



Implementeringen av Program för hållbar miljö 2020–2030

Habo kommun

Oktober 2025

Innehåll

Innehåll	1
Sammanfattning	2
1. Inledning	5
2. Granskningsresultat	8
Bilagor	19

Sammanfattning

Deloitte AB har av de förtroendevalda revisorerna i Habo kommun fått uppdraget att genomföra en granskning avseende implementeringen av styrdokumentet Program för hållbar miljö 2020–2030.

Revisionsfråga

Har kommunstyrelsen och nämnderna säkerställt en ändamålsenlig implementering av Programmet för hållbar miljö 2020–2030 i enlighet med kommunfullmäktiges beslut?

Svar på revisionsfråga

Vår sammanfattande revisionella bedömning är att kommunstyrelsen och nämnderna till stor del säkerställt en ändamålsenlig implementering av Programmet för hållbar miljö 2020 – 2030 i enlighet med kommunfullmäktiges beslut.

Väsentliga iakttagelser

Nedan redovisas de mest väsentliga iakttagelserna från granskningen. Samtliga iakttagelser och slutsatser i denna sammanfattning baseras på intervjuer och dokumentanalys.

- Kommunstyrelsen har etablerat en tydlig struktur för genomförandet av Program för hållbar miljö 2020–2030. Kommunstyrelsen är formell ägare, kommundirektören samordnar och miljö- och hållbarhetsstrategen ansvarar för det strategiska genomförandet. Ansvarsfördelningen är dokumenterad och känd i organisationen, vilket ger stabila förutsättningar för styrning och ansvarstagande.
- Samarbetet mellan miljö- och hållbarhetsstrategen, ekonomifunktionen och förvaltningscheferna har stärkts under de senaste två åren. Denna samverkan har förbättrat kopplingen mellan hållbarhetsmål, verksamhetsplanering och

resursstyrning, vilket bidrar till ett mer sammanhållet ledningsstöd för miljöarbetet.

- Kommunen följer upp hållbarhetsmål tertiärlvis i Hypergene och redovisar ett samlat hållbarhetsboksutslag årligen. Strukturen möjliggör enhetlig rapportering, men graden av analys och användning som beslutsunderlag varierar mellan nämnderna.
- Kommunfullmäktige får aggregerad rapportering via kommunstyrelsen. Rapporteringen uppfyller formella krav men ger begränsad insyn i enskilda nämnders resultat. Dialogmöten och muntliga presentationer bidrar dock till att komplettera bilden.
- Kommunstyrelsens och nämndernas uppföljningsrapporter redovisar främst aktiviteter och resultat. Analys av orsak och konsekvens görs sällan, vilket begränsar möjligheten att använda uppföljningen som grund för styrning och förbättringsåtgärder.
- Samtliga nämnder genomför aktiviteter kopplade till miljöprogrammet, men målens konkretisering och koppling till indikatorer skiljer sig. Tekniska nämnden har tydligt nedbrutna mål, medan vissa andra nämnder saknar motsvarande precision, vilket leder till ojämlig implementering.
- Kommunstyrelsen tillämpar en tillitsbaserad styrning som ger nämnderna stort handlingsutrymme. Modellen främjar engagemang men leder till variation i prioriteringar och uppföljning, vilket minskar likvärdigheten i genomförandet och kan fördröja nödvändiga åtgärder.
- När nämnder inte når förväntad målnivå använder kommunstyrelsen främst dialog och gemensam analys i stället för formella krav på handlingsplaner. Arbetssättet

främjar tillit men försvagar styrningens tydlighet och ansvarsfördelning vid återkommande brister.

- Sedan 2020 har kommunens koldioxidutsläpp ökat och andelen energi från förnybara källor minskat. Resultaten visar att nuvarande styrning och uppföljning inte fullt ut säkerställer programmets måluppfyllelse på kommunövergripande nivå.

Jönköping den 10 oktober 2025.

DELOITTE AB

Revsul Dedic
Certifierad kommunal revisor

Edwin Grehorn Hall
Verksamhetskonsult

Rekommendationer

Mot bakgrund av granskningens slutsatser rekommenderas kommunstyrelsen (i egenskap av kommunens ledningsorgan)

- ▶ **Att förtydliga** hur ansvar och roller mellan politisk nivå, kommundirektör, miljö- och hållbarhetsstrateg och nämnder ska tillämpas för att stärka tydlighet och reaktionsförmåga i styrningen vid brister i måluppfyllelse.
- ▶ **Att utveckla** rapporteringen så att nämndernas bidrag till miljöprogrammets måluppfyllelse framgår tydligt för att stärka fullmäktiges möjlighet till uppföljning och ansvarsutkrävande.
- ▶ **Att använda** uppföljningsresultat och indikatorer som grund för styrning och prioritering för att stärka kopplingen mellan analys, beslut och faktiska miljöresultat.

Mot bakgrund av granskningens slutsatser rekommenderas till samtliga nämnder, inklusive kommunstyrelsen som nämnd

- ▶ **Att konkretisera och anpassa** miljöprogrammets mål till sina verksamhetsområden för att möjliggöra en tydligare och mer styrbar uppföljning.

1. Inledning

Bakgrund

Habo kommun har genom kommunfullmäktige antagit ett Program för hållbar miljö 2020–2030, som utgör det centrala styrdokumentet för kommunens miljöarbete. Programmet vilar på visionen ”Habo – den hållbara kommunen för hela livet” och omfattar kommunens verksamheter och helägda bolag. I programmet formuleras övergripande mål och strategiska inriktningar inom fyra fokusområden: klimatsmart kommun, hållbar konsumtion och produktion, hållbart nyttjande av natur, vatten och mark samt utbildning, kommunikation och engagemang.

Programmet innehåller krav på att kommunstyrelsen och övriga nämnder konkretiserar målen, vidtar relevanta åtgärder, följer upp sitt arbete samt rapporterar resultatet. Kommunstyrelsen har ett särskilt ansvar för programmets uppföljning, samordning och ledning på kommunövergripande nivå. Detta ska säkerställa att kommunfullmäktiges intentioner genomförs i praktiken.

En genomgång av tillgängliga underlag visar att kommunen har etablerat vissa strukturer och processer för att arbeta med miljö- och hållbarhetsfrågorna, till exempel en styrgrupp för hållbar utveckling, systemstöd för uppföljning samt årliga hållbarhetsboksut. Samtidigt finns tecken på att flera delar av implementeringen kan vara otillräckliga. Exempelvis framgår det av hållbarhetsboksut 2024 att vissa klimatmål inte uppnås, att indikatorer saknas för flera åtgärdsområden, och att nämndernas konkretisering och återrapporering av måluppfyllelse varierar i tydlighet och omfattning.

Det är även oklart i vilken utsträckning kommunfullmäktige får en samlad och tillräcklig bild av hur programmet genomförs och om de åtgärder som vidtas är ändamålsenliga i förhållande till programmets ambitioner. Eftersom programmet är kommunövergripande och beslutats av kommunfullmäktige, är det av stor vikt att revisorerna följer upp

verkställigheten och bedömer om kommunstyrelsen och nämnderna fullgör sina uppgifter.

Mot denna bakgrund har revisorerna i Habo kommun beslutat att granska implementeringen av Programmet för hållbar miljö 2020–2030. Syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsen och nämnderna säkerställer en ändamålsenlig implementering av programmet i enlighet med kommunfullmäktiges beslut. Granskningen ska belysa om det finns tillräckliga strukturer, om arbetet konkretiserats, om uppföljning sker systematiskt och om återrapporering till fullmäktige möjliggör insyn i måluppfyllelse och resultat.

