

Granskning av kommunkoncernens arbete med hållbarhet

**Hudiksvalls revisorer och lekmannarevisorer i
kommunägda bolag**

November 2022

Hanna Franck

Caroline Tham Johansson






Bo Rehnberg

Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna samt lekmannarevisorer i kommunägda bolag i Hudiksvalls kommun genomfört en granskning av kommunkoncernens arbete med hållbarhet. Granskningens syfte är att pröva om kommunkoncernens arbete med hållbarhet bedrivs på ett ändamålsenligt sätt och med tillräcklig intern kontroll.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunkoncernen **inte helt** har säkerställt att arbetet med hållbarhet bedrivs på ett ändamålsenligt sätt och med en tillräcklig intern kontroll.

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 definition vad koncernens hållbarhetsarbete ska fokusera på? Utgår arbetet från Agenda 2030?	Ja	
Är organisation och ansvar inom koncernen tydlig? Fokus på politisk nivå respektive verksamhetsnivå.	Delvis	
Finns en styrning genom mål och mätetal (indikatorer) och är denna tillräcklig? Fokus på process för urval av mål och indikatorer.	Delvis	
Sker mätning, uppföljning och utvärdering av hållbarhetsarbetet? Fokus på politisk nivå.	Delvis	
När verksamheten fastställda mål och vidtas åtgärder vid bristande måluppfyllelse för fastställda mål?	Ja	

Rekommendationer

Utifrån genomförd granskning önskar vi att lämna följande rekommendationer:

- Säkerställ att ansvaret för kommunens hållbarhetsarbete är tydligt och att det finns en tydlig styrning kring hur nämnderna och bolagen ska arbeta utifrån hållbarhetsprinciperna och de övergripande målen.
- Säkerställ att hållbarhetsbedömningen tillämpas och ställningstaganden i samband med denna dokumenteras. Det är väsentligt att denna checklista kommuniceras i kommunkoncernen för att säkerställa att den används.
- Kommunicera arbetet med mål och mätetal för att öka förekomsten av indikatorerna i nämndernas och bolagens verksamhetsplaner. En ökad

förståelse för indikatorerna och kopplingen till Agenda 2030 kan stärka det samlade hållbarhetsarbetet och strategiska styrningen i organisationen.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	1
Inledning	4
Bakgrund	4
Syfte och revisionsfrågor	4
Revisionskriterier	5
Avgränsning	5
Metod	5
Granskningsresultat	6
Definition av hållbarhetsarbetet	6
lakttagelser	6
Bedömning	8
Organisation och ansvar	9
lakttagelser	9
Bedömning	10
Styrning genom mål och mätetal	11
lakttagelser	11
Bedömning	12
Uppföljning av hållbarhetsarbetet	13
lakttagelser	13
Bedömning	14
Måluppfyllnad och vidtagna åtgärder	15
lakttagelser	15
Bedömning	15
Samlad bedömning	16
Rekommendationer	16
Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor	17

Inledning

Bakgrund

Kommunfullmäktige i Hudiksvalls kommun har fastställt vision och övergripande mål för kommunens samlade verksamhet. Ett av tre övergripande målen är att kommunen ska kännetecknas av en "Attraktiv och hållbar livsmiljö". Arbetet ska fokusera på perspektiven ekologisk, ekonomisk och social hållbarhet. Fullmäktige har även kompletterat de övergripande målen med ett antal indikatorer. Hudiksvalls kommun är sedan 2002 ekokommun.

I kommunstyrelsen, nämndernas och bolagens uppdrag ingår att se till verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige bestämt. I kommunstyrelsens roll ingår även att leda, samordna och utöva uppsikt över kommunens samlade verksamhet. Kommunstyrelsen ansvarar för att ta fram förslag till övergripande mål och tillhörande mätindikatorer.

Tidningen Aktuell Hållbarhet genomför årligen en miljörankning av Sveriges 290 kommuner. Av ranking 2021 framgår att Hudiksvall placerar sig på plats 203. Kommunens snittplacering under mätperioden (2009-2021) har varit plats 119.

