgått i dilemmatreningen
- Veiledningsmateriellet utarbeides som en powerpoint-presentasjon/i et word-dokument/pdf-fil

Veiledningsmaterialet oversendes som leveranse 3.1.

Dilemmatreninger gir stort læringsutbytte for å få en styrket forståelse av hvordan man jobber med målkonflikter i arbeidshverdagen. BDO anbefaler embetene å gjenta dilemmatreninger i virksomheten for å opprettholde bevisstheten rundt behovet for å gjøre helhetlige vurderinger av effekter på bærekraft i ulike saker og oppgaver. Selv om dilemmatreningene som ble gjennomført i fase 2 var for alle ledere og ansatte felles, kan de også gjennomføres i mindre skala i f.eks. faggrupper, eller som en del av konkrete oppgaver for tverrfaglige team. Delleveranse 3 kan brukes for å veilede de som skal arrangere dilemmatreningen.

Leveranse 4.1: Verktøy for bærekraftsvurderinger i saksbehandling og andre relevante arbeidsprosesser

Denne leveransen bidrar til å gi embetene 1) en helhetlig tilnærming til bærekraftsarbeidet ved at de får en tverrfaglig metode for å gjøre en vurdering av effekter på alle bærekraftsmålene, 2) forankring i hele organisasjonen ved at verktøyet og innhold kan tilpasses hvert embete, og 3) bidrar til operasjonalisering og synliggjøring ved at verktøyet brukes aktivt som obligatorisk trinn i visse definerte arbeidsoppgaver og dokumenter, gjerne i tverrfaglige team. Slik bidrar leveransen til prosjektets målsetninger a), b), c) og d).

Suksesskriterier som ble definert for leveransen var:

- Verktøyet for bærekraftsvurderinger oppleves som nyttig og relevant for embetenes utvalgte arbeidsområder og rutiner
- Verktøyets oppsett og struktur er tilpasset for å kunne integreres inn i de utvalgte malene og prosessene
- Verktøyet er laget i et format som umiddelbart kan brukes av embetene.

Utvikling av verktøyet ble gjort av BDO etter et arbeidsmøte med de faggruppene fra de tre embetene. Målsetningen for arbeidsmøtet var å bli enige om hvordan verktøyet best kunne tilpasses embetenes behov, med utgangspunkt i:

- Tre alternative modeller
- Justering av en eller flere modeller
- Arbeidsprosesser hvor verktøy(ene) skal passe inn
- Reflektere rundt hva som eventuelt behøves av etterarbeid fra embetene, og hvordan rulle ut verktøy

Det ble enighet om at verktøyet skulle utarbeides i et Excel-dokument som embetene videreutvikler på egen hånd over tid, inkludert ved å endre formulering og antall av delmål etter hvert som dette avklares, samt ved å legge inn makroer og formler for automatiske utregninger.

Det ble også bestemt at arbeidsprosesser hvor verktøyet skal brukes som obligatorisk steg og utrullingsplan vil diskuteres og avgjøres i hvert embete.

Verktøyet oversendes som leveranse 4.1. Forslag til materiale for opplæring av bruk av verktøyet oversendes også som tilleggsleveranse 4.2.

For å sikre at delleveranse 4 integreres på best mulig måte i embetenes arbeidsprosesser anbefaler BDO at utvelgelsen av prosessene baseres på følgende kriterier:

- Prosessen må være «stor» nok til å kunne romme den faktiske vurderingen som skal gjøres (dvs. at prosessen må være mer omfattende enn for kun å informere eller belyse/bevisstgjøre om bærekraftsmål og prioriterte delmål, som tidligere delleveranse 1.2. ga anbefalinger til)
- Bruk av verktøyet må faktisk gi en nytte/merverdi i prosessen ved at det
 - får frem og belyser perspektiver og ulike hensyn som påvirker avgjørelser
 - identifiserer mulige negative effekter som må hensyntas
 - forbedrer kvaliteten i prosessen ved å få inn flere perspektiver, eller ved at hensyn løftes for å redusere negative effekter
- Verktøyet bør være et obligatorisk steg i prosess, hvis ikke vil det ikke bli brukt

Disse kriteriene vil redusere risikoen for at verktøyet blir ansett som et unødvendig og tidkrevende obligatoriske steg, da dette vil kunne skape motstand mot å bruke verktøyet.

BDO anbefaler at embetene vurderer bruk av verktøyet i følgende prosesser:

- I ledermøtesaker
- I innspill til høringer fra departement og direktorater
- I innspill til kommunale planprosesser, inkl. etter plan- og bygningsloven, og delplaner
- I ROS-vurderinger (spesielt scenario-vurderinger) for samfunnssikkerhet og beredskapsarbeid

Spesielt vil verktøyet for målkonflikter kunne være nyttig for embetene i arbeidet med de tre anbefalte satsingsområdene, som nevnt i tidligere leveranse 1.1. Disse satsingsområdene vil med så mange relevante bærekraftsmål kunne romme mange målkonflikter, og arbeidet vil kunne styrkes ved å bruke en felles og standard metode får å vurdere og håndtere målkonfliktene.

Leveranse 4.2: Forslag til webinar for opplæring i verktøy for målkonflikter

For å rulle ut bruk av verktøyet i virksomhetene er det kritisk at ledere og ansatte får tydelig, grundig og enkelt tilgjengelig informasjon og opplæring i bruken. Dette inkluderer blant annet:

- Hvem som skal bruke det
- Når det skal brukes
- Hvordan det skal brukes
- Når endring i rutiner/prosesser/maler vil skje
- Hvem som kan gi støtte ved behov

BDO utarbeider derfor også forslag til materiell som embetene kan bruke for opplæring, f.eks. med et webinar. Denne leveransen var ikke med i prosjektbestillingen.

Denne leveransen bidrar, sammen med leveranse 4.1, til å gi embetene en helhetlig tilnærming til bærekraftsarbeidet ved at de får en tverrfaglig metode for å gjøre en vurdering av effekter på alle bærekraftsmålene, 2) forankring i hele organisasjonen ved at verktøyet og innhold kan tilpasses hvert embete, og 3) bidrar til operasjonalisering og synliggjøring ved at verktøyet brukes aktivt som obligatorisk trinn i visse definerte arbeidsoppgaver og dokumenter, gjerne i tverrfaglige team. Slik bidrar også denne leveransen til prosjektets målsetninger a), b), c) og d).

Videre anbefaler BDO at embetene også bør utvikle følgende ressurser:

- Informasjonsmateriell om verktøyet, kan inkludere opptak av webinar på intranett
- Kommunikasjonsmateriell med info til ledere
- Artikler på intranett om endringen og start-dato
- Opplæring av «superbrukere» i hver avdeling

Vedlegg: Leveranse 1.1: Bærekraftsmål og prioriterte delmål

Se også Excel-dokument

1 Målsetning for leveransen

Denne leveransen bidrar til å gi embetene 1) en helhetlig tilnærming til bærekraftsarbeidet ved at de kjenner seg igjen i «sine» delmål, samtidig som de har bærekraftsmål og delmål felles som referanser i arbeidet, 2) forankring i hele organisasjonen ved at listen er kjent og brukes på tvers av embetene, og 3) bidrar til operasjonalisering og synliggjøring ved at listen brukes aktivt ved å integreres i arbeidsoppgaver og dokumenter. Slik bidrar leveransen til at embetene ved prosjektet slutt skal ha oppnådd følgende målsetninger:

- a) Ha opparbeidet eierskap til både de tre bærekraftsdimensjonene, de 17 bærekraftsmålene og de relevante delmålene.
- b) Ha innarbeidet bærekraftsmålene i alle relevante deler av vårt daglige arbeid.

Suksesskriterier som ble definert for leveransen var:

- Listen over bærekraftsmål og delmål for hvert embete er delt opp etter organisasjonsdel/avdeling/fagområde hvor de er relevante
- Listen oppfattes som relevant og retningsgivende for organisasjonsdel/avdeling/fagområdes mandat, arbeidsområde og fagfelt
- Listen kan integreres i eksisterende dokumenter for virksomhetsstyring
- Sammen med listen følger en oversikt med forslag over hva listen kan brukes til og hvor i virksomhetsstyringssystemer målene og delmålene bør integreres. Denne ligger som et separat dokument med navn «Leveranse 1.2, integrering av bærekraftsmål og delmål»

2 Metode og prosess

Proessen med å utforme delmålene som er relevante for de tre embetene tok utgangspunkt i listen over målepunkter som tidligere er utarbeidet av avdelingene hos SFVT. Målepunktene tok utgangspunkt i eksisterende indikatorer som var utarbeidet av blant annet SSB for å måle utvikling over tid opp mot de 17 bærekraftsmålene. Hver avdeling hadde satt opp målepunkter som de anså som relevante for sitt arbeid.

I arbeidsmøtet med SFVT ble listen over målepunkter utgangspunkt for at deltagerne skulle formulere delmål, mens i arbeidsmøtene med SFAG og SFMR ble det også sett mer på FNs delmål. I listen over delmålene som deltagerne foreslo refereres det derfor både til SFVTs målepunkter og FNs egne delmål.

Deltagerne i gruppeoppgavene fikk i oppgave å vurdere bærekraftsmål og delmål for sine spesifikke avdelinger og faggrupper, og det er derfor naturlig at prioriteringer for

hele embetet ikke ble foreslått. BDO vil likevel anbefale at embetene, i tillegg til å ha utvalgte bærekraftsmål og delmål for ulike avdelinger, også har bærekraftsmål nr. 16 og nr. 17 som overordnede «kjernemål».

2.1 Tilpassede delmål

FNs 169 delmål kan ofte fremstå som fjerne og lite relevante for Norge. For å få eierskap og forankring i virksomheter og for ansatte til bærekraftsmålene, må delmålene derfor gjenspeile konteksten og virkeligheten som ledere og øvrige ansatte kan kjenne seg igjen i.