Syfte och avgränsning

Granskningens syfte är bedöma huruvida kommunstyrelsen och nämnderna har säkerställt en ändamålsenlig implementering av Programmet för hållbar miljö 2020 – 2030 i enlighet med kommunfullmäktiges beslut. Granskningen omfattar endast implementeringen av Program för hållbar miljö 2020–2030 enligt kommunfullmäktiges beslut. Den fokuserar på kommunstyrelsen och facknämnderna; kommunala bolag beaktas endast indirekt. Endast delar av programmet där uppföljningsdata finns analyseras, och inga egna effektmätningar görs. Externa aktörers involvering granskas inte särskilt, men kan beaktas i åtgärdsbedömningar. Tidsmässigt avgränsas granskningen till perioden 2020–2024, med fokus på de senaste två åren.

Revisionsfråga

Har kommunstyrelsen och nämnderna säkerställt en ändamålsenlig implementering av Programmet för hållbar miljö 2020–2030 i enlighet med kommunfullmäktiges beslut?

Underliggande frågeställningar

- Finns det en ändamålsenlig struktur och organisation för att genomföra Programmet för hållbar miljö 2020–2030 inom kommunstyrelsen och nämnderna?
- Har kommunstyrelsen och nämnderna brutit ner och konkretiserat programmets övergripande mål till tydliga, mätbara och verksamhetsanpassade mål och indikatorer?
- Genomförs aktiviteter och åtgärder som är relevanta, konkreta och ändamålsenliga i förhållande till programmets mål och intentioner?
- Följer kommunstyrelsen och nämnderna upp sitt arbete systematiskt, och används resultaten för styrning, analys och förbättring?
- Rapporterar kommunstyrelsen till kommunfullmäktige på ett sätt som är tydligt, relevant och tillräckligt för att möjliggöra uppföljning av programmets implementering och resultat?
- Agerar kommunstyrelsen i sin roll som kommunövergripande ledande nämnd vid brister eller behov av utveckling i genomförandet av programmet?

Metod och granskningsinriktning

I Bilaga A återfinns bedömningskriterier för granskningen.

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier, statistiska analyser samt genom intervjuer med representanter från kommunstyrelsen och nämnder. Bedömningen utgår från fastställda frågeställningar och kriterier baserade på fullmäktiges beslut, programmets innehåll och god revisionssed. Resultat och måluppfyllelse redovisas separat som stöd för analysen. Intervjuer har genomförts enligt följande uppdelning och med följande befattningshavare:

- Intervju 1: Kommunstyrelsens presidium
- Intervju 2: Kommundirektör & Miljö- och hållbarhetsstrateg

- Intervju 3: Miljöchef & Miljöinspektör
- Intervju 4: Skolchef & Biträdande utbildningschef
- Intervju 5: Socialchef
- Intervju 6: Kultur- och fritidschef & Biträdande kultur- och fritidschef
- Intervju 7: Teknisk chef

Granskningen har delats in i följande sju faser:

- Planering av intervjuer.
- Samla fakta/underlag genom intervjuer och dokumentgranskning.
- Genomgång, sammanställning och analys av insamlat material. Vid behov komplettering med mer material.
- Framtagning av viktiga iakttagelser och rekommendationer samt svar på revisionsfråga.
- Rapportskrivning inkl. sakavstämning.
- Presentation av granskning till revisorer.
- Godkänd rapport skickas till berörda nämnder & revisorer.

Revisionskriterier

Revisionskriterierna utgörs av kommunfullmäktiges beslutade program (Program för hållbar miljö 2020–2030), kommunallagens krav på ansvar, ledning och uppföljning (6 kap.), samt principer enligt god revisionssed gällande styrning, genomförande och kontroll inom kommunal verksamhet.

Av de tjänsteskrivelser (2018-05-28, 2020-02-18, 2020-06-02 & 2024-07-09) Deloitte har tagit del av framgår att någon typ av program för hållbar miljö har funnits i olika former sedan 2009. Den nuvarande versionen och det nuvarande namnet har varit gällande sedan 2020, men med ständig förbättring av innehåll, struktur, resultatuppföljning och arbetssätt. Den senaste revideringen klubbades 2024 och innebar en rad förändringar.

Bland annat skapades fem nya mål, fyra gamla mål ströks och 11 mål justerades. Därtill omarbetades de indikatorer som kopplas till varje mål, och ansvariga- och medverkande förvaltningar till varje indikator justerades och kompletterades. Slutprodukten är ett program bestående av 24 mål och 70 indikatorer fördelade mellan fyra fokusområden:

- En klimatsmart kommun
- Hållbar konsumtion och produktion
- Hållbart nyttjande av natur, vatten och mark
- Utbildning, kommunikation och engagemang

Enligt information från miljö- och hållbarhetsstrateg har arbetssätten förändrats successivt sedan programmet antogs 2020. Fram till 2022 skedde uppföljning manuellt i olika Excelfiler. Under 2023 och 2024 utvecklades uppföljningen med hjälp av systemstöd, för att 2025 genomföra all verksamhetsplanering och rapportering i Hypergene. Även förvaltningarnas rapportering av deras arbete med miljöprogrammet har enligt information från miljö- och hållbarhetsstrategen utvecklats sedan programmet antogs 2020. 2025 sker rapportering per tertial.

Efter den senaste revideringen har även ett antal till viss del parallella program integrerats i Program för hållbar miljö.

Kvalitetssäkring

Kvalitetssäkring har skett genom Deloittes interna kvalitetssäkringssystem. Rapporten har även kvalitetssäkrats av de intervjuade personerna.

2. Granskningsresultat

Utifrån genomförda intervjuer och granskat material har en övergripande beskrivning av Habo kommuns implementering av Program för hållbar miljö 2020 – 2030 gjorts nedan. De iakttagelser som framkommit till följd av intervjuer och dokumentstudier redogörs under den rubrik som ansetts mest lämplig.

2.1 Finns det en ändamålsenlig struktur och organisation för att genomföra Programmet för hållbar miljö 2020–2030 inom kommunstyrelsen och nämnderna?

Av Program för hållbar miljö framgår att programmet fungerar som ett styrdokument för kommunens verksamheter och helägda bolag. Programmet utgör underlag för verksamhetsplanering, och de verksamheter som omfattas av programmet har ett gemensamt ansvar för att vidta åtgärder och arbeta för programmets måluppfyllnad. Av programmet framgår vidare att det är kommunens verksamheter och bolag som ansvarar för att ta fram årliga handlingsplaner som bidrar till deras måluppfyllelse av programmet, utifrån deras möjlighet att påverka utvecklingen. Kommunstyrelsen ansvarar för programmets genomförande, dess uppföljning och översyn, men en strategisk styrgrupp för strategiska frågor finns för att säkerställa en politisk förankring i de beslut som kan komma att behöva fattas. De åtgärder och aktiviteter som framgår av respektive verksamhets och bolags årliga handlingsplaner finansieras av verksamheterna och bolagen själva inom ordinarie budget och budgetprocess. Däremot finns en miljömålspott verksamheterna och bolagen kan ta del av för genomförande av de åtgärder som bidrar miljöprogrammets mål, i syfte att stärka incitamenten för genomförande av miljörelaterade åtgärder.

Av intervjuerna framgår att det övergripande ansvaret för alla kommunens styrdokument, inklusive miljöprogrammet, ligger på kommunledningskontoret. Formellt sätt ägs programmet av kommunstyrelsen, där det enligt intervjuerna är politiskt förankrat på hög nivå. Kommunstyrelsen utövar sitt ansvar för programmet på olika sätt – bland annat

genom att ta del av återkommande rapportering från förvaltningarna och de kommunala bolagen. Förvaltningarnas och bolagens rapportering av sitt hållbarhetsarbete är likställt med övrig verksamhetsrapportering. Rapportering sker per tertiäl i systemet Hypergene, och sammanställs enligt intervjuerna av miljö- och hållbarhetsstrategen innan det når kommunstyrelsen. Rapportering sker sedan en tid tillbaka enligt en ny rapporteringsmodell. Av utdrag ur Hypergene framgår att alla mål förvaltningen har att arbeta med behöver redovisas och kommenteras, oavsett om målet aktivt arbetats med eller inte. Av intervjuerna uppges arbetssättet bidra med ytterligare struktur och tydlighet. Flera av de intervjuade tjänstepersonerna beskriver att hållbarhetsarbete inte är förvaltningens eller nämndens huvuduppdrag, men att mål och indikatorer har integrerats i områden relevanta för respektive förvaltning. Vissa av förvaltningarna uppges att de har en utsedd hållbarhetsperson på förvaltningen som ansvarar för rapportering av förvaltningens mål och indikatorer och deltar i kommunens hållbarhetsgrupp. Miljö- och hållbarhetsstrategens roll i att tolka miljöprogrammets mål och indikatorer för att göra de relevanta för varje verksamhet lyfts av samtliga intervjuade tjänstepersoner.

