

Granskning av kommunens hållbarhetsarbete

Mullsjö kommun

November 2022

Hanna Franck, certifierad kommunal yrkesrevisor

Jens Westin, revisionskonsult

*Lena Salomon, certifierad kommunal yrkesrevisor,
kvalitetssäkrare*

Revisionsrapport





Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Mullsjö kommun genomfört en granskning av kommunstyrelsens arbete med hållbarhetsfrågor och de globala hållbarhetsmålen. Granskningens syfte är att bedöma om kommunstyrelsen bedriver en ändamålsenlig ledning och samordning av kommunens hållbarhetsarbete.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunstyrelsen **inte helt** bedriver en ändamålsenlig ledning och samordning av kommunens hållbarhetsarbete.



Nedan ses bedömning för varje revisionsfråga. För fullständiga bedömningar se respektive revisionsfråga i rapporten eller det avslutande avsnittet "Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor".

Revisionsfrågor	Bedömning	
Finns en tydlig strategi för hur de övergripande målen för hållbarhetsarbetet ska uppnås?	Delvis	
Har strategin konkretiserats i uppföljningsbara mål eller aktiviteter och har erforderliga resurser avsatts?	Delvis	
Har strategin kommunicerats i organisationen på ett tillfredsställande sätt?	Delvis	
Sker en löpande uppföljning av hur arbetet fortskrider med att nå mål och genomföra aktiviteter?	Nej	

Rekommendationer

Utifrån genomförd granskning lämnar vi följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

- Säkerställ att miljöprogrammet fullt ut inkluderas i kommunens ordinarie måluppföljning i samband med implementeringen av ny styrmodell och att det utarbetas uppföljningsbara målformuleringar och indikatorer med angivna mål- och referensvärden för samtliga mål.
- Säkerställ att miljö- och klimathänsyn tas vid samtliga kommunala beslut i enlighet med antagen miljöpolicy samt att detta tydligt framgår av beslutsunderlag i protokoll för att möjliggöra transparens.
- Säkerställ att kommunens miljöprogram och miljöpolicy på ett tillfredsställande sätt kommuniceras i förvaltningen genom riktade och systematiserade kommunikations- och förankringsaktiviteter.
- Säkerställer att en dokumenterad uppföljning av miljöprogrammet med tillhörande målformuleringar och indikatorer sker i enlighet med fastställda principer utifrån de ansvarsförhållanden som tydliggörs av miljöprogrammet. Detta kan med fördel ske inom ramen för den ordinarie uppföljningen.
- Se över och ta ställning till om det politiska ansvaret för måluppfyllnad av de fastställda hållbarhetsmålen i miljöprogrammet bör förtydligas.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	0
Inledning	2
Bakgrund	2
Syfte och revisionsfrågor	3
Revisionskriterier	3
Avgränsning	4
Metod	4
Granskningsresultat	4
Strategi för att nå mål med hållbarhetsarbetet	4
Konkretisering av mål och aktiviteter	7
Kommunikation av hållbarhetsstrategi	9
Uppföljning av hållbarhetsarbetet	10
Samlad bedömning	11
Rekommendationer	12
Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor	12
Bilagor	14

Inledning

Bakgrund

Världens länder har i FN tagit beslut om 17 mål för hållbar utveckling. De kallas också för de globala målen eller Agenda 2030. Mullsjö kommun anger att Miljöprogrammets syfte är att peka ut riktningen för Mullsjö kommuns miljöarbete. Det visar vad kommunen behöver göra på lokal nivå för att nå de globala och nationella målen.

För att kunna arbeta med de olika miljö- och utvecklingsmål som Mullsjö kommun har valt har lokala fokusområden skapats. Varje område berör flera globala och nationella mål. Syftet med fokusområdena är att det ska bli lättare att gå från ord till handling. Kommunen utvalda fokusområden är:

- En klimatsmart kommun
- Hållbar konsumtion och produktion
- Natur, vatten och mark
- Utbildning, kommunikation och engagemang

Vidare anges i miljöpolicyen att Mullsjö kommuns verksamheter ska främja en ekologisk hållbar utveckling och vara en förebild för de som bor och verkar i kommunen, samt för andra kommuner. Kommunen ska genom ett aktivt miljöarbete skapa ett långsiktigt hållbart samhälle så att nuvarande och kommande generationer får en hälsosam och god livsmiljö. Alla delar av de kommunala verksamheterna ska utgå från de resurser vi har och verka för att inte överskrida dessa. Miljö och klimathänsyn ska vara en naturlig del i samtliga kommunala beslut. Mullsjö kommun ska föregå med gott exempel och driva den hållbara utvecklingen framåt. På så sätt kan kommunen inspirera och skapa förutsättningar för andra att följa efter.