Delmålene skal være mer spissede og gi mer konkrete retninger enn de 17 overordnede målene. Samtidig skal de fremdeles holde seg på samfunnsnivå for å peke ut hvilke samfunnsendringer eller målsetninger embetene jobber mot og bidrar til. Relevante delmål kan motivere og gi et videre perspektiv på hva embetene jobber med, og kan brukes som henvisninger i diverse arbeidsprosesser, oppgaver og rutiner.

2.2 Prioriteringer og nivå-delning

Statsforvalteren har et bredt mandat som spenner over alle de 17 bærekraftsmålene, i tråd med de ulike oppdragene fra alle departementene i tildelingsbrevet. Det er derfor vanskelig å skulle velge ut noen mål som ikke er relevante eller prioriterte, og en tilsidesettelse av visse bærekraftsmål vil kunne gi feilaktige signaler om at sentrale ansvarsområder ikke anses som viktige. Det er derfor BDOs anbefaling at ingen av bærekraftsmålene kategoriseres som «ikke prioriterte».

Godt bærekraftsarbeid krever evne og kompetanse til å ta hensyn til alle de tre bærekraftsdimensjonene, og se hvordan bærekraftsmålene påvirker hverandre. Ved å trekke ut noen bærekraftsmål fra en prioriteringsliste vil det være en risiko for at helhetsforståelsen for mulige gjensidige effekter som kan oppstå mellom alle bærekraftsmålene, vil forsvinne.

Alle i embetet skal likevel ikke være eksperter på alt. Hvert fagområde har ulike bærekraftsmål som sine «kjernemål», som de bidrar til og/eller må ta hensyn til for å redusere potensielle negative effekter.

Gitt Statsforvalterens mandat, hvor samordning, koordinering og samarbeid står sentral, vil BDO i tillegg anbefale at embetene har bærekraftsmål nr. 16 og nr. 17 som overordnede og felles «kjernemål».

Denne listen er kun et forslag til prioriterte delmål, som de ulike embetene, avdelingene og faggruppene må vurdere og justere videre. Særegne utfordringer for ulike fylker er ikke hensyntatt her. En endelig liste bør også følges opp og endres over tid etter hvert som oppdrag og samfunnsutfordringer forandres.

2.3 Kriterier for utforming av delmålene

FNs delmål er formulert med fokus på handlingen som skal utføres for å oppnå en positiv endring, ofte med et satt årstall for når handlingen og oppnåelsen skal være utført. Eksempel:

- «Innen 2030 sikre at alle jenter og gutter fullfører gratis og likeverdig grunnskole og videregående opplæring av høy kvalitet som kan gi dem et relevant og reelt læringsutbytte». (Der deltagerne har brukt FNs delmål som utgangspunkt for å

formulere egne delmål, står FN-delmålene gjengitt som referanse i kolonne to i listen)

I kommunesektoren er det derimot flere eksempler på formuleringer av delmål (f.eks. Viken fylkeskommune og Asker kommune) som gir et nåtidsperspektiv på situasjonen som de ønsker å oppnå i fremtiden. Eksempel:

- «I Viken tilegner elever og studenter seg den kompetanse som er nødvendig for å fremme bærekraftig utvikling» (Viken fylkeskommune)
- «Alle fullfører likeverdig grunnskole med opplæring av god kvalitet, har høyt læringsutbytte og et godt grunnlag for å fullføre videregående opplæring.» (Asker kommune)

I listen under foreslås det delmål som følger den sistnevnte formuleringen. Forslag som kom inn i løpet av arbeidsmøtene som inkluderer formuleringer om en økning, redusering, forbedring eller annen utvikling fra dagens situasjon, vil derfor ikke være med, eller være omformulert til et tenkt fremtidsscenario. Forslag om strategier og tiltak for å oppnå delmålene er heller ikke tatt med, siden dette bør tydeliggjøres i virksomhets/fagstrategier, på aktivitets/tiltaksnivå, samt i valg av indikatorer.

Ulike offentlige virksomheter, inkludert i kommunesektoren, har utarbeidet egne delmål til bærekraftsmålene i sine planer. Noen av disse kan være lange og sammensatte, med f.eks. formuleringer om at befolkningen skal ha tilgjengelige og gratis fritidstilbud, kulturaktiviteter og muligheter til å være med i frivilligheten. Dette vil kreve flere typer tiltak for å følge opp et enkelt delmål, og flere indikatorer for å måle utvikling over tid, siden delmålet inkluderer ulike typer tilbud, aktiviteter og organisasjoner. I listen fra vårt arbeide er det valgt å følge samme linje med bredere og mer sammensatte delmål som legger føringer for samarbeid og tverrfaglige perspektiver.

2.4 Forklaring av tabellen

Tabellen under består av fem utfylte kolonner med ulik funksjon/innhold:

- Kolonnen for bærekraftsmål refererer til hvilket av FNs 17 bærekraftsmål som delmålet er knyttet opp til.
- I kolonnen «delmål» står forslag til formulering av delmål som embetene før prioritere i sitt arbeid
- I kolonnen «Kommentarer til delmålene» refereres det til nasjonale føringer på bærekraft for hver av de foreslåtte delmålene. Kommentarene er primært hentet fra rapporten «Oppfølging av bærekraftsmåla i Noreg», som kom ut 6. oktober 2023: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/oppfolging-av-berekraftsmala-i-noreg/id2996905/>
Tre kommentarer er kommet også fra "Nasjonale forventninger til regional og kommunal planlegging 2023-2027".
BDO har ikke søkt i andre dokumenter etter ytterligere kvantifiserbare eller detaljerte målsetninger for Norge.
- I kolonnen «relevant for fagområde» står det oppført hvilke fagområder som bør ha det relevante bærekraftsmålet og foreslått delmål som prioritert «kjernemål».
- Selv om det i bestillingen av denne leveransen ikke er inkludert indikatorer for anbefalt delmål, er det i kolonnen «mulige indikatorer/målepunkter til delmålet» angitt forslag fra:
 - Statsforvalteren i Vestfold og Telemarks (SFVT) liste over målepunkt

- Uvalgte SSB-indikatorer fra Viken fylkeskommunes «bærekraftsbarometer» for kommunesektoren⁷, eller
- KS og SSBs taksonomi for bærekraftsindikatorer⁸, inkludert de norske målepunktene (det er ikke her gjort en vurdering om hvorvidt de er «SMART»⁹)
- Utviklede indikatorer fra kommunesektoren eller direktorat

Listen over foreslåtte indikatorer er kun et første forslag, og identifisering av endelige og mer faglig riktige indikatorer for å måle utvikling av foreslåtte delmål vil måtte være et oppfølgingsarbeid som embedetene må vurdere å ta videre. Det vil også være nyttig å vurdere nullpunktsanalyser for å vite hva man skal måle utvikling opp mot.

- Selv om det i bestillingen av denne leveransen ikke er inkludert tiltak eller aktiviteter som embedetene kan utføre for å følge opp delmålene er det likevel i kolonnen «Mulige administrative og utviklingsorienterte interne tiltak for embedet» tatt med noen forslag. Dette er primært forslag som viser hvordan administrativt arbeid også er relevante for å bidra til prioriterte delmål, og forslag for hvordan embedetene kan følge opp å støtte kommunesektoren med å integrere FNs konvensjon for personer med funksjonsnedsettelse (CRDP). Disse forslagene er relevante for å tydeliggjøre administrasjonens rolle som bidragsyter i embedetenes bærekraftsarbeid, og for å følge opp et fokusområde som ble fremhevet som viktig i løpet av arbeidsverkstedene.

3. Oversikt over bærekraftsmål og prioriterte delmål

Se Excel-fil *Leveranse 4.1., Verktøy for målkonflikter*

3 Kommentarer og anbefalinger

Basert på listen med forslag til bærekraftsmål og prioriterte delmål, samt fagområder og indikatorer, vil det kunne være mulig for embedetene å fylle på listen med de tiltakene i virksomhetsplanen som bidrar til hvert av delmålene. Likeledes kan listen med bærekraftsmål og prioriterte delmål integreres i virksomhetsplaner og rapporter for å tydeliggjøre hva embedetenes arbeid har bidratt til på samfunnsnivå.

I løpet av arbeidsverkstedene kom en rekke forslag til delmål inn som var formulert rundt eksisterende eller planlagte/foreslåtte tiltak, både virksomhetsinterne og samfunnsrettede tiltak. Siden listen i denne leveransen er formulert som fremtidsscenarioer for ønsket samfunnsendring er ikke de mer tiltaksformulerte delmålene inkludert her. Tiltakene vil likevel kunne være et nyttig neste steg for embedetene å bruke for å identifisere eller foreslå hvordan de ulike prioriterte delmålene kan følges opp i en virksomhetsplan.

⁷ Kriterier for utvalg av indikatorer er beskrevet her: <https://viken.no/tjenester/planlegging/analyse-statistikk-og-kart/analyse-statistikk-og-kart-for-viken/fns-barekraftsmal/inholdet-i-barekraftsbarometeret.145479.aspx>

⁸ <https://www.ks.no/fagomrader/barekraftsmalene/maling-kartlegging-og-analyse-av-barekraft/indikatorer-og-taksonomi/slik-bruker-du-taksonomien-til-a-finne-indikatorer/>

⁹ Vanlige kriterier for at indikatorer har god kvalitet er at de er «Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound».

Forslag til satsingsområder

På grunn av behov for å se alle bærekraftsmålene i sammenheng, og fordi nedprioritering av noen bærekraftsmål kan gi uønsket signaleffekt om at de ikke er viktige for embetene, anbefaler ikke BDO at noen bærekraftsmål prioriteres over andre. Det er også vanskelig å utrede noen bærekraftsmål som er viktigere enn andre ut ifra arbeidsverkstedene, eksisterende dokumenter og planer.