Kommundirektören förklarar att hens ansvar är att samordna och skapa en helhet i kommunens satsningar, vilket för miljöprogrammet bland annat innebär att skapa förutsättningar för miljö- och hållbarhetsstrategen att bedriva sitt arbete. Miljö- och hållbarhetsstrategen ansvarar enligt intervju för det strategiska genomförandet av programmet, medan kommundirektören ansvarar för att de organisatoriska förutsättningarna finns på plats. Miljö- och hållbarhetsstrategen, med sin helhetsbild av programmets implementering, uppges att hen i sin roll bidrar till samordning mellan

förvaltningarna genom att identifiera förvaltningars mål som går i samma riktning och knyta ihop arbetet mellan dem. Miljö- och hållbarhetsstrategen uppges därtill ha en rådgivande funktion för alla förvaltningar, där arbete i silos motverkas delvis genom miljö- och hållbarhetsstrategens samordning, men även genom att varje förvaltnings fokusområden tydliggörs genom det gemensamma rapporterings- och planeringssystemet Hypergene.

Av flera intervjuer framhålls att organisationen och strukturen kring programmet är tydligare idag än vid dess antagande, och att såväl förankringen som ansvarsfördelningen blivit starkare och bättre. Kontaktytorna mellan förvaltning och kommunledningsgruppen, främst miljö- och hållbarhetsstrateg, beskrivs som flexibla och lättillgängliga, med god tillgång till stöd i det praktiska arbetet. Olika förvaltningar uppges av intervjuerna naturligt ha olika förutsättningar och aktivitetsnivåer i sitt miljöarbete. Vissa förvaltningar har större möjlighet att bidra till programmets måluppfyllelse än andra – även fast varje förvaltning kan bidra med något. Förvaltningar som tydligare än andra styrs av lagar uppges ha svårare att på ett naturligt sätt anpassa sitt dagliga arbete efter miljöprogrammet. I de fallen sker snarare måluppfyllelse av målen genom att på ett kvalitativt beskriva hur förvaltningen arbetar och bidrar utifrån bästa förmåga. Vissa mål uppges av de förvaltningarna behöva tolkas på förvaltningsnivå för att bli relevanta både ur miljöprogrammets och förvaltningens perspektiv. Strukturen är enligt intervjuerna satt till att varje förvaltning själv formulerar åtgärder de utifrån sina förutsättningar ska vidta under året. Samtidigt framhålls att programmet är politiskt beslutat, vilket inte gör det valbart att arbeta eller inte arbeta utefter det.

Bedömning och kommentarer

Vår samlade revisionella bedömning är att det **i huvudsak** finns en ändamålsenlig struktur och organisation för att genomföra Programmet för hållbar miljö 2020–2030.

Vår bedömning baseras på nedanstående iakttagelser, kommentarer och slutsatser:

Bedömningen utgår från vad som enligt Programmet för hållbar miljö och kommunallagen krävs för en tydlig ansvarsfördelning och fungerande samordning mellan

kommunstyrelsen och nämnderna. Av programmet framgår tydligt hur ansvar för planering, genomförande, finansiering och måluppfyllelse är fördelat mellan kommunens verksamheter och helägda bolag. Av intervjuerna framgår att kommunstyrelsen är formell ägare av programmet, med kommundirektören i en samordnande roll och miljö- och hållbarhetsstrategen som ansvarig för det strategiska genomförandet. De rapporteringar kommunstyrelsen nås av per tertiäl samt det hållbarhetsboksut som upprättas på årsbasis bedömer vi ge kommunstyrelsen god grund för uppsikt av programmet. Flera av tjänstepersonerna betonade att programmet har blivit tydligare än tidigare, med en mer uttalad ansvarsfördelning mellan förvaltningarna, vilket minskar risken för oklarheter. Programmet bedöms vara väl infogat i ordinarie verksamhetsstrukturer och i det dagliga arbetet hos flera förvaltningar, men med vissa svårigheter bland andra förvaltningar att på ett naturligt sätt applicera programmets mål, där större tolkning på förvaltningsnivå krävs. Även här framhölls miljö- och hållbarhetsstrategens stöd som en förutsättning för att kunna översätta programmets mål till relevanta insatser.

Sammantaget pekar såväl intervjuerna som skriftliga underlag på att det finns en övergripande modell för ansvarsfördelning som är känd och accepterad i organisationen. Strukturen är integrerad i den ordinarie styrningen, understöds av både ett gemensamt uppföljningssystem och en central stödfunktion, och har successivt blivit tydligare. Det finns dock skillnader i hur långt förvaltningarna kommit i att tolka och applicera miljöprogrammet, både beroende på förvaltningarnas storlek och uppdrag, vilket gör att strukturens genomslag inte är helt jämn i hela organisationen.

2.2 Har kommunstyrelsen och nämnderna brutit ner och konkretiserat programmets övergripande mål till tydliga, mätbara och verksamhetsanpassade mål och indikatorer?

Som nämnts under tidigare underliggande frågeställning innehåller programmet för hållbar miljö fyra fokusområden, 24 mål och 70 indikatorer. Målen är fördelade mellan de olika fokusområdena, där indikatorerna tydliggör hur respektive måls progression kan mätas. Av programmet framgår också vilken eller vilka verksamheter eller kommunala

bolag som är ansvariga för att varje mål uppfylls. Av programmet framgår inte specifika tolkningar till nämndnivå av respektive mål. Däremot framgår av respektive förvaltnings årliga handlingsplaner hur varje delmål konkretiseras inom verksamheten. Hur väl målen konkretiseras och verksamhetstolkats varierar mellan de olika förvaltningarna, både till detaljnivå och ambitionsnivå, där vissa förvaltningar tydligt beskriver sina planerade åtgärder för varje relevant mål, medan andra skriver att de följer de rutiner som finns. Till viss del förklaras detta under intervjuer bero på att vissa förvaltningar naturligt har större ansvar och påverkansmöjligheter i måluppfyllelsen av programmet än andra förvaltningar.

Av intervjuerna framgår generellt att tjänstepersonerna upplever att en tydlig verksamhetsanpassning och konkretisering av programmets mål har skett. Tidigare uppges det av intervjuerna ha varit svårt att uttyda vilken verksamhet som ansvarade för vad i programmet – numera är det tydligt utpekade vilken verksamhet som är huvudansvarig och vilka verksamheter som är medansvariga för varje mål och indikator. Målen och dess indikatorer har blivit tydligare efter förbättringsarbete, där bland annat förvaltningar och näringsliv numera tydligt skiljs åt. Av intervjuerna framgår vidare en tydlig ambition om att alla mål ska vara mätbara genom de indikatorer som tillhör varje mål, som innehåller siffror i de fall det är möjligt. Vissa av de mål som framgår av programmet är lättare att mäta och sätta målvärden på, medan andra inte tillåter sig mätas med exakta siffror. I de fallen mäts i stället progression, trender och liknande i en samlad bedömning. Framstegsbedömningen av de målen riskerar enligt intervjuerna till sin natur att innehålla en viss grad av subjektivitet, men med tydliga rutiner för hur även sådana bedömningar likvärdiga över tid.