En risk som har identifierats är att kommunens ambitiösa hållbarhetsstrategi inte leder till önskat resultat om övergripande målsättningar inte tillräckligt tydligt konkretiseras i kortsiktiga mål, eller att kommunikation och uppföljning inte sker på ett effektivt sätt. Ytterligare risker för bristande måluppfyllelse kan uppstå om samordning mellan nämnder inte sker på ett effektivt sätt, eftersom hållbarhetsarbetet är multidisciplinärt och berör en rad kommunala områden. Det finns därigenom en risk för att ett icke samfällt agerande hindrar eller bromsar initiativ eller insatser som leder mot fullmäktiges ambitioner.

Mot bakgrund av detta har revisorerna i Mullsjö kommun beslutat att genomföra en granskning av kommunstyrelsens arbete med hållbarhetsfrågor och de globala målen.

Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsen bedriver en ändamålsenlig ledning och samordning av kommunens hållbarhetsarbete.

Granskningen besvarar följande revisionsfrågor:

- Finns det en tydlig strategi för hur de övergripande målen för hållbarhetsarbetet ska uppnås?
- Har strategin konkretiserats i uppföljningsbara mål/aktiviteter och har erforderliga resurser avsatts?
- Har strategin kommunicerats i organisationen på ett tillfredsställande sätt?
- Sker det en löpande uppföljning av hur arbetet fortskrider med att nå mål och genomföra aktiviteter?

Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analys och bedömningar.

Granskningen utgår från följande revisionskriterier:

- Agenda 2030
- Miljöprogram 2021-2030
 - Miljöpolicy
 - Budget 2022

Avgränsning

Granskningen sker övergripande och avgränsas till att omfatta framtagna strategi, struktur för uppföljning samt förekommande kommunikationsplaner.

Metod

Intervjuer med kommunledning och relevanta ledande tjänstepersoner samt genomgång av relevanta styrande dokument. Inom ramen för granskningen har följande tjänstepersoner intervjuats:

- Kommundirektör
- Ekonomichef
- Administrativ chef
- Utvecklingsledare barn- och utbildning
- Verksamhetsutvecklare socialtjänst och hälso- och sjukvård

De intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska rapporten.

Granskningsresultat

Strategi för att nå mål med hållbarhetsarbetet

Revisionsfråga 1: Finns det en tydlig strategi för hur de övergripande målen för hållbarhetsarbetet ska uppnås?

lakttagelser

Styrmodellen i Mullsjö kommun formuleras i dokumentet Mål och resultat - styrmodell som fastställts av kommunfullmäktige 2018. Styrmodellen utgår från kommunfullmäktiges fastställda vision. Utifrån visionen fastställer kommunfullmäktige ett antal strategiska områden som kommunens mål ska formuleras mot. För de strategiska områdena fastställer kommunfullmäktige ett antal övergripande inriktningsmål som gäller för en mandatperiod. Därefter antar kommunstyrelsen och de övriga politiska nämnderna nämndmål med fastställda indikatorer. Nämndmålen fastställs i respektive nämnd och redovisas kommunfullmäktige i november. Utfallet av indikatorerna och målen följs upp i kommunstyrelsens eller nämndernas verksamhetsplaner. Den kommunala förvaltningsorganisationen formulerar egna verksamhetsmål på enhetsnivå som kopplar till nämndmålen och redovisas i verksamhetsplanen. Till varje verksamhetsmål formuleras aktiviteter som syftar till måluppfyllnad.

Styrmodellen tydliggör att för uppdrag som sträcker sig utanför en enskild verksamhet och kräver samverkan mellan flera olika områden fastställs målen på övergripande nivå eller på respektive verksamhet beroende på uppdraget. I styrmodellen antagen 2018 tydliggörs inte huruvida fullmäktige eller kommunstyrelsens avses som instans för att fastställa sådana övergripande mål.

Agenda 2030 formuleras i Miljöprogram 2021-2030 beslutat av kommunfullmäktige 2021-03-23 § 29 och är som sådant att anse som uppdrag som rör flera verksamheter eller nämnder. Av beslutsunderlaget för antagande av miljöprogrammet framgår att en politisk styrgrupp gemensam med Habo kommun och en arbetsgrupp med representanter från samtliga verksamheter inom kommunen samt de kommunala bolaget arbetat med att ta fram underlag till programmet under 2019.