Embetene har svært brede oppdrag, og BDO foreslår derfor likevel at Statsforvalteren kan prioritere noen brede og tematiske satsingsområder spesielt. Dette er satsingsområder basert på presserende samfunnsbehov, hvor Statsforvalteren er unikt posisjonert til å ta en rolle i å løfte eller samordne tjenester og fagområder på tvers. Dette vil være i tråd med foreløpig tildelingsbrev for 2024 med føringen om at Statsforvalteren skal samordne og samhandle flere sektorer i oppgaveløsningen, samt aktivt bidra til mål 17 om samarbeid for å nå målene.

BDO foreslår at det spesifiseres noen få satsingsområder innenfor hvert av bærekraftsdimensjonene klima- og miljødimensjonen, sosial bærekraft og økonomisk bærekraft. Konkretiseringen av hvert satsingsområde bør tilpasses regionale forhold og trekke på alle dimensjonene, eksempelvis:

Her anbefales følgende tre satsingsområder:

1. **Naturmangfold og arealbruk.** Satsingsområdet faller under bærekraftsdimensjonen klima og miljø, med tydelige målkonflikter mot både klimatiltak som utbygging av fornybare energikilder, og økonomisk bærekraft. Foreslått satsingsområde er i tråd med foreløpig tildelingsbrev for 2024, med fokus på å ta vare på naturmangfold og sikre klima- og miljøhensyn i arealplanleggingen.
2. **Barn og unges utenforskap og rettsikkerhet.** Satsingsområdet faller under primært dimensjonen sosial bærekraft, men også under økonomisk bærekraft. Dette satsingsområdet har stort potensial for styrket koordinering på tvers av tjenester og virksomheter. Foreslått satsingsområde er i tråd med foreløpig tildelingsbrev for 2024, med fokus på å motvirke og redusere sosial ulikhet blant barn og unge. Forebygging, tjenestetilbud og ivaretagelse av pårørende for deres psykiske helse, samt rettssikkerheten til barn og unge, faller også under dette satsingsområdet.
3. **Samfunnssikkerhet og beredskap.** Satsingsområdet spenner over både klima og miljø og sosial bærekraft, med et spesielt sterkt fokus på helhetlig og tverrfaglig samarbeid. Foreslått satsingsområde er i tråd med foreløpig tildelingsbrev for 2024, med fokus på samfunnssikkerhetsarbeid på regionalt og lokalt nivå, inkludert å løfte kompetansen i kommunene.

Disse forslagene bør/kan endres og tilpasses etter hver regions spesifikke utfordringer.

For å jobbe helhetlig med de tre foreslåtte prioriterte satsingsområdene er det viktig at det skapes samarbeid mellom fagområdene som er nevnt i listen over for de ulike bærekraftsmål og anbefalte delmålene.

BDO foreslår disse tre satsingsområdene basert på følgende:

1. Naturmangfold og arealbruk

Verden står overfor en klimakrise og naturkrise, og planetens tålegrenser gir nødvendige begrensninger for sosial og økonomisk aktivitet i samfunnet. Mange kommuner og bedrifter er i god gang med å iverksette ulike klimatiltak, men tiltak som beskytter naturmangfold pga. arealbruk er fremdeles mer utviklet. Ifølge [KS-rapporten](#)

«**Bærekraftig arealbruk**» vises det til at naturhensyn ofte taper for utbyggings- og næringsutviklingshensyn i dagens planpraksis i kommunene, og i en omfattende evaluering av norsk arealplanlegging etter plan- og bygningsloven ble det pekt på fem hovedårsaker (s. 21-23)

- 1) natur har et svakt rettsvern;
- 2) det er uklare grenser for lokalt selvstyre i arealplanlegging;
- 3) det er svake kontrollmekanismer i arealplanprosesser;
- 4) manglende verktøy for vurdering av sumvirkninger av arealutvikling; og
- 5) mangel på kapasitet og kompetanse i kommunene

I rapporten (s. 4) står det også at «Vestlandsforskning peker på utfordringer med manglende samspill mellom ulike politikkområder for å oppnå bærekraftig arealbruk i Norge. Arealplanlegging er et av temaene som ligger innenfor det lokale selvstyret. Lokalt selvstyre innebærer at kommunene har beslutningsmyndighet over lokale anliggender, innenfor de juridiske og økonomiske rammene som fastsettes av statlige myndigheter. Kommunene har vide fullmakter i plan- og bygningsloven til å bestemme hvordan våre arealer skal brukes. Lokaldemokratiet har dermed et stort ansvar for å håndtere miljøproblemer vi nå står overfor.

I OECDs rapport identifiseres den viktigste systemutfordringen å være at kommunene har fått stadig større ansvar for miljø- og arealforvaltningen, uten å få tilsvarende kompetanse og kapasitet til å ivareta ansvaret på en god måte. Dermed settes ikke kommunene i stand til f.eks. å fremme nærings- og stedsutvikling på naturens og klimaets premisser. Resultatet er en lokal utvikling med omfattende tap av natur, som i sum gjør at vi ikke når nasjonale mål.»

Til slutt påpeker rapporten (s. 13) at «Ifølge Vestlandsforskning, hindrer den statlige sektorpolitikken i dag positivt samspill mellom de to politikkområdene energiproduksjon/-forsyning og naturforvaltning. Rapporten konkluderer videre med at statlig politikk for klimatilpassing og ivaretagelse av naturmangfold i dag er satt i skyggen av fokus på reduksjon av klimagassutslipp og energiomstilling. Målkonflikter som ligger innebygd i statlig politikk og i statlige styringssignaler gjør det vanskelig for kommunene å oppnå positivt samspill mellom f.eks. naturvern, klimatilpassing og lagring av karbon i vegetasjon og jordsmonn.»






Statsforvalteren har rolle som samordner av statlig sektormyndigheter og å påse at kommunene ivaretar vesentlige regionale og nasjonale interesser i planleggingen. Statsforvalteren skal sikre at kommunale vedtak i plan- og byggesaker er i samsvar med gjeldende lovverk, og har derfor mulighet til å overprøve kommunale vedtak gjennom innsigelser til arealplaner, eller gjennom klager på dispensasjoner eller feilaktig grunnlag i henhold til plan- og bygningsloven. De har dermed en svært viktig rolle i å påse at kommunene ivaretar viktig naturmangfold og at arealbruken er effektiv og bærekraftig. Både landbruk, utbygging av bosteder og infrastruktur, økonomisk vekst og næringsutvikling, samt omlegging til fornybare energikilder kan gå på bekostning av areal og liv i vann og på land.

Satsingsområdet berører derfor følgende bærekraftsmål og anbefalte delmål:

Bærekraftsmål	Delmål	Forklaring av relevans
	Fylket har høy produksjon og lagring av matvarer i henhold til naturlige forhold, og et mangfold av ulike matprodusenter av forskjellige størrelser følger driftsmetoder i matproduksjon som tar hensyn til jordsmonn som ikke-fornybar ressurs, samt opptak og lagring av klimagasser.	Næringsstoffer (nitrogen og fosfor), partikler og miljøgifter, blant annet fra gjødsel, vaskes ut fra jorda og havner i elver og fjorder når det regner. ¹⁰ Avrenningen kan gi alge-oppblomstring i sjøer slamme til elver, bekker, vann og nære sjøområder, og i noen tilfeller redusere kvaliteten til drikkevannskilder, badeplasser eller fiskeplasser. ¹¹ Naturområder som gjøres om til beitemark og landbruk, inkludert nydyrking, kan føre til negativ effekt på naturmangfold og økosystemer.
	I fylket tilrettelegges og støttes en økt andel av energi fra fornybare energikilder av det totale energiforbruket uten at det gir uakseptable resultater for lokalsamfunn og planetens tålegrenser.	Produksjon av ikke-fossil energi krever ofte arealbruk, f.eks. i form av områder for å etablere vindmølle- eller solcelleparker. Vannkraft kan også gå på bekostning av areal, vernede områder og vassdrag. Utbygging av energinett kan også krever bruk av naturområder.
	Alle virksomheter og arbeidstagere i fylket bidrar til et attraktivt, inkluderende og rettferdig arbeidsliv.	Selv om det anbefalte delmålet i seg selv ikke er i målkonflikt med naturmangfold og vern av areal, kan likevel det brede bærekraftsmålet som inkluderer økonomisk vekst gi en målkonflikt. Dette pga. kommunenes ønske om utbygging av næringsområder, hytteområder osv., som legger beslag på naturområder fordi det vil gi næringsmuligheter for lokale bedrifter, flere tilflyttere, tilreisende osv.
	All utbygging og næringsutvikling tar hensyn til klima og miljø med bevissthet om planetens tålegrenser	Naturområder som gjøres om til områder med infrastruktur, industriområder eller på annet vis påvirkes av tyngre tekniske inngrep vil føre til negativ effekt på naturmangfold og økosystemer.