På verksamhetsnivå bryts sedan programmets övergripande mål ned till konkreta aktiviteter inom förvaltningens verksamhetsområden. Indikatorerna kan ibland behöva tolkas något för att passa förvaltningens verksamhet, och i vissa verksamheter kan kvantitativa mål behöva beskrivas i mer kvalitativa former, exempelvis genom att beskriva genomföra aktiviteter och insatser. Vissa indikatorer lyfts av intervjuerna kunna vara svåra att mäta alls inom vissa verksamheter, där rapporteringen av just de målen kan behöva skruvas på för att ligga i linje med programmets intentioner. För de förvaltningar

som har tydliga lagar, planer och regionala mål att följa upplevs miljöprogrammet på ett övervägande smidigt sätt ha integrerat dessa i de redan existerande målen och indikatorerna. I vissa verksamheter kan kvantitativa mål passa sämre, där i stället kvalitativa beskrivningar av insatser och aktiviteter istället får användas för att mäta efterlevnad av mål och indikatorer – exempelvis inom utbildningsverksamheten. En gemensam uppfattning bland de intervjuade är att det är naturligt att inte alla mål är lika relevanta för alla förvaltningar.

Vid sakavstämning av rapporten framgår att nämnderna inte har mandat att konkretisera eller bryta ned målen i miljöprogrammet. Däremot har nämnderna i att uppdraga att koppla ihop konkreta åtgärder med de mål som respektive nämnd ansvarar för att bidra inom. Av intervjuerna framgår vidare att de mål som är baserade helt eller delvis på regionala- eller nationella mål och åtaganden har varit svårare att formulera indikatorer för. Vid sakavstämning av rapporten framgår kommunen inte har mandat att ändra eller korrigera indikatorerna för de lokala och regionala målen som integrerats i miljöprogrammet. Däremot har indikatorerna omformulerats något för att passas in och inkluderas i miljöprogrammets, och för att tydligare koppla de till det dagliga hållbarhetsarbetet för varje verksamhet genomför. Vissa mål och indikatorer uppges av intervjuerna sakna en direkt koppling till det arbete som till vardags genomförs i verksamheterna.

Verksamhetsanpassningen sker enligt intervjuerna främst genom att verksamheterna själva får välja vilka åtgärder de ska arbeta med utifrån deras förutsättningar, inom ramen för de övergripande målen och de fastställda indikatorerna. För att inte några mål ska falla mellan stolarna har kommundirektör och miljö- och hållbarhetsstrategen en kontrollfunktion som säkerställer att alla mål hanteras.

Bedömning och kommentarer

Vår samlade revisionella bedömning är att programmets mål och indikatorer **till stor del har konkretiserats och anpassats till nämndernas och förvaltningarnas verksamheter.**

Vår bedömning baseras på nedanstående iakttagelser, kommentarer och slutsatser:
Vår samlade revisionella bedömning är att programmets mål har brutits ner och konkretiserats till stor del, men att det finns variationer mellan förvaltningarna när det gäller hur väl anpassningen till den egna verksamheten genomförts.

Kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för att säkerställa att programmets intentioner konkretiseras, medan nämnderna ansvarar för att tolka målen till sin egen verksamhet. Alla mål har indikatorer, men vissa är breda och svårsmätta, vilket enligt plan gör det nödvändigt att låta nämnderna översätta dem till relevanta lokala mål. Ett utvecklingsarbete har pågått för att säkerställa att samtliga mål har indikatorer, även om vissa områden fortfarande kräver bedömning av trender och kvalitativa bedömningar snarare än exakta siffror. Alla indikatorer är inte lämpliga för alla förvaltningar, och vissa verksamheter arbetar utifrån ett grunduppdrag som gör det svårt att skapa kvantitativa, mätbara indikatorer. Det framgår variation i hur väl förvaltningarna har brutit ned respektive relevanta mål inom sin egen verksamhet, och även på vilken detaljnivå planerade åtgärder beskrivs i handlingsplaner. Detta kan äventyra i till vilken grad programmets mål arbetas med inom varje förvaltning, och hur träffsäkra uppföljningarna av varje mål blir.

Sammantaget visar både intervjuerna och de underlag som studerats att det på ett övergripande plan finns indikatorer och mål för samtliga områden, men att deras relevans och precision varierar. Vissa mål är enkla att omsätta i mätbara resultat, medan andra förblir mer kvalitativa och svårare att följa upp. Detta gör att det finns en fungerande struktur, men att förutsättningarna och till viss del arbetssätten inte är helt likvärdiga mellan verksamheterna.

2.3 Genomförs aktiviteter och åtgärder som är relevanta, konkreta och ändamålsenliga i förhållande till programmets mål och intentioner?

Av förvaltningarnas årliga handlingsplaner presenteras de åtgärder och aktiviteter som planeras att genomföras under året för att bidra till miljöprogrammets måloppfyllelse.

Som nämnts under tidigare underliggande frågeställning kan detaljnivån på beskrivningen av åtgärderna variera mellan förvaltningarna. Av intervjuerna framgår att konkreta aktiviteter och åtgärder enligt en tydlig struktur planeras och genomförs av respektive förvaltning, kopplat till de mål och indikatorer som bedömts relevanta. På så sätt anpassas aktiviteterna och åtgärderna efter varje verksamhets förutsättningar, vilket av intervjuerna argumenteras leda till verksamhetsnära och relevanta aktiviteter utan att inskränka på förvaltningarnas grunduppdrag. Planeringen har enligt intervjuerna blivit mer flexibel och dynamisk, där mål och aktiviteter kan justeras under året om behov eller möjligheter uppstår. Av intervjuer med förvaltningscheferna framgår konkreta och relevanta exempel kopplade till specifika mål, där åtgärderna anpassats efter verksamheternas ansvarsområden. Även exempel på samarbeten med externa aktörer lyfts, såsom lokala föreningar. Av intervjuerna påpekar en förvaltningschef att de behöver prioritera mellan olika åtgärder för att resurserna ska räcka till. Alla planerade åtgärder kan enligt förvaltningschefen inte alltid genomföras i full omfattning, och vissa aktiviteter får ibland skjutas på framtiden – hen försäkrar dock att ett kontinuerligt arbete direkt kopplat till programmets intentioner alltid pågår.

Av de uppföljningar som genomförs framgår tydligt att de mål som respektive förvaltning arbetar mot kommenteras, oavsett om förvaltningen har genomfört någon åtgärd eller aktivitet under året. Arbetssättet anses vara en förbättring från tidigare år, där motivering kring uteblivna åtgärder enligt intervju stärker ansvarstagandet och transparensen i uppföljningen.

Av intervjuerna ges både exempel på mål som genererat framgångsrika åtgärder och exempel på mål som ännu inte genererat några åtgärder eller aktiviteter. Målet om produktion av förnybar el har enligt intervjuerna inte bara uppnåtts, utan överträffats. Likaså har arbetet med hållbar konsumtion och produktion, särskilt inom kostenheten och upphandling lett till stora framsteg. Exempelvis har kommunen arbetat med cirkulära inköp med särskild vägledning för förvaltningarna. Vidare har satsningar inom klimatanpassning lett till budgetförslag om investeringar, och kommunen har bland annat arbetat med temadagar i skolan, minskat matsvinn, hållbar upphandling, främjande av friluftsliv, utveckling av laddinfrastruktur och minskad bränsleförbrukning i den kommunala fordonsflottan. Kommundirektör och miljö- och hållbarhetsstrateg signalerar

dock tydligt att mål som just nu inte aktivt arbetas med inte riskerar att falla mellan stolarna – situationen kring de målen bevakas noggrant av miljö- och hållbarhetsstrateg som har en överblick över alla antagna mål. Insatser kommer att initieras, alternativt kommer inaktuella mål att omvärderas.

Bedömning och kommentarer

Vår samlade revisionella bedömning är att aktiviteter och åtgärder **till stor del** är relevanta och ändamålsenliga i förhållande till programmets mål och intentioner.