Sveriges kommuner och regioner (SKR) har 2021 genomfört en undersökning hur kommunerna styr och följer upp hållbarhetsarbetet. Undersökningen visar att styrning och kontroll inom området många gånger är bristfällig. Hållbarhet är ofta ot tydligt definierat, det saknas tydliga målsättningar samt bristande uppföljning av resultat.

Revisorerna/lekmannarevisorer i Hudiksvalls kommun och dess bolag har med utgångspunkt i sin riskanalys bedömt det angeläget att genomföra en granskning av hur kommunkoncernen bedriver sitt hållbarhetsarbete.

Revisionsobjekt i denna granskning är kommunstyrelse, nämnder och kommunens bolag.

Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att pröva om kommunkoncernens arbete med hållbarhet bedrivs på ett ändamålsenligt sätt och med tillräcklig intern kontroll.

Granskningen omfattar följande revisionsfrågor:

- Finns en tydlig definition vad koncernens hållbarhetsarbete ska fokusera på? Utgår arbetet från Agenda 2030?
- Är organisation och ansvar inom koncernen tydlig? Fokus på politisk nivå respektive verksamhetsnivå.
- Finns en styrning genom mål och måttal (indikatorer) och är denna tillräcklig? Fokus på process för urval av mål och indikatorer.
- Sker mätning, uppföljning och utvärdering av hållbarhetsarbetet? Fokus på politisk nivå.
- När verksamheten fastställda mål och vidtas åtgärder vid bristande måluppfyllelse för fastställda mål?

Revisionsfråga 2 och 5 bildar underlag för att bedöma om koncernens arbete bedrivs på ett ändamålsenligt sätt. Övriga revisionsfrågor används för att pröva om den interna kontrollen inom granskningsområdet är tillräcklig.

Revisionskriterier

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

- Kommunallagen 6:1, 6:6, 6:13
- Aktiebolagslagen 8:4

Koncerninterna styrdokument som bedöms vara relevanta för granskningen, till exempel mål och budget, reglementen samt ägardirektiv för bolagen.

Avgränsning

I tid avgränsas granskningen till att i huvudsak omfatta år 2022. I övrigt, se avsnitten "Syfte och revisionsfrågor" samt "Metod".

Under revisionsfrågorna 1 – 4 har kommunala bolagen omfattats av granskningen. Revisionsfråga 5 har fokuserat på verksamheten som bedrivs inom kommunstyrelsens och nämndernas verksamheter.

Metod

Granskningen sker genom dokumentanalys och kompletterande intervjuer med ett urval av företrädare för kommunledning samt nämnder/bolag. Urval sker utifrån en bedömning av väsentlighet och risk.

Följande intervjuer har genomförts:

- Kommundirektör
- Förvaltningschef Tekniska
- Förvaltningschef Lärande
- Förvaltningschef Social- och omsorg
- Förvaltningschef Kultur- och fritids
- Miljöstrateger
- Kvalitetsstrateger
- Representanter Fastighets AB Glysis
- Representanter Fiberstaden AB
- Representanter Glysisvallen AB
- Representanter AB Hudiksvallsbostäder

De intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska rapporten.

Granskningsresultat

Definition av hållbarhetsarbetet

Revisionsfråga 1: Finns en tydlig definition vad koncernens hållbarhetsarbete ska fokusera på? Utgår arbetet från Agenda 2030?

lakttagelser

Hudiksvalls kommun har ett övergripande hållbarhetsmål *Attraktiv och hållbar livsmiljö*, målet beskrivs i kommunstyrelsens verksamhetsplan 2022 (godkänd 2021-11-09). Därtill har kommunfullmäktige formulerat verksamhetsmålet *bidra till ekologisk, ekonomisk och social hållbarhet*. Definitionen av verksamhetsmålet grundar sig i den vetenskapliga definitionen av "hållbarhetsprinciper". Dessa hjälper kommunen att arbeta mot ekologisk, ekonomisk och social hållbarhet.