¹⁰ «Vi i Viken: Kunnskapsgrunnlag for en bærekraftig framtid», s. 128 - 141. https://viken.no/_f/p1/i4f0b8206-d207-4524-b400-9200b65ae0f9/kunnskapsgrunnlag-regional-planstrategi-viken-vi-i-viken.pdf

¹¹ <https://www.landbruksdirektoratet.no/nb/jordbruk/miljo-og-klima/avrenning-og-vannmiljo>




	<p>All arealforvaltning tar hensyn til klima og miljø, med målsetning om å ivareta arealnøytralitet, naturmangfold, tilgjengelige strandsoner og offentlige områder, samt bevaring av matjord</p>	<p>Naturområder som gjøres om til områder med infrastruktur og bebyggelse kan føre til negativ effekt på naturmangfold og økosystemer.</p>
	<p>Alle innbyggere og virksomheter i fylket bidrar til å redusere direkte og indirekte klimagassutslipp for å bli et lavutslippssamfunn</p>	<p>Produksjon av ikke-fossil energi for å gå over til et lavutslippssamfunn krever ofte arealbruk, f.eks. i form av områder for å etablere vindmølle- eller solcelleparker. Vannkraft kan også gå på bekostning av areal, vernede områder og vassdrag. Utbygging av energinett kan også krever bruk av naturområder.</p>
	<p>I fylket har man levedyktige og sunne vannmiljøer uten havforurensing, marin forsøpling, mikroplast og utslipp av næringssalter, hvor sårbare arter og naturtyper ivaretas, og robuste økosystem trives</p>	<p>Satsingsområdet vil direkte bidra til å oppnå dette delmålet.</p>
	<p>I fylket ivaretas et bredt naturmangfold, hvor spesielt nær truede og truede arter og naturtyper på rødlisten beskyttet og ivaretatt, og ingen stedegne arter utryddes</p>	<p>Satsingsområdet vil direkte bidra til å oppnå dette delmålet.</p>
	<p>Innbyggere, virksomheter fra private, offentlige og frivillige aktører jobber målrettet sammen for å bidra til en bærekraftig samfunnsutvikling/etablering av trygge og robuste lokalsamfunn</p>	<p>Godt samarbeid og koordinering av alle aktuelle private, offentlige og frivillige aktører er nødvendig for å skape en felles forståelse for klima- og miljøsituasjonen i fylket, og jobbe sammen for felles målsetninger.</p>

2. Barn og unges utenforskap og rettssikkerhet

Statsforvalteren er klagemyndighet for kommunale enkeltvedtak og vedtak gjort i spesialisthelsetjenesten, og er også tilsynsmyndighet. Statsforvalteren er derfor unikt plassert til å jobbe med barn og unges utenforskap og rettssikkerhet. Embetene tar blant annet imot klagesaker på skolemiljø (i første halvår 2023 har Statsforvalteren mottatt 1425 klagesaker på skolemiljø, mot 886 i første halvår i 2022), barnevern og





velferdstjenester, og fører tilsynssaker med virksomheter som tilbyr omsorgstjenester. Utenforskap, diskriminering av og sårbarhet hos barn og unge har mange og komplekse årsaker, f.eks. mobbing, lavinntekt, manglende tilrettelegging for funksjonsnedsettelse og nevromangfold, kjønn, vold/rus i hjemmet, eller minoritetsbakgrunn. Kommuner har ofte manglende ressurser eller kompetanse i barnevern, skoler, PPT og NAV, og tjenestene er ofte ikke koordinerte og samkjørte rundt brukere. Statsforvalteren har mulighet til å ta et overordnet blikk på ivaretagelsen av barns rettigheter på tvers av de kommunale tjenestene. Dette korresponderer også med embetenes ansvar for å støtte integrering av FNs konvensjon for personer med nedsatt funksjonsnedsettelse i kommunene, da med tanke på diskriminering av barn med ulike typer funksjonsnedsettelse og mangel på tilrettelegging/nødvendige tiltak¹².


Satsingsområdet berører derfor følgende bærekraftsmål og anbefalte delmål:

Bærekraftsmål	Delmål	Forklaring av relevans
	Ingen husholdninger opplever vedvarende lavinntekt	Inkludering og tilrettelegging av barn, samt ved å sikre deres rettigheter til utdanning, vil det være lavere risiko for at de senere vil stå utenfor arbeidslivet og uten inntekt. Ivaretagelse av familien/husholdningens inntektsnivå gjennom sosiale tjenester og velferdsytelser øker også barns læringsutbytte, deltagelse i lokalmiljøet og aktiviteter, og reduserer stigmatisering med lavinntekt.
	I fylket har innbyggere uansett bakgrunn og livsfase god livskvalitet med fysisk og mental helse, og får tilgang til gode helsetjenester ved behov.	Inkludering og deltagelse av barn og unge i samfunnet forutsetter at de har god helse, inkludert mental helse. Kartlegging og vurdering av støttebehov og diagnose, oppfølging med behandling, hjelpemidler og tiltak er nødvendig for at barn og unges helse og behov imøtekommes.
	Alle barn og unge har rett og tilgang til trygge og tilrettelagte skoler hvor de sikres grunnleggende kompetanse etter læreplanmålene og støttes til	Trygge og tilrettelagte skoler sikrer barns rett til utdanning, motvirker utenforskap og øker sjansen for fullført utdanning. Dette vil gi lavere risiko for at de senere vil stå utenfor arbeidslivet og uten inntekt. Læringsmiljø uten

¹² <https://www.statsforvalteren.no/oslo-og-viken/kurs-og-konferanser/2023/10/fagdag-om-fravar-fra-skolen/>

<https://www.statsforvalteren.no/contentassets/afadd830f14f43d0bdf93a11ba566bac/skolefravar---maren-johanne-nordby.pdf>

	fullføring.	mobbing reduserer risikoen for helseskader. Tilpassede tiltak og universelle bygg sikrer at barn med funksjonsnedsettelse og diagnoser ikke faller ut av læringsløpet.
	Alle innbyggere opplever at de får tilgang til like muligheter, rettigheter og beskyttelse uavhengig av kjønn	Ulike forventninger, restriksjoner og oppdragelsesmåter basert på kjønnsroller kan føre til at jenter og gutter opplever ulike muligheter og typer diskrimineringer i hjemmet, i samfunnet og i tilgang til tjenester. Kjønsroller kan også gi økt risiko for ulike typer sårbarheter og vold. Det er viktig at kommunale tjenester og andre virksomheter er bevisste på disse forskjellene for å ivareta ikke-diskriminering og rettssikkerhet.
	Alle opplever sosial, økonomisk og politisk inkludering av alle uavhengig av kjønn, alder, funksjonsevne, rase, etnisitet, nasjonal opprinnelse, religion eller økonomisk eller annen status	Utenforskap og diskriminering kan oppstå på bakgrunn av alle de nevnte diskrimineringsgrunnlagene nevnt her. Spesielt viktig er det at rettighetene til barn fra utsatte grupper og ressursvake familier ivaretas i møte med pressede kommunale tjenester og virksomheter.
	All by- og tettstedsutvikling er klimatilpasset, følger sirkulære bygningsprosesser og materialstrømmer, ivaretar universell utforming, og gir alle innbyggere tilgang til bærekraftige mobilitetsløsninger og infrastruktur uavhengig av livsfase.	Bebyggelse og infrastruktur kan diskriminere og ekskludere barn med funksjonsnedsettelse hvis de ikke er universelt utformet, eller dersom bosted gir begrensede transportmuligheter og tilgang til fritidsaktiviteter, lokalmiljø, barnehager og skoler.
	Alle innbyggere har tilgang til informasjon, rettigheter, tjenester og den rettshjelpen de trenger	Mangel på informasjon, rettigheter, tjenester og rettshjelp gir økt utenforskap og svekker rettssikkerheten til barn dersom de ikke får trygg og tilrettelagt undervisning, eller om de opplever mangel på ivaretagelse og beskyttelse fra barnevern, helsetjenester, velferdstilbud osv.


	<p>Alle virksomheter som har offentlige eller lovpålagte mandat eller funksjoner/kommuner ivaretar og oppfyller sine oppgaver basert på demokratiske prinsipper, ikke-diskriminering og god økonomisk styring.</p>	<p>Barns utenforskap og diskriminering øker dersom tjenester og tilbud ikke praktiserer ikke-diskriminering, og dersom virksomheter ikke har tilstrekkelig kompetanse og ressurser til å utføre tjenester og aktiviteter i tråd med retningslinjer og standarder. Barns medvirkning og barnets beste må ivaretas i virksomhetenes utførelse.</p>
	<p>Innbyggere, virksomheter fra private, offentlige og frivillige aktører jobber målrettet sammen for å bidra til en bærekraftig samfunnsutvikling/etablering av trygge og robuste lokalsamfunn</p>	<p>Ukoordinerte virksomheter og tjenester gir økt risiko for at barn med særskilte behov og sårbarheter ikke får de nødvendige tiltakene og oppfølgingen de har rett på. Innenfor sitt handlingsrom kan Statsforvalteren støtte og oppmuntre til bedre samhandling rundt hver enkelt bruker (barn), f.eks. ved kommunale barnekoordinatorer.</p>

3. Samfunnssikkerhet og beredskap







Covid19-pandemien viste med stor tydelighet hvor viktig bred medvirkning og ikke-diskriminering er for å nå og tilpasse respons til alle grupper i samfunnet. Ukraina-krisen viste også hvor sårbar matsikkerhet er i dagens globale samfunn. Klimaendringer og ekstremvær i tiden fremover fører også til økt behov for styrket fokus på flom- og ras-sikringer for infrastruktur og bebodde områder.

Statsforvalterens ansvar for regional samordning av arbeidet med samfunnssikkerhet og beredskap setter embetene derfor i en strategisk nøkkelrolle for å sikre og ivareta helhetsspektivet og tverrgående hensyn i møte med kommunesektoren og andre aktører (Både Statsforvalteren i Vestfold og Telemark og Statsforvalteren i Agder har allerede gode erfaringer med tverrgående arbeid rundt beredskap og grundige ROS-analyser). Medvirkning av representanter fra et bredt utvalg av samfunnet må ivaretas i utrednings- og behovsanalyser, blant annet for å sikre at tiltak ivaretar behovene for personer med ulike typer funksjonsnedsettelse.