Vår bedömning baseras på nedanstående iakttagelser, kommentarer och slutsatser:

Av handlingsplanerna presenteras tydligt vilka konkreta åtgärder som planeras för respektive år. Intervjuerna bidrar med ytterligare exempel på åtgärder som har genomförts, håller på att genomföras och som planeras att genomföras framåt.

Produktion av förnybar el samt arbetet med cirkulära inköp som fått praktisk tillämpning ges som exempel. Mycket aktivitet har skett inom energieffektivisering, transporter, avfallshantering och laddinfrastruktur, för att nämna ett antal tekniska områden. Därtill har åtgärder skett iför att minska matsvinn, hållbar upphandling och undervisning.

Samtidigt lyftes att mål kopplade till biologisk mångfald och klimatomställning är mer komplexa och därmed svårare att omsätta i direkta åtgärder. Det ges även exempel på mål där inga aktiviteter eller åtgärder ännu har vidtagits.

Kommunstyrelsen framhöll att aktiviteter sker i samtliga nämnder, men på olika nivåer och med varierande genomslag. De pekade särskilt på klimatanpassningsåtgärder som exempel på insatser som också påverkat budgetdiskussionerna.

Vår bedömning är att de aktiviteter som genomförs i huvudsak är relevanta och i linje med programmets intentioner, men att mindre variation mellan nämnderna och tydligare central styrning mot måluppfyllelse hade kunnat leda till än högre effektivitet.

2.4 Följer kommunstyrelsen och nämnderna upp sitt arbete systematiskt, och används resultaten för styrning, analys och förbättring?

Av Program för hållbar miljö framgår att drivandet och utvecklingen av miljöprogrammet är ett långsiktigt arbete. Såväl kommunens verksamheter som helägda bolag följer upp sitt eget genomförande av programmet per tertial och tar fram handlingsplaner på årsbasis. Kommunstyrelsen följer enligt programmet årligen upp de beslutade målen och indikatorerna för att följa arbetets utveckling. Resultatet redovisas sedan i kommunens årsredovisning.

Som en del av granskningen har Deloitte granskat förvaltningarnas och koncernbolagens verksamhetsplaner, handlingsplaner och uppföljningar. Av verksamhetsplanerna framgår tydligt vilka mål varje förvaltning planerar att arbeta med under det kommande året. I handlingsplanerna framgår mer omfattande bland annat vilka åtgärder förvaltningen planerar att göra i linje med varje mål, beskrivning av det planerade arbetet och eventuella kommentarer. I uppföljningarna kommenterar, som nämnts under tidigare underliggande frågeställning, varje förvaltning de mål i miljöprogrammet de arbetar med, även om ingen åtgärd eller aktivitet har skett under det innevarande året.

Samtliga intervjuer bekräftar att uppföljning sker per tertial, med ett årligt hållbarhetsbokslut. Av intervjuerna beskrivs vidare att kommunen har byggt upp en systematisk uppföljningsprocess där Hypergene fungerar som centralt verktyg. Systemet likställer rapportering av hållbarhetsmål med ekonomi och andra verksamhetsrelaterade data och möjliggör att samla rapportering från samtliga förvaltningar och kommunala bolag. För varje tertial ska, som nämnts under tidigare underliggande frågeställningar, förvaltningen lämna kommentarer kring status och genomförande för varje mål inom programmet som förvaltningen arbetar med. Den data som samlas in används också som underlag till hållbarhetsbokslutet. Av intervjuerna framgår att kommunstyrelsen använder underlagen från tertialredovisningarna och hållbarhetsbokslutet som underlag för diskussion, beslut och styrning av prioriteringar. Underlagen används även av kommunledningskontoret för att analysera orsaker till avvikelser och diskutera förbättringar. Vid behov eller om förvaltningarna själva efterfrågar det återkopplar miljö-

och hållbarhetsstrategen till förvaltningarna om något behöver förtydligas eller utvecklas. Förvaltningarna lyfter under intervjuerna miljö- och hållbarhetsstrategens viktiga roll i att samla och analysera resultaten av förvaltningarnas arbete. Förvaltningarna nås av återkoppling av sitt arbete främst efter kommunledningsgruppens möten och i samband med hållbarhetsbokslutet – samt däremellan om det efterfrågas. Återkopplingen uppges av flera intervjuade bidra till en förståelse för helheten av arbetet som sker i linje med miljöprogrammet.

Enligt intervjuerna används uppföljningsunderlaget internt inom flera förvaltningar som diskussionsunderlag för att analysera vad som fungerar bra, vad som behöver utvecklas och vad som behöver prioriteras kopplat till miljöprogrammet – i vissa fall även vilka investeringar som behöver genomföras. Av andra intervjuer framgår det att användningen av resultaten varierar. De mål som bygger regionala åtgärdsprogram, som integrerats i programmet, bedöms utifrån samma definitioner som programmets andra mål ("Påbörjad", "Halvvägs" eller "Genomförd"). Bedömningen av programmets mål sker enligt intervjuerna främst baserat på förvaltningarnas egna tertialrapporteringar genom Hypergene.

Det råder en samstämmighet mellan intervjuobjekten att uppföljningen och styrningen av miljöprogrammets framsteg är tillitsbaserat. Förvaltningarnas egen rapportering av sina framsteg inom varje mål ligger till grund för de sammanställningar som sker av miljö- och hållbarhetsstrategen, och som slutligen leder till det årliga hållbarhetsbokslutet. Miljö- och hållbarhetsstrategen följer dock upp signaler om avvikelser eller om något verkar motsägelsefullt eller bristfälligt redovisat. Det tillitsbaserade ledarskapet är tydligt även vad gäller arbetet och styrningen av miljöprogrammet. Kommundirektören framhåller att uppföljningarna inte är avsedda att leda till pekpinnar eller detaljstyrning av förvaltningarnas arbete med programmet. I stället ska uppföljningarna leda till analys och dialog, både inom förvaltningen och mellan förvaltning och kommunledning. Om en förvaltning exempelvis har sämre progression inom ett mål än vad de förväntat sig ses det som en signal om att analysera orsaker och diskutera förbättringar, snarare än att kräva nya handlingsplaner.

Uppföljningen beskrivs av miljö- och hållbarhetsstrategen som en process där förbättringsförslag och rekommendationer samlas, snarare än formella krav på korrigerade arbetssätt, handlingsplaner och åtgärder. Förbättringsförslag lyfts på så sätt systematiskt både efter tertialrapporter och framför allt hållbarhetsbokslut för att identifiera utvecklingsområden. Erfarenheterna från analyserna och eventuella förbättringsförslag delas i kommunledningsgruppen för att därifrån spridas vidare till varje förvaltning, vilket enligt intervjuerna dessutom leder till lärande mellan förvaltningarna.

Den tillitsbaserade styrningen återspeglas även i kommunstyrelsens roll i uppföljningen av miljöprogrammet. Kommunstyrelsen följer främst upp arbetet med programmet genom att ta del av de analyserade rapporterna från miljö- och hållbarhetsstrategen. Kommunstyrelsens presidium uppger själva att den rapportering de får till sig är tydlig och att den möjliggör kommunstyrelsen att hålla sig uppdaterad på programmets progression och vid behov fatta beslut om korrigerande åtgärder – vilket ännu inte behövs. Även av kommunstyrelsen lyfts att förvaltningarna har utrymme att förklara eventuella avvikelser och hur de planerar att råda bot på det, samt närheten till miljö- och hållbarhetsstrategen som signalerar till kommunstyrelsen om något uppstår mellan de ordinarie rapporteringstillfällena. Av intervjuerna framgår att kommunstyrelsen endast går in och styr förvaltningarna mer aktivt om det finns tydliga problem eller avvikelser.