De övergripande målen för kommunens hållbarhetsarbete formulerade i miljöprogrammet framgår av kommunens miljöpolicy. Miljöpolicyen är den del av miljöprogrammet och beskriver kommunens ambition och förhållningssätt i miljöfrågor. Miljöpolicyen fastställer kommunens övergripande mål enligt nedan:

- Mullsjö kommuns verksamheter ska främja en ekologisk hållbar utveckling och vara en förebild för de som bor och verkar i kommunen, samt för andra kommuner.
- Kommunen ska genom ett aktivt miljöarbete skapa ett långsiktigt hållbart samhälle så att nuvarande och kommande generationer får en hälsosam och god livsmiljö.
- Alla delar av de kommunala verksamheterna ska utgå från de resurser vi har och verka för att inte överskrida dessa.
- Miljö- och klimathänsyn ska vara en naturlig del i samtliga kommunala beslut.

Miljöprogrammet har sedan brutit ned de globala hållbarhetsmålen och de nationella miljökvalitetsmålen i lokala fokusområden med målformuleringar och indikatorer för måluppfyllnad, vilket beskrivs med utförligt under revisionsfråga 2.

De övergripande målen formulerade i miljöpolicyen omfattar samtliga delar av kommunens organisation likväl som samtliga delar av kommunens verksamheter. Vidare ger de övergripande målen uttryck för mycket högt ställda ambitionsnivåer då kommunens arbete uttryckligen ska vara i framkant i relation till andra kommuner. Vi noterar att miljöprogrammet med tillhörande miljöpolicy inte innehåller strategier eller riktlinjer för hur kommunen ska jämföra sig med andra kommuner, eller i beskriver arbetssätt för erfarenhetsutbyte och samverkan med andra. Vidare noteras att det övergripande målet om att miljö- och klimathänsyn ska vara en naturlig del i samtliga kommunala beslut ställer krav på beredning av beslutsunderlag för politiken. I genomförd protokollgranskning inte vi inte styrka att sådan hänsyn systematiskt tas vid beslutsfattande i kommunstyrelsen. Vid intervjuer framhålls att det finns en checklista som används vid beredning av ärenden samt att denna är under revidering.

Varje mål med tillhörande indikatorer har angiven ansvarig förvaltningsinstans för måluppfyllnad i termer av dels huvudansvar eller delansvar. Vi noterar att miljöprogrammet i huvudsak anger delar av den kommunala förvaltningsorganisationen samt de kommunala bolagen som huvud- eller delansvariga för hållbarhetsmålen samt att uppföljningsansvaret åligger kommunstyrelsen. Vid intervjuer med representanter från förvaltningen framgår att en av anledningarna till att kommunledningen valde att inte följa upp miljöprogrammet under 2021 var att vissa av nyckeltalen ansågs ha mer koppling till vissa facknämnder.

Vid intervjuer framgår att hållbarhetsarbetet i huvudsak styrs genom miljöprogrammet men att det inte implementerats i kommunens ordinarie styrmodell på ett fullt ut tillfredsställande sätt. Representanter för verksamheterna gör gällande att miljöprogrammet i praktiken fungerar som ett separat styrdokument som till viss del ligger utanför den ordinarie styrningen genom nämndmål och verksamhetsplaner.

Verksamhetsföreträdare påtalar att kommunen under år 2021 arbetat med att ta fram ett förslag på en ny styrmodell för kommunen som syftar till att på ett bättre sätt inkludera kvalitets- och hållbarhetsarbete. Vid intervjuer framgår att fokus för detta arbete har varit att bygga en modell baserad på en tydligare kvalitetsstyrning, men att hållbarhetsarbetet ses som en aspekt av den kommunala verksamheten som genom den nya styrmodellen bättre kan inkorporeras i styrmodellen.

Kommunens strategiska hållbarhetsarbete beskrivs vid intervjuer att utgå från i huvudsak tre konstellationer på tjänstemannanivåer: kommunledningsgruppen, kvalitetsgruppen samt samverkan mellan kommundirektör, samhällsbyggnadschef och miljöstrateg. Kommunledningsgruppen består av de ledande funktionerna vid kommunledningskontoret samt verksamhetschefer.