Satsingsområdet berører derfor følgende bærekraftsmål (ikke alle de anbefalte delmålene er direkte knyttet til dette satsingsområdet, men overordnet tematikk er likevel høyst relevant for satsingsområdet):

Bærekraftsmål	Delmål	Forklaring av relevans
	<p>Fylket har høy produksjon og lagring av matvarer i henhold til naturlige forhold, og et mangfold av ulike matprodusenter av forskjellige størrelser følger driftsmetoder i</p>	<p>Matsikkerhet, inkludert lagring av matvarer, er en viktig del av samfunnssikkerhet og beredskap.</p>

	matproduksjon som tar hensyn til jordsmonn som ikke-fornybar ressurs, samt opptak og lagring av klimagasser.	
 <p>5 LIKESTILLING MELLOM KJØNNENE</p>	Alle innbyggere opplever at de får tilgang til like muligheter, rettigheter og beskyttelse uavhengig av kjønn	Ulike forventninger, restriksjoner og oppdragelsesmåter basert på kjønnsroller kan føre til at jenter og gutter får tilgang til ulik informasjon, eller opplever ulike forventninger, i kriser og katastrofesituasjoner. Jenter og kvinner kan være mer utsatt for seksuelle misbruk og overgrep i situasjoner hvor sikkerhetsnett og familiemedlemmer forsvinner, mens gutter og menn kan oppleve press på å bidra i farlige situasjoner hvor de kan bli skadet. Nødhjelpsapparat i krisesituasjoner kan ha begrensede forståelser for gutters og menns risikoer, og kan være dårlig tilrettelagt for å ta imot de som har opplevd seksuelle krenkelser og misbruk. Det er også viktig å inkludere begge kjønn og ulike kjønnsidentiteter- og uttrykk i sårbarhetsanalyser og informasjonsarbeid.
 <p>6 RENT VANN OG GODE SANITÆRFORHOLD</p>	I fylket oppgraderes og sikres ledningsnettet for å forhindre lekkasje av rensedrikkevann, og beredskapsplaner inkluderer sikring av vannforsyningssystemet for å kunne motstå kriser, katastrofer (inkludert naturkatastrofer pga. klimaendringer) og konfliktsituasjoner.	Ledningsnett og vannforsyningssystemer er kritiske i arbeidet for å styrke samfunnssikkerhet og beredskap.
 <p>7 REN ENERGI TIL ALLE</p>	I fylket tilrettelegges og støttes en økt andel av energi fra fornybare energikilder av det totale energiforbruket uten at det gir uakseptable resultater for lokalsamfunn og planetens tålegrenser.	Selv om delmålet ikke spesifikt går på samfunnssikkerhet og beredskap er installasjoner for å produsere og transportere energi og strøm kritisk infrastruktur må sikres i arbeidet.

 <p>9 INDUSTRI, INNOVASJON OG INFRASTRUKTUR</p>	All utbygging og næringsutvikling tar hensyn til klima og miljø med bevissthet om planetens tålegrenser	Selv om delmålet ikke spesifikt går på samfunnssikkerhet og beredskap er industri og infrastruktur en viktig del av arbeidet.
 <p>10 MINDRE ULIKHET</p>	Alle opplever sosial, økonomisk og politisk inkludering av alle uavhengig av kjønn, alder, funksjonsevne, rase, etnisitet, nasjonal opprinnelse, religion eller økonomisk eller annen status	Bred representasjon av ulike grupper er viktig for å sikre at deres sårbarheter, forståelser, informasjonskilder, fysiske forutsetninger, transportbehov og annet tilstrekkelig ivaretas i ROS-analyser, evakueringsplaner, informasjonskanaler, opplæring av beredskapspersonell. Hvis ikke kan visse grupper falle utenfor, og oppleve å bli påført unødig skade pga. sikkerhetstiltak som ikke er tilpasset dem.
 <p>11 BÆREKRAFTIGE BYER OG LOKALSAMFUNN</p>	All by- og tettstedsutvikling er klimatilpasset, følger sirkulære bygningsprosesser og materialstrømmer, ivaretar universell utforming, og gir alle innbyggere tilgang til bærekraftige mobilitetsløsninger og infrastruktur uavhengig av livsfase.	Klimatilpasninger, universell utforming og gode mobilitetsløsninger er viktige forutsetninger for utvikling av oppdaterte og inkluderende tiltak for samfunnssikkerhet og beredskap.
 <p>13 STOPPE KLIMAENDRINGENE</p>	Samfunnet/bebode områder er tilpasset og evner å stå imot klimarelaterte farer og naturkatastrofer.	Satsingsområdet vil direkte bidra til å oppnå dette delmålet.
 <p>16 FRED, RETTFERDIGHET OG VELFUNGERENDE INSTITUSJONER</p>	Alle virksomheter som har offentlige eller lovpålagte mandat eller funksjoner/kommuner ivaretar og oppfyller sine oppgaver basert på demokratiske prinsipper, ikke-diskriminering og god økonomisk styring.	Bred medvirkning, ikke-diskriminering og tilstrekkelige ressurser er en forutsetning for godt arbeid med samfunnssikkerhet og beredskap.
 <p>17 SAMARBEID FOR MÅLENE</p>	Innbyggere, virksomheter fra private, offentlige og frivillige aktører jobber målrettet sammen for å bidra til en bærekraftig samfunnsutvikling/etablering	Godt samarbeid og koordinering av alle aktuelle private, offentlige og frivillige aktører er nødvendig for å gjennomføre analyser, planlegging og utførelse av arbeid med samfunnssikkerhet og

	av trygge og robuste lokalsamfunn	beredskap.
--	-----------------------------------	------------

Vedlegg: Leveranse 1.2: Anbefalinger til integrering av mål og delmål

1 Målsetning for leveransen

I tildelingsbrevet 2023 fra Kommunal- og distriktsdepartementet ble det nevnt at

«Statsforvalterne har et særlig ansvar for sine fagområder for å følge opp bærekraftsmålene slik disse er operasjonalisert gjennom regjeringens arbeid, og skal som en del av arbeidet formidle relevant kunnskap til andre aktører i regionen. [...] For å sikre en balansert sosial, økonomisk og miljømessig utvikling, skal statsforvalterne bidra til at det nasjonalt koordinerte arbeidet med oppfølgingen av bærekraftsmålene:

- Er godt kommunisert
- Ligger til grunn for den kommunale og fylkeskommunale planleggingen

Leveransen i dette dokumentet vil sammen med leveranse 1.1 styrke embetenes evne til å kommunisere hvordan de følger opp bærekraftsmålene og delmålene. Leveranse 1.1 og 1.2 vil bidra til å gi embetene 1) en helhetlig tilnærming til bærekraftsarbeidet ved at de kjenner seg igjen i «sine» delmål, samtidig som de har bærekraftsmål og delmål felles som referanser i arbeidet, 2) forankring i hele organisasjonen ved at listen er kjent og brukes på tvers av embetene, og 3) bidrar til operasjonalisering og synliggjøring ved at listen brukes aktivt ved å integreres i arbeidsoppgaver og dokumenter. Slik bidrar leveransen til prosjektets målsetninger om at embetene ved prosjektet slutt skal ha oppnådd følgende målsetninger:

- a) Ha opparbeidet eierskap til både de tre bærekraftsdimensjonene, de 17 bærekraftsmålene og de relevante delmålene.
- b) Ha innarbeidet bærekraftsmålene i alle relevante deler av vårt daglige arbeid.

Suksesskriterier som ble definert for leveransen var:

- Listen over bærekraftsmål og delmål for hvert embete er delt opp etter organisasjonsdel/avdeling/fagområde hvor de er relevante
- Listen oppfattes som relevant og retningsgivende for organisasjonsdel/avdeling/fagområdes mandat, arbeidsområde og fagfelt
- Listen kan integreres i eksisterende dokumenter for virksomhetsstyring
- Sammen med listen følger en oversikt med forslag over hva listen kan brukes til og hvor i virksomhetsstyringssystemer målene og delmålene bør integreres. Det er dette dokumentet.

2 Metode og prosess

I løpet av de tre arbeidsmøtene ble deltagerne spurt hvor de så det kan være nyttig å integrere, bruke og synliggjøre bærekraftsmål og delmålene i virksomhetsstyringen. I Vestfold og Telemark og Agder ble det i stor grad fokusert på typer dokumenter, maler og rutiner, mens i Møre og Romsdal ble det også spurt mer spesifikt om i hvilke typer

arbeidsprosesser de bør integreres. Fokuset for anbefalingene i denne leveransen er å integrere bærekraftsmål og delmål i prosesser og arbeidsoppgaver for å **synliggjøre og informere** om bærekraftsmålene og delmålene som arbeidsoppgavene bidrar til.

En senere leveranse etter fase 2 i prosjektet vil anbefale hvilke prosesser og arbeidsoppgaver som bør integrere en metode/verktøy for å vurdere og håndtere målkonflikter. Forslag for dette inkluderes ikke her, men noen av de samme prosessene og arbeidsoppgavene vil kunne anbefales da også.

De tre embetene har ikke en felles måte eller standard rutiner å løse oppgavene på for de ulike fagområdene. Det vil derfor i anbefalingene under være forskjeller på hvorvidt integrering av bærekraftsmål og delmål vil passe på samme måte, i samme mal, for alle tre. Her vil derimot de mer detaljerte beskrivelsene fra hvert av arbeidsverkstedene i vedlegg 3 være nyttige for embetene i oppfølging av anbefalingene.

Det tas også forbehold om at flere maler, prosedyrer og oppsett muligens ikke kan endres, da de er godkjente fra Statsforvalterens oppdragsgivere. Embetene har derfor lite handlingsrom til å endre disse ved å inkludere struktur og overskrifter til å få med avsnitt for å synliggjøre bærekraftsmål og delmål. Deltagerne oppfattet at de ikke har handlingsrom til å gjøre endringer på malene som embetene bruker. Det ble også nevnt at mange av vedtakene er regelbundet med føringer fra nasjonale myndigheter, som også gjør embetenes handlingsrom lite til å ta egne vurderinger basert på bærekraftsvurderinger.

Hvilke maler, prosedyrer og oppsett disse begrensningene gjelder for har BDO ikke oversikt over, og det må være en vurdering som embetene tar felles eller hver for seg for å vurdere hvor de har handlingsrom eller ikke. BDO anbefaler derfor at bærekraftsmålene og delmålene integreres for å kommuniseres og synliggjøres som beskrevet under.