Kommunens hållbarhetsbokslut för 2024 presenterar statistik för åren 2018 – 2024, där miljöprogrammet har varit gällande sedan 2020. Fokusområdet "Klimatsmart kommun", i hållbarhetsbokslutet, kallat "Minskad klimatpåverkan", uppges vara delvis uppfyllt och är det fokusområde som under perioden bedöms vara längst från helt uppfyllt. Under 2024 har de totala utsläppen dubblerats jämfört med 2020, och ökat med 48% sedan 2023. Därtill har den totala energianvändningen ökat med 22% sedan 2020, och endast 30% av energin är från förnybara källor. Den totala förnybara energiproduktionen minskade med 75% mellan 2023 och 2024, främst på grund av den nedlagda fjärrvärmeproduktionen i kommunen. Istället finns idag ett samarbetsavtal med Jönköpings kommun där fjärrvärme produceras och distribueras till Habo kommun. Detta gör att kommunen 2024

producerade 6 071 MWh förnybar energi exklusive el, jämfört med 24 977 MWh år 2023. Detta går att jämföra med målet om att producera minst 30 000 MWh förnybar energi 2030, vilket kommunen 2024 är 80% ifrån.

Sammantaget innebär förändringarna i fjärrvärmeproduktionen att utsläppen av koldioxid relaterat till energi har ökat från 1,4 ton CO₂e 2023 till 400 ton CO₂e 2024, eller 28 471%.

Den totala kommunala förnybara elproduktionen (ej energianvändning) från småskalig vattenkraft och solceller har ökat med 20% mellan 2023 och 2024 till en nivå av 2 867 MWh, vilket är nära målet på 3 000 MWh senast år 2030.

Ett av de globala hållbarhetsmålen kommunen själva pekar ut som prioriterat är ”Hållbar energi för alla”. Därtill har kommunen formulerat följande mål (*och indikatorer*) i miljöprogrammet:

1. Kommunen ska arbeta systematiskt för minskad klimatpåverkan (*mängd totala utsläpp av koldioxid*) – **Dubblats sedan 2020, ökat 48% sedan 2023. Koldioxidutsläpp relaterat till energi ökat med 28 471% sedan 2023.**

5. Kommunen ska arbeta med energieffektiviseringar och energianvändningen ska årligen minska (*mängd energianvändning*). **Total energianvändning har ökat med 22% sedan 2020.**

6. Kommunen ska under åren 2020–2030 endast använda energi från fjärrvärme och/eller förnybara källor (*andel energi från förnybara källor*). **30% av använd energi 2024 är från förnybara källor.**

8. Kommunen ska distribuera minst 30 000 MWh/år förnybar energi (exklusive el) senast år 2030 (*total kommunal förnybar energidistribution*). **80% ifrån målet 2024.**

Bedömning och kommentarer

Vår samlade revisionella bedömning är att uppföljningen **till stor del** sker systematiskt och används för styrning, analys och förbättring, även om metoder och tyngdpunkt varierar mellan nämnderna.

Vår bedömning baseras på nedanstående iakttagelser, kommentarer och slutsatser:

Såväl styrdokument som intervjuer visar på en etablerad struktur för uppföljning genom Hypergene, tertialrapporter och hållbarhetsbokslut. Alla mål måste numera kommenteras, även om inga åtgärder har genomförts, vilket innebär att inga delar kan lämnas utan redovisning och risken att något faller mellan stolarna under en längre tid minimeras. Uppföljningen används i kommunledningsgruppen för att analysera orsaker till avvikelser och diskutera förbättringar. Arbetet beskrevs som tillitsbaserat, med fokus på lärande snarare än formella krav på åtgärdsplaner.

Även på förvaltningsnivå sker analys av uppföljningarna för att identifiera trender och styra resurser, vilket kan ligga till grund för långsiktiga investeringsbeslut. Alla förvaltningar rapporterar sitt arbete i Hypergene och att detta leder till synlighet för deras insatser, även om de i vissa fall och för vissa förvaltningar är småskaliga. Återkopplingen från miljö- och hållbarhetsstrategen och hållbarhetsbokslutet framhålls ge perspektiv på det egna arbetet i relation till kommunens helhet.

Miljöprogrammet ska inte utvärderas fullt ut förrän 2030. Däremot är vissa av målen formulerade på ett sådant sätt att de går att utvärdera löpande under hela perioden. Ett av målen som redogörs för ovan (mål 8), där kommunen just nu är 80% från målvärdet, ska inte utvärderas skarpt förrän 2030. Två av målen (mål 5 & 6) gäller uttryckligen för hela perioden, medan ett av målen (mål 1) ska arbetas med systematiskt. Med bakgrund i det kan sägas att mål 5 och mål 6, som går att utvärdera löpande, i nuläget inte uppnås. Om mål 5 ska utvärderas utifrån en genomsnittlig minskning per år för åren 2020 – 2030 behöver en stor förbättring ske under programmets kvarvarande år. Med reservation för att mål 1 ska arbetas med systematiskt och att mängden koldioxidutsläpp inte uttryckligen behöver minska årligen behöver kommunen åtminstone vända den kraftigt negativa utvecklingen av koldioxidutsläpp och minska sina koldioxidutsläpp med 48% till 2030 för att nå målet. Detta baserat på 2024 års utsläppsnivåer (1 595 ton) jämfört med utgångsvärdet 2020 (833 ton), där målet stipulerar att utsläppen av koldioxid ska minska. Detta kan potentiellt tyda på att uppföljningarna av de åtgärder som genomförs inte i tillräcklig utsträckning används till styrning, analys och förbättring.

Kommunen arbetar med tillitsbaserad styrning av förvaltningarnas arbete med miljöprogrammet, vilket såväl kommunstyrelsen som intervjuade tjänstepersoner uppger fungera väl. Det tillitsbaserade styrsystemet kan dock innebära att systematiken mellan

olika nämnder varierar, och eventuellt att motiverad styrning av kommunstyrelsen uteblir. Möjligen hade nämndernas arbete varit mer likställt, och möjligen hade vissa målområden utvecklats åt ett annat håll om styrning skedde genom en annan modell.

Sammantaget visar intervjuerna att det finns ett systematiskt arbetssätt med gemensamma verktyg och återkommande rapportering, vilket ger förutsättningar för analys och förbättring. Samtidigt framträder skillnader mellan nämnderna i hur detaljerad och resultatorienterad uppföljningen är, där vissa arbetar mer kvantitativt och andra mer kvalitativt.

2.5 Rapporterar kommunstyrelsen till kommunfullmäktige på ett sätt som är tydligt, relevant och tillräckligt för att möjliggöra uppföljning av programmets implementering och resultat?

Av intervjuerna beskrivs att politikerna främst får information om miljöprogrammet och dess utveckling i samband med tertialrapporterna. Vid tertialrapportering sker enligt intervjuerna såväl delredovisningar som dialoger, ibland organiserade som hela dagar där olika hållbarhetsfrågor diskuteras tillsammans med resultaten. En särskild punkt om hållbarhet ingår alltid i dialogerna vid tertialrapportering, vilket möjliggör för politikerna att både ställa frågor och föra diskussioner kring hållbarhet i allmänhet och miljöprogrammet i synnerhet. Enligt kommunstyrelsens presidium nås kommunfullmäktige av rapportering av programmets fortskridande minst årligen, med möjlighet till ytterligare information från miljö- och hållbarhetsstrategen vid behov. Däremot framgår av intervjuerna att flera av fullmäktiges ledamöter även sitter i nämnder, vilket ger de ledamöterna dubbla informationsvägar. Flera av de intervjuade förvaltningscheferna är positiva till att deras rapportering sammanställs av miljö- och hållbarhetsstrategen innan de når politiken, då politikerna på ett bättre sätt får en helhetsbild av kommunens samlade arbete.

Förvaltningarnas roll i rapporteringen är, som nämnts under tidigare underliggande frågeställning, att i Hypergene rapportera sitt arbete med miljöprogrammets mål och

indikatorer per tertial. Denna rapportering sammanställs enligt intervjuerna av miljö- och hållbarhetsstrateg, som samlar redovisningen och presenterar för fullmäktige.