Kvalitetsgruppen initierades under år 2021 och syftar till att arbeta med målstyrningen i kommunen så att denna genomsyrar organisationen. Kvalitetsgruppen arbetar på kommundirektörens uppdrag och träffas utifrån behov men minst en gång per månad. Gruppen består av verksamhetschefer, economichef, administrativ chef och kommundirektör. Vid intervjuer framhålls att kvalitetsgruppen arbetar parallellt och i samråd med kommunledningsgruppen. Vidare beskrivs relationen mellan grupperna i termer av att kvalitetsgruppen har en beredande funktion medan kommunledningsgruppen är beslutande. Kvalitetsgruppen beskrivs vid intervjuer som bärande i framtagandet av förslag till ny styrmodell för kommunen, men även att hållbarhetsarbetet inte varit det primära fokuset för gruppens arbete. Representanter för verksamheten framhåller vid intervjuer att det finns få eller inga forum där det strategiska hållbarhetsarbetet i kommunen överlag är det primära fokuset. Vid intervjuer framgår även att kommundirektör, samhällsbyggnadschef och miljöstrateg har löpande sammanträden vid vilka det strategiska hållbarhetsarbetet diskuteras. Syftet med dessa möten är att ge en överblick och status över kommunens hållbarhetsarbete för vidare diskussion och hantering på kommunledningsnivå.

Bedömning

Finns det en tydlig strategi för hur de övergripande målen för hållbarhetsarbetet ska uppnås?

Revisionsfrågan bedöms som **delvis** uppfylld.

Bedömningen grundar sig på att det finns ett antaget miljöprogram innehållande en övergripande miljöpolicy vilken anger inriktningen för kommunens hållbarhetsarbete och arbete kopplat till de globala hållbarhetsmålen. Granskningen visar dock att miljöprogrammet inte fullt har implementerats i den ordinarie målstyrningen samt att programmet i vår bedömning inte utgör en heltäckande strategi för hur kommunens högt ställda målsättningar ska uppnås. Vi noterar att kommunen har delvis

uppbyggda samverkansforum som skapats i syfte att se över kommunens styrmodell vid vilka hållbarhetsarbetet skulle kunna vara en naturlig del, samt att det på ledningsnivå finns en medvetenhet om vikten av att hållbarhetsarbetet framöver utgör en del av den ordinarie målstyrningen.

Konkretisering av mål och aktiviteter

Revisionsfråga 2: Har strategin konkretiserats i uppföljningsbara mål/aktiviteter och har erforderliga resurser avsatts?

lakttagelser

Mullsjö kommuns miljöpolicy är en del av kommunens miljöprogram och ska enligt verksamhetsföreträdare utgöra en övergripande vägledning för ett hållbart utvecklingsarbete. Policyn beskriver kommunens ambition och förhållningssätt i miljöfrågor. Av policyn framgår att alla delar av de kommunala verksamheterna ska utgå från de resurser som finns samt verka för att inte överskrida dessa. Vidare klargörs att miljö- och klimathänsyn ska vara en naturlig del i samtliga kommunala beslut. Därtill ska kommunen föregå med gott exempel och driva den hållbara utvecklingen framåt samt inspirera och skapa förutsättningar för andra att följa efter.

Miljöprogrammet utgår från de globala målen för hållbar utveckling som formulerats inom ramen för Agenda 2030, Parisavtalet samt de nationella miljömål om att Sverige senast 2045 inte ska ha några nettoutsläpp av växthusgaser till atmosfären. Vidare utgår programmet även från Jönköpings läns målsättning om att länet inte ska ha några nettoutsläpp alls 2045 samt att länet ska vara ett så kallat "plusenergilän" till 2050.

Mullsjö kommun har genom miljöprogrammet valt ut ett antal globala och nationella hållbarhetsmål som lokala fokusområden. Utifrån dessa urskiljs fyra fokusområden i syfte att inrikta och göra kommunens arbete med hållbarhetsmålen tydligare. Prioriteringen av de lokala fokusområdena har gjorts av kommunledningsgruppen i samråd med miljöstrateg. Tabell 1 nedan redogör för kommunens lokala fokusområden samt koppling till de utvalda globala och nationella hållbarhetsmålen.

Tabell 1: Mullsjö kommuns lokala fokusområden samt utvalda globala och nationella hållbarhetsmål.