3 Forslag til integrering

Her oppsummeres forslagene etter type arbeidsprosess og ansvarlig utøver. Innspillene fra deltagerne er her gruppert etter type arbeidsprosess de har foreslått, og i listen under har BDO slått sammen innspillene for hver arbeidsprosess. For noen innspill hvor visse avdelinger har kommet med mer utfyllende spesifiseringer for sine oppgaver under en type arbeidsprosess har denne blitt satt separat på egen linje, som f.eks. under «Saksbehandling», hvor hver linje referer til helt særegne typer saksbehandling eller mottagere. Noen av de konkrete forslagene til innarbeiding i form av titler på spesifikke dokumenter og hvordan de bør endres er med i skjemaet, men mange flere finnes i vedlegg 3.

Arbeidsprosess	Mottager	Hvordan/type dokument	Konkret forslag til innarbeiding	Formål
Utforming av alle interne styringsdokumenter	Ansatte, KDD	Visjoner, strategier, årsplaner, virksomhetsplaner, nettsider, m.m.	Bærekraftsmålene må tydeliggjøres enda bedre, være enda mer konkrete og relevant.	Synliggjøring av relevans til bærekraft, til hjelp i prioritering
Ledermøtesaker	Ledelsen og ansatte	Mal for ledermøtesaker	Sette inn et punkt om hvilke bærekraftsdimensjoner/mål og delmål som er relevante for saken.	Bevisstgjøring av bærekraft i saker som diskuteres
Rapportering til KDD	KDD	Årsrapport	Synliggjøre hvordan embetets arbeid har bidratt til bærekraftsmål og delmål ved å referere til dem i rapportering på ulike fagområder	Bevisstgjøring, synliggjøring og informasjon
Evalueringer av embetets arbeid	Ledere og ansatte	Evalueringsmaler	Ha med bærekraftsmål og delmål for å vurdere bidrag til eller effekt på disse	Bevisstgjøring, synliggjøring av mål og effekt for arbeidet
I høringssvar	Nasjonale myndigheter, direktorater, kommunene	Brev/standard oppsett for høringssvar	Ha med eget avsnitt for å henvise til relevant bærekraftsmål og delmål, eller beskrivelse for hvordan disse kan integreres gjennom høringssvarets ulike deler basert på fagområder som inkluderes	Bevisstgjøring hos mottaker, synliggjøring, påminnelse om prioriteringer Informasjon om relevante bærekraftsmål og forespørsel om innspill på mulige konsekvenser
Kommunebildene	Kommunene	Mal for rapportene	Inkludere bærekraftsmål og delmål	Bevisstgjøre og synliggjøre bærekraftsarbeid hos kommunene
ROS-vurdering	Kommunene	Mal for analysen	Inkludere bærekraftsmålene og delmålene	Lage struktur for ROS-vurderingene

Arbeidsprosess	Mottager	Hvordan/type dokument	Konkret forslag til innarbeiding	Formål
Tilskuddsforvaltning og tildelinger, prosjektskjønnsmidler og tilsagnsbrev	Kommuner Bedrifter Privatpersoner	Tildelingsbrev Årsrapportering fra bedrifter Brevmaler	Kan inkludere egen overskrift med vurdering etter bærekraftsmålene Inkludere bærekraftsmål og prioriterte delmål som føringer og krav til søknader og rapportering Informasjon om bærekraftsmålene under sakens bakgrunn og kort informasjon om hvilke mål/delmål som er særlige aktuelle for saken Brevmal for svar til kommunene.	Bevisstgjøring hos mottakere, synliggjøring av hvordan midler brukes. Styrke begrunnelsen av vedtaket, sette det i et større perspektiv. Bidra til felles forståelse om hva begrepet bærekraft innebærer. Forklar hva formålet med endringen er (synliggjøring/ bevisstgjøring, informasjon, henvisning og måloppnåelse)
Saksbehandling, inkludert i konsesjonsbehandling og dispensasjonssaker	I saksbehandling hvor mottager er en virksomhet (kommune, bedrift...) eller i saker som f.eks. byggesaker. Dette gjelder ikke saker opp mot privatpersoner som innebærer belastende omstendigheter, f.eks. separasjoner og skilsmisse, klagesaker om helse og omsorg, askespredning, navnesaker, adopsjonssaker, rettshjelp etc. I disse sakene bør ikke bærekraftsmålene og delmålene nødvendigvis integreres i kommunikasjon eksternt.	Inkludere i brevmalen	Informasjon om bærekraftsmålene under sakens bakgrunn (Vi har noe, men dette er veldig overordnet) og kort informasjon om hvilke mål/delmål som er særlige aktuelle for saken Brevmal for svar til kommunene. Ha en standardtekst som kan gjenbrukes hvor de viktigste hensynene flagges, for å minske arbeidsmengden.	Egen bevisstgjøring i saksbehandling Veiledningsprosess til virksomheter. Gi større bevissthet hos mottaker og saksbehandler. Bærekraft blir en del av begrunnelsen for vedtaket.
Saksbehandling av belastende karakter overfor privatpersoner	Internt ansatte I saker opp mot privatpersoner som innebærer belastende omstendigheter, f.eks. separasjoner og skilsmisse, klagesaker om helse og omsorg, askespredning, navnesaker, adopsjonssaker, rettshjelp etc. bør ikke bærekraftsmålene og delmålene nødvendigvis integreres i kommunikasjon eksternt.	I interne saksbehandlingsnotat	Referere til bærekraftsmålene	Påminnelse om bærekraftsmålene

Arbeidsprosess	Mottager	Hvordan/type dokument	Konkret forslag til innarbeiding	Formål
Saksbehandling av tilsynssaker (inkl. landsomfattende)	Kommunene Eksterne aktører	Rutiner for planlegging og rapportskrivning Ha sjekklister for tilsyn Legg inn standardtekster om bærekraftsmål i brevmalen	Integrere bærekraftsmål og delmål ved inkludering i maler, både ved å referere til dem, eller ved	Til informasjon og veiledning, bevisstgjøring (synliggjøring, henvisning osv.) Forklare formålet med endringen Synliggjøring for avdelingen, økt fokus, realisering (synliggjøring, informasjon, henvisning osv.)
Kommunikasjonsarbeid	Interne og eksterne (inkludert verger)	I presentasjoner I brevmalen og informasjonsskriv I samlinger I uttalelser om spesifikke fagområder, som landbruksveier og nydyrking, tilretteleggingstiltak osv.	Inkludering av relevante bærekraftsmål og delmål i maler, standardtekst. Inkludere i PP og program	Synliggjøring, bevisstgjøring
Internt, innkjøpsavtaler	Leverandører	Innkjøpsavtaler, fellesdokument for innkjøpsavtaler (f.eks. Statens fellesavtale for IKT-innkjøp)		
Internt, rekruttering og HR-arbeid	Søkere og ansatte	Utlysninger og maler for stillingsannonser, policyer osv.	Henvise til relevante bærekraftsmål innenfor sosial dimensjon	Synliggjøring, bevisstgjøring, påminnelse

4 **Kommentarer og anbefalinger**

Flere gode innspill til integreringen kom opp i løpet av gruppearbeidene som det vil bli viktig for embetene å ta hensyn til for å oppnå en best mulig integrering av bærekraftsmål og delmål i sine arbeidsoppgaver:

- Inkludering av bærekraftsmål og delmål i dokumenter og kommunikasjon utad må ikke gå på bekostning av klarspråk, og teksten må ikke bli for langt. Vedtaksbrev er allerede lange.
- Bærekraftsmålene og delmålene må tilføre noe av verdi, hvis ikke kan det fort fremstå som «grønnvasking».
- Det er stort behov for å være bevisste på mottakerne og deres situasjon. Det vil ikke alltid være passende å inkludere bærekraftsmål og delmål i saker opp mot privatpersoner, som f.eks. separasjoner og skilsmisse, klagesaker om helse og omsorg, askespredning, navnesaker, adopsjonssaker, rettshjelp etc. Det ble blant annet spilt inn at det er behov for å begrense informasjon i malene av rettssikkerhetsgrunner, da det er viktig for å sette enkeltpersoner sine rettigheter først.
- Det ble diskutert hvor stort skjønnsrom embetene har til å endre maler som er godkjent fra sentralt hold. Deltagerne oppfattet at de ikke har handlingsrom til å gjøre endringer på malene som embetene bruker.
- Det ble også nevnt at mange av vedtakene er regelbundet med lite skjønnsrom og har føringer fra nasjonale myndigheter som også gjør embetenes handlingsrom lite til å ta egne vurderinger basert på bærekraftsvurderinger.

Det ble imidlertid spilt inn at embetene har en viktig rolle i å melde oppover videre til myndighetene det som ikke fungerer, inkludert hva som kan endres for å sikre enda bedre oppnåelse av bærekraftsmålene.

Flere deltagere så også stor potensial for å integrere FNs konvensjon for mennesker med nedsatt funksjonsevne i flere arbeidsoppgaver.

BDO anbefaler at forslagene om sterkere, tydeligere og mer helhetlige føringer på bærekraft i tildelingsbrevet tas opp med Fellestjenesten og Kommunal- og distriktsdepartementet. Spesielt sistnevnte må koordinere de andre departementene for å få til en endring i eksisterende praksis fra flere departementer, da struktureringen av føringer i tildelingsbrev, retningslinjer, veiledere, forskrifter mv. i stor grad hindrer bærekraftig utvikling.