Tidigare fanns enligt intervjuerna en särskild styrgrupp för miljöprogrammet bestående av både politiker och tjänstepersoner. Gruppen avvecklades i juni 2025, då sammansättningen inte upplevdes ändamålsenlig. Frågor rörande miljöprogrammet går numera i stället direkt till kommunstyrelsens arbetsutskott och kommunstyrelsen, vilket ger politiken kontinuerlig återkoppling via de ordinarie politiska beslutsvägarna. Tjänstepersonernas perspektiv hålls i stället ihop genom inrättandet av en särskild miljögrupp där alla förvaltningar är representerade. Denna grupp rapporterar vidare till kommunledningsgruppen, där miljö- och hållbarhetsstrategen lyfter frågor vidare till politiken vid behov.

Av intervjuerna framgår vidare att hållbarhetsfrågorna kopplas till budgetprocessen. Som exempel ges klimatanpassningsarbetet, där en särskild investering föreslagits i budgeten för 2026 som en direkt följd av diskussioner kopplade till miljöprogrammet. Inför att miljöprogrammet beslutades presenterades det enligt intervjuerna för de olika partigrupperna. Miljö- och hållbarhetsstrategen besökte varje partigrupp och besvarade frågor och diskuterade programmet tillsammans med politikerna, vilket lyfts som ett tydligt tecken på den politiska förankringen miljöprogrammet haft sedan start. Flera av de intervjuade förvaltningscheferna understryker att kommunens politiker visar ett genuint intresse för det hållbarhetsarbete som pågår, och att frågor som rör hållbarhet regelbundet lyfts på politisk nivå.

Bedömning och kommentarer

Vår samlade revisionella bedömning är att rapporteringen till kommunfullmäktige i huvudsak sker på ett tydligt, relevant och tillräckligt sätt, även om viss information riskerar att bli alltför övergripande och därmed osynliggöra enskilda förvaltnings bidrag.

Vår bedömning baseras på nedanstående iakttagelser, kommentarer och slutsatser:

Av intervjuerna framgår att rapporteringen i första hand sker genom tertiärrapporterna och hållbarhetsbokslutet. Tertiärrapporteringarna bedömer vi vara tillräckligt detaljerade för att hålla fullmäktige uppdaterade på tertiärbasis. Hållbarhetsbokslutet bedömer vi hålla en hög och transparent nivå med tydliga orsakssamband som ger fullmäktige goda grunder för beslut. Kommunstyrelsen står som avsändare av rapporteringen till fullmäktige som nås av en samlad rapporteringen, vilket ger fullmäktige en övergripande bild snarare än detaljer från enskilda förvaltningar. Miljö- och hållbarhetsstrategens roll framhålls som central även här, då hon ansvarar för att ta fram underlag och sammanställningar som redovisas för politiken.

Vissa förvaltningars bidrag till miljöprogrammets mål syns tydligare i den samlade rapporteringen än andras. Detta delvis beroende på hur lätta olika mål är att kvantifiera och hur lätta de är att redovisa, men även beroende på vad fullmäktige är mest intresserade av att få presenterat för sig. Vissa förvaltningars arbete och bidrag till miljöprogrammet riskerar naturligt att försvinna i helhetsperspektivet.

Sammantaget bedömer vi att kommunstyrelsen har en etablerad och tydlig struktur för rapportering till fullmäktige, som ger en övergripande och politiskt användbar bild. Samtidigt innebär den samlade modellen att vissa delar blir mindre synliga, vilket gör att bilden kan uppfattas som mer balanserad mot de områden där resultaten är kvantifierbara. Den aggregerade rapporteringsnivån ställer stora krav på att miljö- och hållbarhetsstrategen själv kan förklara varför en datapunkt ser ut som den gör, och vilken nämnd som bär ansvaret. Detta kan riskera att de underlag som genereras till fullmäktigenivå inte lämpar sig som beslutsunderlag. Med bakgrund i de underlag som når fullmäktige, tillsammans med de dialoger och heldagar som hålls i samband med tertiäredovisningar bedömer vi att kommunstyrelsen i huvudsak rapporterar till kommunfullmäktige på ett sätt som är tydligt, relevant och tillräckligt.

2.6 Agerar kommunstyrelsen i sin roll som kommunövergripande ledande nämnd vid brister eller behov av utveckling i genomförandet av programmet?

Som avhandlats under inledningen av rapporten och under tidigare underliggande frågeställningar har miljöprogrammet i sig genomgått en rad förbättringsarbeten genom kommunstyrelsen – både sett till programmet i sig, men även hur ansvar fördelas, hur mål förtydligas och hur resultat rapporteras. Av intervjuerna och de underlag Deloitte har tagit del av framgår att detta har skett för att möta nya behov och förbättra styrningen av programmet.

I praktiken framgår att det är miljö- och hållbarhetsstrategen som har det största delegerade ansvaret för att bevaka samtliga miljöprogrammets mål och lyfta fram eventuella brister eller behov av åtgärder. Utöver miljö- och hållbarhetsstrategens ansvar och de rapporteringar som kommunstyrelsen nås av framgår av intervjuerna att styrningen av förvaltningarna är tillitsbaserad.

Som exempel på vidtagen åtgärd lyfts exemplet med gröna lån, gällande sedan januari 2025. Som framgått av tidigare underliggande frågeställning har inga åtgärder eller aktiviteter skett kring målet om gröna lån kopplade till fastighetsinvesteringar, vilket även framgår av de uppföljningar som sker till kommunstyrelsen. Detta beror på att inga sådana lån har tagits upp, då inga planerade fastighetsinvesteringar har genomförts. Frågan har enligt intervjuerna tagits upp i kommunledningsgruppen, där beslutet blev att ge frågan mer tid samtidigt som gruppen aktivt följer situationen. Av intervju med kommundirektör och miljö- och hållbarhetsstrateg framhölls detta som ett exempel på att brist på aktivitet eller åtgärd inom ett visst mål inte behöver signalera avvikelse, och att ett aktivt agerande från kommunstyrelsens sida kan vara att bevaka och invänta rätt förutsättningar.

Vidare framgår av intervjuerna att kommunstyrelsens ansvarar för att initiera korrigeringar och åtgärder vid avvikelser, men att det främst sker på förslag från miljö- och hållbarhetsstrateg eller kommundirektör. Det nyintroducerade tillvägagångssättet där varje mål förvaltningen arbetar mot måste kommenteras även om ingen åtgärd har skett uppges enligt intervjuerna ge miljö- och hållbarhetsstrategen och således kommunstyrelsen en tydligare överblick över eventuella brister eller behov av utveckling. De resultat som presenterats för kommunens politiker har enligt intervjuerna redan lett till att särskilda satsningar inom klimatanpassning diskuteras i samband med budget, vilket lyfts som exempel på hur identifierade utvecklingsmöjligheter leder till politiska

diskussioner och eventuella beslut. Av intervju med tjänstepersoner framhålls att det är på detta sätt kommunstyrelsens agerande tydligast märks – vid behov av budgetprioriteringar för att säkerställa att programmets mål nås, framför allt vid långsiktiga investeringar.

De intervjuade tjänstepersonerna uttrycker att de tydligast märker av kommunstyrelsens arbete med miljöprogrammet genom det samordnande arbetet som miljö- och hållbarhetsstrategen utför. Miljö- och hållbarhetsstrategen fungerar enligt intervjuerna som den naturliga kontaktytan mellan verksamheterna och politiken, med ansvar för uppföljning av målen, insamling av underlag och kommunikation med politiken. Gängse uppfattning bland de intervjuade tjänstepersonerna är att kommunstyrelsen i möjligaste mån inte detaljstyr det arbete som utförs, utan att det tillitsbaserade ledarskapet tillåter respektive förvaltning att arbeta efter sina förutsättningar. Enligt kommunstyrelsen får dessutom förvaltningarna själva förklara anledningarna till de eventuella avvikelserna, och själva föreslå hur det bäst åtgärdas. Vid tertialrapportering och hållbarhetsboksut ges kommunstyrelsen både ett helhetsperspektiv och insyn i hur varje förvaltnings arbete har fortlöpt, med möjlighet till återkoppling och åtgärder vid eventuella brister, främst genom miljö- och hållbarhetsstrategen. Därtill framhålls av tjänstepersonerna att kommunstyrelsen kan ta initiativ till nya satsningar genom den ordinarie budgetprocessen, vilket ger kommunstyrelsen möjlighet att styra arbetet med miljöprogrammet på ett mer strategiskt, proaktivt och långsiktigt sätt, snarare än att detaljstyra förvaltningarnas vardagliga arbete.