Lokala fokusområden	Globala hållbarhetsmål	Nationella miljö kvalitetsmål
En klimatsmart kommun	7. Hållbar energi för alla 11. Hållbara städer och samhällen 13. Bekämpa klimatförändringarna	- Begränsad klimatpåverkan - God bebyggd miljö
Hållbar konsumtion och produktion	11. Hållbara städer och samhällen 12. Hållbar konsumtion och produktion	- Begränsad klimatpåverkan - Gifrfri miljö
Natur, vatten och mark	11. Hållbara städer och samhällen 13. Bekämpa klimatförändringarna 15. Ekosystem och ekologisk mångfald	- Levande sjöar och vattendrag - Grundvatten av god kvalitet - Levande skogar - God bebyggd miljö

Utbildning, kommunikation och engagemang	Fokusområdet kopplas inte till enskilda globala hållbarhetsmål eller nationella miljö kvalitetsmål. Fokusområdet beskrivs i miljöprogram som grunden och en förutsättning för att nå övriga mål.
--	--

Till varje lokalt fokusområde anger miljöprogrammet riktlinjer för hur kommunen i sin verksamhet ska agera för att uppnå målen. Vidare konkretiseras varje fokusområde med ett antal detaljerade mål med tillhörande indikatorer. Granskningen visar att ett flertal

mål och tillhörande indikatorer saknar angivna målvärden bland annat målen 10, 11, 16, 17, 19, 20, 21, 24, 29 och 31. För mål 27 och 30 saknas indikatorer eller beskrivning hur uppföljning och utvärdering ska gå till.

Kommunen har en anställd miljöstrateg på deltid som är den funktion som ska hantera miljöprogrammet. Resursen delas mellan Mullsjö och Tidaholm och placeras i Mullsjö under samhällsbyggnadschefen organisatoriskt. Vid intervjuer lyfts att kommunen arbetar med hållbarhetsfrågorna till stor del hanteras av tjänstepersoner inom ramen för sina tjänster då kommunen har begränsade resurser för specialistkompetens inom hållbarhetsområdet. Mullsjö kommun har under flera år haft en mycket ansträngd ekonomi vilket medfört att det ekonomiska fokuset har varit dominerande, enligt intervjuer har kommunen egentligen först under 2020 och 2021 haft resurser att bredda perspektiven i verksamheterna utöver det krasst ekonomiska. Det framhålls vidare endast de större verksamheterna har anställda verksamhetsutvecklare och att förvaltningen inte på ett systematiskt sätt avsätter tid och resurser för att fullt ut hantera hållbarhetsaspekterna i det löpande arbetet.

Vi noterar även att miljöprogrammet inte endast riktar sig internt till den kommunala förvaltningsorganisationen. I programmet tydliggörs att miljöprogrammet fungerar som ett styrdokument för kommunens samtliga verksamheter inklusive de kommunala bolagen samt att "programmet riktar sig till medarbetare, kommuninvånare, företag och föreningar inom kommunens geografiska område". Granskningen har inte kunnat styrka att kommunen genomfört särskilda insatser för att på ett systematiskt sätt förankra miljöprogrammet i den bredare allmänheten i kommunen eller kommunens samlade närings- och föreningsliv, även om vissa kommunikationsinsatser genomförts i form av exempelvis publik version av programmet och publikation på kommunens hemsida. Vid sakgranskning påtalas att miljöstrateg tillsammans med kommunikationsavdelningen har satt en plan för kommunikation såväl internt som externt samt att denna just nu fokuserar mycket på energifrågan. Vi har inom ramen för granskningen inte tagit del av en dokumenterad kommunikationsplan.

Bedömning

Har strategin konkretiserats i uppföljningsbara mål/aktiviteter och har erforderliga resurser avsatts?

Revisionsfrågan bedöms som **delvis** uppfylld.

Bedömningen grundar sig på att kommunen har en politiskt antagen miljöpolicy samt ett miljöprogram som utgör de huvudsakliga strategiska styrdokument för kommunens hållbarhetsarbetet och arbete med de globala hållbarhetsmålen. Programmet i sig är

utformat som en prioritering av hållbarhetsarbetet och formulerade mål har angivna ansvariga instanser och i de flesta fall indikatorer. Ett flertal indikatorer och målformuleringar är formulerade på så sätt att tydlig uppföljning och utvärdering svårligen låter sig göras. Vi bedömer att målen 10, 11, 16, 17, 19, 20, 21, 24, 29 och 31 med tillhörande indikatorer med fördel kan förtydligas genom rikt- och målvärden. Vi bedömer att detta möjliggör en tydligare och mer transparent uppföljning.

Bedömningen grundar sig även på att det inte genomförts särskilda insatser för att fullt ut implementera det hållbarhetsarbete som miljöprogrammet formulerar i den kommunala verksamheten vare sig i den egna förvaltningsorganisationen eller i den geografiska kommunen i övrigt.