Vedlegg: Leveranse 2: Kartlegging av samarbeid

1 Målsetning for leveransen

Denne leveransen bidrar til å gi embetene 1) en helhetlig tilnærming til bærekraftsarbeidet ved å styrke tverrfaglig samarbeid på tvers, 2) forankring i hele organisasjonen ved at samarbeidene bør og kan inkludere hele organisasjonen, og 3) operasjonalisering av bærekraftsarbeidet ved at felles arbeid og nye muligheter sentreres rundt bærekraft. Slik bidrar leveransen at embetene ved prosjektets slutt skal ha oppnådd følgende målsetninger:

- a) Ha opparbeidet eierskap til både de tre bærekraftsdimensjonene, de 17 bærekraftsmålene og de relevante delmålene.
- d) Ha vurdert hvorvidt bidraget fra eget arbeid kan styrkes gjennom bedre samarbeid internt i hvert embete

Suksesskriterier som ble definert for leveransen var:

- Oversikten over eksisterende samarbeidsarenaer internt i de tre embetene anses som utfyllende
- Forslag til eksisterende og nye samarbeidsområder og tiltak som vil ha størst mulig positiv effekt og slik at det praktiske bærekraftsarbeidet oppleves som relevant opp mot de prioriterte bærekraftsmålene og delmålene

2 Metode og prosess

I løpet av de tre arbeidsmøtene fikk deltagerne i hvert embete i oppgave å reflektere rundt hvordan de samarbeider i dag, og hvordan samarbeid for bærekraft kan styrkes. I Vestfold og Telemark var dette del av en større kartleggingsøvelse om hvordan de jobber med bærekraft, mens i Agder og Møre og Romsdal var det en spesifikk gruppeoppgave som fokuserte på samarbeid.

I leveranse 1.1. med bærekraftsmål, delmål og satsingsområder, anbefaler BDO at spesielt tre tematiske satsingsområder vektlegges i Statsforvalteren (naturmangfold og areal, barn og unges utenforskap og rettssikkerhet, og samfunnssikkerhet og beredskap). Dette er områder som krever brede samarbeidsstrukturer, og som forslagene under vil peke til.

3 Kartlegging og forslag til bærekraftsamarbeid internt i embetene

3.1 Hvilke utfordringer ser deltakerne for samarbeid

Det var stor grad av overlapp fra de tre arbeidsmøtene om hva deltagerne anser som de største utfordringene for styrking av bærekraftsamarbeid:

- Lovverk, regelverk og forskrifter som ikke er tverrgående eller sammenfallende.
- Finansiering fra ulike kilder og oppdragsgivere som ikke samarbeider og samkjører, men fokuserer på sine særoppdrag i «siloe». Dette fører til samme sektortenking i embetene

- Bærekraftsmålene er ikke en del av virksomhetsplanen i dag.
- Ressursmangel, lite kapasitet og tidspress som gjør det vanskelig å finne tid og mulighet til å jobbe mer med bærekraft og på tvers i arbeidshverdagen. Arbeidspress i kjerneoppgaver gjør det vanskelig å være nytenkende. Tydelige prioriteringer fra ledere anses som nødvendig for å bestemme hva som skal nedprioriteres, starte mer samarbeid, og finne måter å få dette inn i lovpålagte oppgaver.
- Organiseringen av embetene med rigide strukturer basert på fagområder og oppdragsbrevne.
- For lite kunnskap om kolleger i andre deler av organisasjonen, og hva de jobber med. Ansatte kjenner hverandre ikke, og det gjør det vanskelig å ta kontakt og/eller starte initiativ. Utdatert oversikt på intranett ble nevnt som en del av dette. Arbeidsoppgaver og fagfelt er svært ulike innad i embetene, så det kan være vanskelig å forstå eller ha innsikt i andres arbeid. Det ble påpekt at det kan gjøre det vanskelig å ha noe å snakke om i møte med kolleger fra andre avdelinger.
- Eksisterende arbeidsformer og vaner med å jobbe i sine faggrupper, samt at man ikke vil «forstyrre» andre.
- Mangel på en rolle som har ansvar for å se på helheten av bærekraftsmålene.

I Vestfold og Telemark ble en mulig deling av embetet spesifikt nevnt av mange som en trussel for fortsatt godt samarbeid, og at fagmiljøene blir små og sårbare.

Flere innspill påpekte at samarbeid og bærekraft må tilføre nytte i arbeidet som utføres, hvis ikke vil det både ta unødvendig tid og ressurser, og føre til motstand. Samarbeid skal ikke tvinges frem for enhver pris der det ikke er naturlig å se nytteverdien.

3.2 Eksisterende samarbeid

- I alle embetene finnes eksisterende formelle og uformelle samarbeider knyttet opp til spesifikke fagområder eller arbeidsoppgaver, både innad i avdelinger og mellom dem
 - Blant de uformelle samarbeidene jobbes det godt mellom miljø- og landbruksavdelingen, ulike typer tilsyn, osv.
 - Blant de formelle ble det nevnt plangruppa, ulike tverrfaglige grupper for klarspråk, bosetting/flyktninger («Amira-gruppen»), arbeid med barn og unge osv. Det ble nevnt at disse gruppene ikke alltid er så godt kjent internt.
- Det ble trukket frem at embetene evner å jobbe godt sammen tverrfaglig under kriser, som f.eks. i løpet av Covid.
- De opprettede arbeidsgruppene i hvert embete for dette prosjektet blir sett på som et godt utgangspunkt for tverrfaglig bærekraftsarbeid. I Vestfold og Telemark er det også etablert en spesifikk bærekraftsgruppe.
- Omorganiseringen av embetet i Møre og Romsdal ble nevnt av andre som et positivt grep som kan føre til mer bærekraftsarbeid.

3.3 Forslag til styrket eller nye samarbeid

Det er mange og utnyttede muligheter for mer samarbeid for bærekraft i embetene. De fleste forslagene bygger på allerede eksisterende samarbeid, oppgaver eller strukturer hvor bærekraft som tema kan introduseres, eller hvor nye måter å dra andre faggrupper med i oppgaveløsingen er mulig.

For å skape eierskap, forankring og operasjonalisering av bærekraftsmålene og delmålene i embetene kreves innsats på to fronter - kulturbygging og formelle strukturer. Gode forslag kom inn for begge tilnærmingene.

Kulturbygging

- Styrke en organisasjonskultur hvor man er mer nysgjerrig på og blir kjent med kolleger fra andre avdelinger, som f.eks. invitere hverandre til avdelingsmøter, å ha felles studieturer, sitte med nye folk i kantina, starte hospitering i andre avdelinger, og ulike kreative forslag som Bærekraftsmål nr. 17-kaffer-på-tvers, julekalender om bærekraftsmålene, utdeling av årets bærekraftspris på de tre ulike dimensjonene på julebord/lunsj, osv.
- En tydeligere premissgiver eksternt for bærekraftig utvikling i regionene.
- Arrangere bærekraftsuke etter modell fra Statsforvalteren i Rogaland
- Flere felles samlinger for å bygge fellesskap og kompetanse, men som ikke har som mål å produsere noe.
- Skrive kronikker, delta på konferanser som f.eks. Arendalsuka, eller på andre måter bli en tydeligere premissgiver eksternt for bærekraftig utvikling i regionene.

I Agder ble det spesifikt nevnt at positiv og felles organisasjonskultur, samt å bli kjent på tvers, var enklere å få til pga. én fysisk lokasjon for alle ansatte, men at lokalisering i ulike etasjer ble trukket frem som et hinder for samarbeid og å bli kjent. I Vestfold og Telemark ble to kontorlokasjoner i hhv. Skien og Tønsberg spesifikt nevnt som en utfordring for å bli kjent. Samtidig er fleksibilitet og hjemmekontor en del av en moderne kunnskapsorganisasjon, og felles samlinger og treff som de tre arbeidsmøtene ble nevnt å kunne være et godt alternativ for å samle de ansatte og skape mer samarbeid. Flere deltagere nevnte også bytte og blande kontorplasser som et mulig tiltak.

Flere spesifikke forslag kom også inn for Agder, f.eks. å bruke «Endelig mandag»-samlinger, «Embetskolen» og en podkast. Disse kan finnes i vedlegg 4, under besvarelsene fra Agder. Disse forslagene kan være til inspirasjon også for de to andre embetene.

Formelle strukturer

Bærekraftsamarbeid kan være spesielt nyttig der arbeidsoppgaver eller prosesser er knyttet til delmål i leveranse 1.1., hvor mange fagområder kan identifisere det som kjernemål.

Det vil også være spesielt viktig å videreutvikle og styrke bredden i eksisterende formelle strukturer som går på de foreslåtte satsingsområdene fra leveranse 1.1. Som det nevnes arbeides det allerede godt, og det er gode erfaringer på samarbeid, på områdene for klima og miljø, og grupper rundt kriser basert på erfaringer fra Covid-pandemien. Brede samarbeidsgrupper rundt barn og unges utenforskap og rettssikkerhet ble ikke nevnt i løpet av arbeidsgruppene, men dette bør også vurderes.

BDO foreslår derfor å:

- Innarbeide rutiner med å få kolleger i andre faggrupper/avdelinger til å lese gjennom vedtak for i større grad å få et nytt blikk på vedtakene som gjøres.
- Identifisere arbeidsoppgaver med målkonflikter hvor flere bør dras inn i vurderinger, eller ha felles «høringer» i enkeltsaker, f.eks. knyttet til forurensningsloven, folkehelseloven og klagesaker.

- Skrive felles avgjørelser (f.eks. brukerstyrt personlig assistanse, HESO og UTBA) og være med hverandre på ulike oppdrag og oppgaver, f.eks. tilsyn.
- Identifisere mulige samarbeidsprosjekter som kan samle mange avdelinger (f.eks. om flomsikring), gjerne med tilgang til dedikerte prosjekttrom.
- Utvide deltagelsen i plan-grupper for å gi mer tverrfaglige innspill til kommuner

I tillegg kan formelle strukturer for kommunikasjon være svært nyttige for å styrke generelt overordnet samarbeid og erfaringsutveksling for bærekraftsarbeid. Dette kan f.eks. inkludere å etablere en bærekraftskanal i Teams for å utveksle idéer og diskusjonsforum om bærekraft.

Basert på BDOs gode erfaringer med etablering av bærekraftsnettverk med «bærekraftsambassadører», slik f.eks. Møre og Romsdal og Viken fylkeskommune har gjort, anbefales det at embetene også vurderer dette. Dette kan gjøres ved å utvide eksisterende arbeidsgrupper for prosjektet i embetene, inkludert bærekraftsgruppa i Vestfold og Telemark. En dedikert bærekrafts koordinator behøves for dette.