De utmaningar som framgår av intervjuerna är att arbetet med miljöprogrammet, som alla andra initiativ och verksamheter, utgår från begränsade resurser och ekonomiska ramar. Av intervjuerna lyfts inte resursfrågan som ett hinder för programmets genomförande historiskt, samtidigt som det lyfts att ekonomiska ramar potentiellt hade kunnat tvinga förvaltningar att justera ned ambitionerna i hållbarhetsåtgärder till fördel för respektive förvaltningars grunduppdrag.

Av intervjuerna framgår att den senaste versionen av programmet är så pass nytt att det inte genomgått några ytterligare revideringar sedan det antogs (2024-09-26). Däremot framhålls att det inte går att utesluta att programmets mål och indikatorer kan bli föremål

för revidering längre fram, om vissa mål visar sig vara ottydligt formulerade, svåra att mäta eller irrelevanta. Vid en eventuell revidering av programmet skulle enligt intervjuerna den formella gången vara att initiera frågan i kommundirektörens ledningsgrupp och bereda ärendet i kommunstyrelsens arbetsutskott. Därefter skulle kommunstyrelsen rekommendera kommunfullmäktige att besluta om önskad revidering, möjligen efter en eller flera remissrundor hos de olika förvaltningarna för att säkerställa en så bred förankring som möjligt.

Gemensamt för alla intervjuade tjänstepersoner är att de inte kan ge något konkret exempel på en av kommunstyrelsen identifierad brist som lett till åtgärd, samtidigt som de är medvetna om det förbättringsarbete som skett av miljöprogrammet i sig.

Bedömning och kommentarer

Vår samlade revisionella bedömning är att kommunstyrelsen agerar **till stor del i sin roll som ledande nämnd vid brister eller utvecklingsbehov i genomförandet av miljöprogrammet. Arbetet bygger dock i hög grad på dialog och tillit snarare än på formella krav och åtgärdsplaner.**

Vår bedömning baseras på nedanstående iakttagelser, kommentarer och slutsatser:
Kommunstyrelsen tillämpar en tillitsbaserad styrning, där åtgärder och detaljstyrning i så stor mån som möjligt undviks. Det strategiska ansvaret för miljöprogrammets genomförande har till stor del delegerats till miljö- och hållbarhetsstrategen. Det är miljö- och hållbarhetsstrategen som flaggar om brister eller avvikelser i arbetet med miljöprogrammet påträffas, och det är genom miljö- och hållbarhetsstrategen som de intervjuade tjänstepersonerna tydligast har en kontaktyta till kommunstyrelsen vad gäller miljöprogrammet.

Inga konkreta exempel på åtgärd vid identifierad brist kan ges av de intervjuade tjänstepersonerna. Det närmsta exemplet som kan ges på åtgärd vid brist eller avvikelse rörande miljöprogrammets mål är det om gröna lån, antaget 2025 och därför utanför rapportens granskningsområde. Där beslutades det att aktivt följa situationen, men att åtgärd i nuläget inte går att genomföra.

Miljöprogrammets utveckling sedan det antogs kan ges som exempel på kommunstyrelsens agerande vid utvecklingsbehov i genomförandet av miljöprogrammet. Däremot finns få exempel på hur eller om kommunstyrelsen skulle agera vid påträffade avvikelser eller brister i programmets genomförande. Kombinationen mellan att 1. Helt ha delegerat det strategiska ansvaret till miljö- och hållbarhetsstrategen och att 2. Tillämpa en tillitsbaserad styrning mot förvaltningarna, gör det relevant att överväga hur stort ansvar kommunstyrelsen praktiskt tar vid en brist. Det kan finnas en risk att kommunstyrelsen förmåga att initiera korrigerande åtgärder är mindre än vad den hade varit om det strategiska ansvaret tydligare låg hos kommunstyrelsen och om en mer aktiv styrning tillämpades.

Eventuella brister som upptäckts leder i regel inte till krav på särskilda handlingsplaner. I stället används analys och dialog för att förstå orsaker och vid behov justera arbetet framåt. Kommunstyrelsen framhåller att inga frågor lämnas utan uppföljning, men att det inte alltid sker genom formella beslut. Kommunstyrelsens fokus ligger snarare framåt än bakåt vad gäller styrning, exempelvis i frågor som kräver långsiktiga investeringar.

Sammantaget pekar såväl intervjuerna som genomförda revideringar och förbättringsarbeten med miljöprogrammet och dess arbetssätt på en lyhördhet och proaktivitet i kommunstyrelsens agerande. Samtidigt går det att argumentera för risken att en tillitsbaserad styrning kan leda till en mer reaktiv styrning, där kommunstyrelsen genom miljö- och hållbarhetsstrategen riskerar att inte tydligt styra arbetet förrän åtgärder behövs. De förbättringsarbeten som genomförts med miljöprogrammet ligger till grund för bedömningen ”till stor del”.

Bilagor

Bilaga A – Bedömningskriterier

BEDÖMNING	KRITERIER
Är ...	
→ ... ändamålsenlig	Mer än <u>90 %</u> i granskningen använda revisionskriterier uppfyllda.
→ ... tillfredställande ur ekonomisk synpunkt	
→ ... tillfredställande intern kontroll.	
I huvudsak	
→ ... ändamålsenlig	Mellan <u>70-90 %</u> i granskningen använda revisionskriterier uppfyllda eller vid några få <u>lindriga</u> avvikelser/brister.
→ ... tillfredställande ur ekonomisk synpunkt	
→ ... tillfredställande intern kontroll	
Till stor del	
→ ... ändamålsenlig	Mellan <u>40-69 %</u> i granskningen använda revisionskriterier uppfyllda eller vid några få <u>kännbara</u> avvikelser/brister.
→ ... tillfredställande ur ekonomisk synpunkt	
→ ... tillfredställande intern kontroll	
Till viss del	
→ ... ändamålsenlig	Mellan <u>20-39 %</u> i granskningen använda revisionskriterier uppfyllda eller vid några få <u>allvarliga</u> avvikelser/brister.
→ ... tillfredställande ur ekonomisk synpunkt	
→ ... tillfredställande intern kontroll	
Ej	
→ ... ändamålsenlig	Mindre än <u>20 %</u> i granskningen använda revisionskriterier uppfyllda eller vid några få <u>mycket allvarliga</u> avvikelser/brister.
→ ... tillfredställande ur ekonomisk synpunkt	
→ ... tillfredställande intern kontroll	



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more.

Deloitte provides industry-leading audit and assurance, tax and legal, consulting, financial advisory, and risk advisory services to nearly 90% of the Fortune Global 500® and thousands of private companies. Our professionals deliver measurable and lasting results that help reinforce public trust in capital markets, enable clients to transform and thrive, and lead the way toward a stronger economy, a more equitable society and a sustainable world. Building on its 175-plus year history, Deloitte spans more than 150 countries and territories. Learn how Deloitte’s more than 415,000 people worldwide make an impact that matters at www.deloitte.com.

Our advice is prepared solely for the use of the client. You may not disclose it or its contents to any other person without our prior written consent. No other person may rely on the advice and we accept no responsibility to any other person.

© 2023 For more information, contact Deloitte AB.