Kommunikation av hållbarhetsstrategi

Revisionsfråga 3: Har strategin kommunicerats i organisationen på ett tillfredsställande sätt?

lakttagelser

Vid intervjuer framgår att kommunens miljöprogram med tillhörande miljöpolicy kommunicerats till förvaltningen främst via ledningsgruppen och sedan till verksamhetschefer och därefter ut i organisationen. Därtill har miljöprogrammet enligt uppgift vid intervjuer kommunicerats i samband med arbetsplatsträffar. Vidare framgår vid intervjuer att miljöstrategen har en central roll i att kommunicera miljöprogrammet i organisationen samt att kommunledningen har ett arbete framför sig i att tydligare inkludera miljöstrateg i relevanta forum.

Verksamhetsföreträdare framhåller att det inte formulerats någon kommunikationsplan för miljöprogrammet och vi har inom ramen för granskningen inte tagit del av en formaliserad kommunikationsstrategi eller liknande som tillämpas för intern förankring av styr- och stöddokument i förvaltningsorganisationen. Det påtalas att kommunikations- och förankringsinsatser kopplade till arbetet med den nya styrmodellen håller på att tas fram i kommunen. Aktiviteter kopplade till den inkluderar exempelvis workshop-dagar med både tjänstemän och politiker samt inspel från kommuninvånare vid framtagande av visionen. Intervjuer gör gällande att liknande förankringsarbete inte genomförts kopplat till miljöprogrammet. Vid sakgranskning framförs att miljöprogrammet lyfts på chefsdagar, i kommunledningsgruppen samt på vissa arbetsplatsträffar (APT).

Miljöprogrammet innehåller även kommunikationsinsatser i form av målformuleringar, vilka redovisas i tabell 2 i bilaga 1. Noterbart utifrån miljöprogrammets målformuleringar avseende utbildnings-, kommunikations-, och engagemangsinsatser är att dessa riktar sig både till den egna organisationen och till näringsliv och bredare allmänhet. Vid intervjuer framgår att kännedomen om miljöprogrammet i den egna organisationen är låg. Det påtalas även att det saknas en systematisk samverkan mellan hållbarhetsarbetet som bedrivs på kommunledningsnivå och verksamheternas hållbarhetsarbete.

Har strategin kommunicerats i organisationen på ett tillfredsställande sätt?

Revisionsfrågan bedöms som **delvis** uppfylld.

Bedömningen grundar sig i huvudsak på att granskningen inte kan styrka att kommunikationsinsatser har genomförts på ett systematiskt sätt för att förankra hållbarhetsstrategin i den egna organisationen samt att kännedomen om miljöprogrammet i förvaltningen generellt anses vara låg. Vi noterar att miljöprogrammet formulerar tre mål som syftar till just kommunikations- och förankringsarbete varav två direkt angår kommunstyrelsen. Vi vill påtala vikten av att hållbarhetsarbetet med fördel kan införlivas i det pågående förankringsarbete av den nya styrmodellen.

Uppföljning av hållbarhetsarbetet

Revisionsfråga 4: Sker det en löpande uppföljning av hur arbetet fortskrider med att nå mål och genomföra aktiviteter?

lakttagelser

I Mullsjö kommuns nu gällande styrmodell framgår att uppföljning av mål och resultat följer ett årshjul bestående rapporteringstillfällen i form av månadsuppföljning 1 per mars, månadsuppföljning 2 per maj, delårsbokslut med helårsprognos per augusti, månadsuppföljning 3 per oktober, nämndernas verksamhetsberättelse i februari nästkommande verksamhetsår samt årsredovisning med utfall, ekonomisk hushållning, kommunfullmäktiges mål och resultat i april.

Under verksamhetsåret genomförs tre huvudsakliga uppföljningsmoment:

1. Första analys av resultat till nämnd inklusive strategier för att nå målet i samband med månadsuppföljning 2.
2. Delårsbokslut med analys av måluppfyllelse och resultat samt eventuella åtgärder.
3. Verksamhetsberättelse med redovisning av resultat.

Intervjuer gör gällande att miljöprogrammet som antogs som antogs under 2021 inte följs upp inom ramen för den ordinarie måluppföljningen. Vi noterar att miljöprogrammet tydligt anger att beslutade indikatorer årligen ska följas upp av kommunstyrelsen samt att resultatet ska redovisas i kommunens årsredovisning. I årsredovisningen kommenteras antagande av miljöprogrammet och anställande av en miljöstrateg som en händelse under räkenskapsåret med väsentlig betydelse. Vidare konstateras att en viktig del av arbetet under 2022 kommer vara att förankra miljöprogrammets olika delar internt mot kommunens ledningsgrupper.