Ansvarsområdene til bærekraftsambassadører kan inkludere å:

- være en synlig ambassadør for bærekraft internt som skaper engasjement og motivasjon i hverdagen
- bidra til å sikre at bærekraft kommer på dagsorden i både arbeidsprosesser og i nye utviklingsløp, f.eks. for å integrere bærekraftsmål og delmål i tråd med forslagene i vedlegg *Leveranse 1.2. Anbefalinger til integrering av mål og delmål, del 3 Forslag til integrering*
- bidra til kunnskapsdeling og bevisstgjøring av øvrige ansatte i organisasjonen gjennom å ta en aktiv rolle i relevante forum
- ha nødvendig kompetanse til å være en sparringspartner som utfordre kollegaer og bringe inn flere perspektiver i dialogen
- ha et særskilt ansvar for å holde seg oppdatert på det interne bærekraftsarbeidet i bedriften slik at de kan bidra til videreformidlingen
- utarbeide en felles aktivitets/handlingsplan med felles mål, som støtter en differensiert implementering av bærekraftsmålene i hvert av ambassadørens avdelinger/faggrupper

Et bærekraftsnettverk med representanter fra ulike deler av organisasjonen er avhengig av at mandatet er godt forankret hos øverste ledergruppe, og at mandatet er knyttet til embetets oppgaveløsning. Et bærekraftsnettverk er et effektivt virkemiddel for å støtte de tre overordnede prinsippene for godt bærekraftsarbeid i en virksomhet:

1. Helhetlig tilnærming til bærekraftsarbeid
2. Forankring i hele organisasjonen
3. Operasjonalisering og synliggjøring av bærekraftsarbeidet

4 Kommentarer og anbefalinger

Det er store muligheter for at utfordringene for bærekraftsamarbeid som det pekes på i punkt 1.3.1 over vil bli enklere å løse som resultat av dette prosjektet. Trass i noe uklare føringer på helhetlige og tverrfaglige strukturer i oppdrag, lovverk og ressurser fra oppdragsgivere har dette prosjektet allerede startet å bygge en felles kompetanse og bærekraftskultur i embetene. Ressurser blir satt av for at ansatte og ledere tar e-læringskurs, deltar på heldags arbeidsverksted og dilemmatreninger, og bekjentskaper og felles diskusjoner rundt bærekraft. Dette gir et svært godt grunnlag for videre strukturelle grep for å omforenes rundt bærekraftsmål og prioriterte delmål, integrere dem i prosesser og arbeidsoppgaver, samt etablere strukturer for bærekraftsamarbeid på tvers i embetene.

Vedlegg: Leveranse 3: Veiledningsmaterieell til dilemmatrenening

1. Overordnede kommentarer og anbefalinger

Dilemmatreneninger gir stort læringsutbytte for å få en styrket forståelse av hvordan man jobber med målkonflikter i arbeidshverdagen. BDO anbefaler embetene å gjenta dilemmatreneninger i virksomheten for å opprettholde bevisstheten rundt behovet for å gjøre helhetlige vurderinger av effekter på bærekraft i ulike saker og oppgaver. Selv om dilemmatreneningene som ble gjennomført i fase 2 for prosjektet var for alle ledere og ansatte felles, kan de også gjennomføres i mindre skala i f.eks. for faggrupper, eller som en del av konkrete oppgaver for tverrfaglige team.

Leveranse 3 kan brukes for å veilede de som skal arrangere dilemmatrenening.

Se separat vedlagt dokument i word-dokument *Leveranse 3: Veiledningsmaterieell til dilemmatrenening*, da det er utformet med egen forside og bakside.

Veiledningsmateriellet inkluderer også et PP-dokument *Leveranse 3, Vedlegg 3, Mal for tabletop*

Vedlegg: Leveranse 4.1: Verktøy for målkonflikter

1. Om verktøyet

Bakgrunn for utarbeidelse av verktøyet

- Det finnes mange typer målkonflikter innenfor Statsforvalterens mandat
- Det gir stor merverdi å løse konkrete arbeidsoppgaver ved å trekke inn ekspertise og synspunkter på tvers i organisasjonen
- Statsforvalterens bærekraftsarbeid styrkes ved at ledere og ansatte blir bedre i stand til å gjenkjenne målkonflikter for å gi støtte til kommuner, fylkeskommuner og andre samarbeidspartnere om hvordan best unngå å negative konsekvenser

Nytteverdien av et verktøy for målkonflikter

- Setter vurderinger av målkonflikter i et system
- Gir en felles metode for å vurdere målkonflikter
- Kan integreres som obligatorisk steg i prosesser der bærekraftsvurderinger gir merverdi

Bruk av verktøyet

Verktøyet slik BDO har utformet det i leveransen er et utgangspunkt for videre tilpasning og bearbeiding av Statsforvalteren.

- Versjonen med de 17 bærekraftsmålene, uten delmål, kan brukes på ulike typer saker, prosesser og arbeidsoppgaver for å vurdere helhetlig bærekraftseffekt.
- Versjonen med forslag til statsforvalterens prioriterte delmål dekker ikke alle mulige positive eller negative effekter. Denne versjonen vil derfor kunne brukes for å vurdere i hvor stor grad saker, prosesser og arbeidsoppgaver faller innenfor embetets oppdrag.

Oppbygging av verktøyet

Verktøyet består av tre deler som brukeren skal fylle ut:

1. Avkrysning for positive og negative effekter (man kan legge inn kommentar med forklaring), enten i versjonen med de 17 bærekraftsmålene uten delmål, eller i versjonen med Statsforvalterens prioriterte delmål
2. Automatisk oppsummering pr. bærekraftsdimensjon og totalt
3. Skriv inn anbefalinger

I del 1 vil effekt og omfang gi ulike poeng:

- De (del)målene som man forventer positiv effekt på vil få høyere score, jo større omfang effekten vil bli
 - Liten positiv effekt, 1
 - Medium positiv effekt, 2
 - Stor positiv effekt, 3
- De (del)målene som man forventer eller frykter negativ effekt på vil få lavere score, jo større omfang effekten vil bli.
 - Liten negativ effekt, -1
 - Medium negativ effekt, -2
 - Stor negativ effekt, -3
- (Del)målene under klima- og miljødimensjonen vil få ekstra lav score pga. viktigheten av å respektere planetens tålegrenser
 - Liten negativ effekt, -2
 - Medium negativ effekt, -4
 - Stor negativ effekt, -6

2. Overordnede kommentarer og anbefalinger

For å sikre at delleveranse 4 integreres på best mulig måte i embetenes arbeidsprosesser anbefaler BDO at utvelgelsen av prosessene baseres på følgende kriterier:

- Prosessen må være «stor» nok til å kunne romme den faktiske vurderingen som skal gjøres (dvs. at prosessen må være mer omfattende enn for kun å informere eller belyse/bevisstgjøre om bærekraftsmål og prioriterte delmål, som tidligere leveranse 1.2. *Anbefalinger til integrering av mål og delmål* ga anbefalinger til)
- Bruk av verktøyet må faktisk gi en nytte/merverdi i prosessen ved at det
 - får frem og belyser perspektiver og ulike hensyn som påvirker avgjørelser
 - identifiserer mulige negative effekter som må hensyntas
 - forbedrer kvaliteten i prosessen ved å få inn flere perspektiver, eller ved at hensyn løftes for å redusere negative effekter
- Verktøyet bør være et obligatorisk steg i prosess, hvis ikke vil det ikke bli brukt

Disse kriteriene vil redusere risikoen for at verktøyet blir ansett som et unødvendig og tidkrevende obligatoriske steg, da dette vil kunne skape motstand mot å bruke verktøyet.

BDO anbefaler at embetene vurderer bruk av verktøyet i følgende prosesser:

- I ledermøtesaker
- I innspill til høringer fra departement og direktorater
- I innspill til kommunale planprosesser, inkl. etter plan- og bygningsloven, og delplaner

- I ROS-vurderinger (spesielt scenario-vurderinger) for samfunnssikkerhet og beredskapsarbeid

Spesielt vil verktøyet for målkonflikter kunne være nyttig for embetene i arbeidet med de tre anbefalte satsingsområdene, som nevnt i tidligere leveranse 1.1. Disse satsingsområdene vil med så mange relevante bærekraftsmål kunne romme mange målkonflikter, og arbeidet vil kunne styrkes ved å bruke en felles og standard metode får å vurdere og håndtere målkonflikter.

Se Excel-dokument *Leveranse 4.1, Verktøy for målkonflikter* for selve verktøyet.

BDO anbefaler videre at Statsforvalteren utvikler en digital og automatisert versjon av verktøyet, enten for versjonen med bærekraftsmål uten delmål, eller når en oppdatert versjon med delmål som dekker alle bærekraftsområder utarbeides. Dette vil gjøre bruken enklere, og utregning av samlede poenger mer sikker og mindre sårbar for feil.

Vedlegg: Leveranse 4.2: Presentasjon til webinar for opplæring i verktøy for målkonflikter

Se Powerpoint-dokument *Leveranse 4.2, Forslag til webinar for opplæring i verktøy for målkonflikter* for selve presentasjonen



BDO AS, et norsk aksjeselskap, er deltaker i BDO International Limited, et engelsk selskap med begrenset ansvar i henhold til garanti, og er en del av det internasjonale BDO-nettverket, som består av uavhengige selskaper i de enkelte land. Foretaksregisteret: NO 993 606 650 MVA. Medlem av Den Norske Revisorforening.

Leveransen er utarbeidet for oppdragsgiver, og dekker kun de formål som med denne er avtalt. All annen bruk og distribusjon skjer for oppdragsgivers regning og risiko. BDO AS eller BDO Advokater AS vil ikke kunne gjøres ansvarlig overfor en tredjepart.

Kontakt

Morten Thuve

Partner Rådgivning

m: +47 916 47 115

e: morten.thuve@bdo.no