Vid intervjuer framgår att uppföljning av miljöprogrammets indikatorer och målformuleringar inte genomfördes under 2021. I årsredovisningen konstateras att en viktig prioritet för kommunstyrelsen i framtiden kommer att vara arbetet med målen i Agenda 2030 och miljöprogrammet.

I granskningen framkommer att kommunledningen tog ett aktivt val att inte följa upp miljöprogrammet under 2021 då kommunledningen konstaterat att kommunen inte kommit tillräckligt långt i att implementera arbetssätt för att följa upp indikatorerna för att en uppföljning av dessa skulle vara möjlig att genomföra. Representanter för verksamheten påtalar att arbetet med uppföljning av miljöprogrammet med dess hållbarhetsmål är pågående samt att ambitionen är att uppföljningen av miljöprogrammet i framtiden kommer bli en del av den ordinarie uppföljningen inom ramen för den nya styrmodellen som kommunen håller på att ta fram. Vid intervjuer framhåller representanter för verksamheten att uppföljning av miljöprogrammet kommer genomföras i samband med årsredovisning 2022 genom att nämnderna utifrån miljöprogrammet lämnar rapporter till kommunstyrelsen. Vid intervjuer framgår att miljöstrateg utöver detta kommer lämna en summering av arbetet med miljöprogrammet. Verksamhetsföreträdare påtalar att en del av arbetet med att revidera kommunens styrmodell är att inkludera uppföljning av hållbarhetsmålen i kommunens ordinarie uppföljning.

I samband med faktaavstämningen påtalas att det har gjorts prioriteringar kopplat till hållbarhetsarbetet samt att dessa har följts upp i samband med delårsrapporten år 2022. Vi har inom ramen för granskningen ej tagit del av den uppföljning som har skett och rapporterats till kommunstyrelsen. Vidare framkommer i faktaavstämningen att det framåt kommer att finnas en rubrik kopplat till miljöprogrammet i verksamhetsplanerna.

Bedömning

Sker det en löpande uppföljning av hur arbetet fortskrider med att nå mål och genomföra aktiviteter?

Revisionsfrågan bedöms som **ej** uppfylld.

Bedömningen grundar sig på att vi inte kunnat styrka att miljöprogrammet har följts upp i enlighet med de riktlinjer för uppföljning som framgår av det fastställda dokumentet. Vi har inte heller tagit del av den uppföljning av hållbarhetsmålen i programmet inom som påtalas i faktaavstämningen och som ska ha skett inom ramen för den ordinarie resultateller måluppföljningen. Vi bedömer det som väsentligt att uppföljningen av kommunens miljöprogram sker för att säkerställa en helhetsbild och att ändamålsenliga aktiviteter genomförs. Vi ser positivt på att det pågående arbetet med att ta fram, förankra och implementera en ny reviderad styrmodell för kommunen där det finns ett syfte att säkerställa att arbetet med uppföljning av miljöprogrammet och målen kopplade till hållbarhetsarbetet följs upp och inkluderas i den ordinarie uppföljningen. Vi bedömer att införandet av en särskild rubrik i verksamhetsplanerna kommer att stärka uppföljningen av miljöprogrammet och säkerställa att uppföljning sker inom ramen för den ordinarie uppföljningen.

Samlad bedömning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Mullsjö kommun genomfört en granskning av kommunstyrelsens arbete med hållbarhetsfrågor och de globala hållbarhetsmålen. Granskningens syfte är att bedöma om kommunstyrelsen bedriver en ändamålsenlig ledning och samordning av kommunens hållbarhetsarbete.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunstyrelsen **inte helt** bedriver en ändamålsenlig ledning och samordning av kommunens hållbarhetsarbete.

Rekommendationer

Utifrån genomförd granskning lämnar vi följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

- Säkerställ att miljöprogrammet fullt ut inkluderas i kommunens ordinarie måluppföljning i samband med implementeringen av ny styrmodell och att det utarbetas uppföljningsbara målformuleringar och indikatorer med angivna mål- och referensvärden för samtliga mål.
- Säkerställ att miljö- och klimathänsyn tas vid samtliga kommunala beslut i enlighet med antagen miljöpolicy samt att detta tydligt framgår av beslutsunderlag i protokoll för att möjliggöra transparens.
- Säkerställ att kommunens miljöprogram och miljöpolicy på ett tillfredsställande sätt kommuniceras i förvaltningen genom riktade och systematiserade kommunikations- och förankringsaktiviteter.
- Säkerställer att en dokumenterad uppföljning av miljöprogrammet med tillhörande målformuleringar och indikatorer sker i enlighet med fastställda principer utifrån de ansvarsförhållanden som tydliggörs av miljöprogrammet. Detta kan med fördel ske inom ramen för den ordinarie uppföljningen.
- Se över och ta ställning till om det politiska ansvaret för måluppfyllnad av de fastställda hållbarhetsmålen i miljöprogrammet bör förtydligas.


Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor

Revisionsfråga	Bedömning
----------------	-----------

1. Finns det en tydlig strategi för hur de övergripande målen för hållbarhetsarbetet ska uppnås?

Delvis


Det finns ett antaget miljöprogram innehållande övergripande miljöpolicy som anger inriktningen för kommunens hållbarhetsarbete och arbete kopplat till de globala hållbarhetsmålen. Miljöprogrammet kan inte anses implementerat i den ordinarie målstyrningen och utgör inte en heltäckande strategi för hur kommunens högt ställda målsättningar ska uppnås. Kommunen har delvis uppbyggda samverkansforum vid vilka hållbarhetsarbetet skulle kunna vara en naturlig del. På ledningsnivå finns en medvetenhet om vikten av att hållbarhetsarbetet framöver inkorporeras i den ordinarie målstyrningen.



2. Har strategin konkretiserats i uppföljningsbara mål/aktiviteter och har erforderliga resurser avsatts?

Delvis

Miljöpolicy och miljöprogram är utformat som en prioritering av hållbarhetsarbetet och formulerade mål har angivna ansvariga instanser och i de flesta fall indikatorer. Ett flertal indikatorer och mål är formulerade så att tydlig uppföljning och utvärdering svårligen låter sig göras. Kommunen kan inte anses ha avsatt erforderliga resurser för att fullt ut implementera det hållbarhetsarbete som miljöprogrammet formulerar i den egna förvaltningsorganisationen eller i den geografiska kommunen i övrigt.



3. Har strategin kommunicerats i

Delvis

Granskningen inte kan styrka



organisationen på ett tillfredsställande sätt?

att kommunikationsinsatser har genomförts på ett systematiskt sätt för att förankra hållbarhetsstrategin i den egna organisationen samt att kännedomen om miljöprogrammet i förvaltningen generellt anses vara låg.

4. Sker det en löpande

uppföljning av hur arbetet fortskrider med att nå mål och genomföra aktiviteter?

Vi har inom ramen för granskningen inte tagit del av den uppföljning av hållbarhetsmål en som uppges ha skett inom ramen för den ordinarie resultat- eller målluppföljning en eller någon annan uppföljning av miljöprogram

met. Vi ser positivt på att det pågående arbetet med att ta fram, förankra och implementera en ny reviderad styrmodell för kommunen där det finns ett syfte att säkerställa att arbetet med uppföljning av miljöprogrammet och målen kopplade till hållbarhetsarbetet följs upp och inkluderas i den ordinarie uppföljningen.



Bilagor

Tabell 2: Målformuleringar och ansvarsområden för utbildning, kommunikation och engagemang i Miljöprogram.

Målformulering	Indikator	Huvudansvar	Delansvar
Mål 29: Kommunen ska utbilda och engagera sina anställda och elever för att skapa ett aktivt	29.1 Andel medarbetare som har genomgått grundläggande miljöutbildning på webbplatsen (procent).	Kommunledning.	Kommunens alla verksamheter, MEMAB, MBAB.

miljöarbete där alla känner att de kan bidra.	29.2 Andel förskolor och skolor som är certifierade med Grön Flagg eller Skola för hållbar utveckling (procent).	Barn- och utbildning.	Inget delansvar.
Mål 30: Kommunen ska engagera företag och föreningar i den geografiska kommunen att aktivt jobba med ett miljörelaterat förbättringsarbete	Indikator saknas (bedömning).	Kultur- och fritidsenheten.	Näringsliv, civilsamhälle.
Mål 31: Kommunen ska informera invånare för att skapa ett större engagemang och underlätta för en miljömedveten livsstil.	31.1 Kontinuerligt arbete för att informera och ge verktyg för invånarna att agera miljösmart har skett (ja/nej).	Kommunledning.	Invånare.
	31.2 Antal publika arrangemang/kampanjer med miljöfokus.	Kommunledning, kultur- och fritidsenheten.	Inget delansvar.
	31.3 Arbete har skett med naturinformation (ja/nej).	Inget huvudansvar.	Inget delansvar.

2022-11-15

Rebecka Lindström

Hanna Franck

Uppdragsledare

Projektledare

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av Mullsjö kommun enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från den 20 maj år 2022. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.