På kommunens hemsida förklaras hållbarhetsprinciperna mer utförligt. Hållbarhet definieras av åtta principer vilka är:

I ett hållbart samhälle utsätts inte naturen för systematiskt ökande av:

- Koncentrationer av ämnen från berggrunden, t.ex. fossilt kol och metaller
- Koncentrationer av ämnen från samhällets produktion, t.ex. kväveoxider och freoner
- Degradering på fysiskt sätt, t.ex. överuttag av skog och överfiskning

Människor utsätts inte för strukturella hinder för

- Hälsa, t.ex. genom farliga arbetsförhållanden eller otillräcklig vila från arbetet
- Inflytande, t.ex. genom undertryckande av yttrandefrihet eller negligering av åsikter
- Kompetens, t.ex. genom hinder mot utbildning eller otillräckliga möjligheter till personlig utveckling
- Opartiskhet, t.ex. genom diskriminering eller orättvisa val till befattningar
- Meningsskapande, t.ex. genom undertryckande av kultur eller hinder mot samskapande av meningsfulla villkor.

Hållbarhetsprinciperna ska, enligt verksamhetsföreträdare, utgöra en form av ramar för kommunens hållbarhetsarbete.

Av kommunens budget för år 2022 med plan 2023 – 2025 framgår kommunens tre övergripande mål varav ett är *Attraktiv och hållbar livsmiljö*. Verksamhetsföreträdare påtalar under granskningen att samtliga övergripande mål har ett hållbarhetsfokus vilket framgår av konkretiseringen av målen där flera indikatorer har valts utifrån målen i Agenda 2030.

De övergripande målen ska enligt dokumentet utgöra en bas för åtaganden mellan ansvarsnivåer i organisationen. Till dessa mål har indikatorer utarbetats (se mer under kapitel avseende *Styrning genom mål och mätetal*). Nämnderna bryter därefter ner respektive mål till sin verksamhet och kan även koppla på egna målområden, vilket framgår av respektive nämnds mål- och internbudget.

I kommunstyrelsens verksamhetsplan framgår det att kommunen har tagit fram ett verktyg i form av en hållbarhetsbedömning som kan vara användbart för verksamheterna inför politiska beslut. För att bidra till ekologisk, ekonomisk och social hållbarhet har fyra åtgärder formulerats för att hjälpa nämnderna ska implementera hållbarhetsarbetet. Dessa åtgärder är:

- Tillämpa hållbarhetsbedömningen
- Hållbara rutiner för handläggning,
- Uppföljning av klimat- och energistrategin 2050
- Arbeta enligt antagen kretsloppsplan. Åtgärder och indikatorer ska fördelas till drivande enhet inom KS enligt plan.

Under den tredje punkten (uppföljning av klimat- och energistrategin 2050) beskrivs att det ska finnas en handlingsplan på varje förvaltning/nämnd som innehåller åtgärder för att uppnå målet i strategin. Exempel på en sådan åtgärd kan vara en genomförd hållbarhetsbedömning. Under dessa åtgärder finns ett antal indikatorer hur detta ska upprätthållas.

Av kommunens budget för år 2023 lämnas ett flertal särskilda uppdrag och utvecklingsområden. Dessa adresseras till ansvarig nämnd, bolag eller styrelse. Flera av dessa uppdrag har bäring på hållbarhetsprinciperna och Agenda 2030 men hur tydlig kopplingen är varierar. Verksamhetsföreträdare påtalar att kommunen inom ramen för projektet kring *Hållbar kommun* var att kvalitetssäkra de befintliga övergripande målen och deras konkretiseringar för att säkerställa att de är ramen för hållbarhetsprinciperna. Under år 2022 genomfördes ytterligare en revidering som beslutades i kommunfullmäktige i juni 2022 i syfte att tydliggöra kopplingen mellan kommunens hållbarhetsarbete och Agenda 2030.

Ett av de särskilda uppdragen som lämnats till kommunstyrelsen i budgeten är att *Tydliggöra kraven på social hållbarhet och mångfaldsarbetet, samt applicera en modell av boendebbyggare utifrån vår kommuns lokala behov och förutsättningar*. Detta uppdrag återfinns även i kommunstyrelsens verksamhetsplan. Uppdraget har ett tidsspann mellan 2017-08-21 – 2022-12-31 och har status "påbörjad".

Ett annat särskilt uppdrag med direkt koppling till Agenda 2030 som återfinns i budgeten och kommunstyrelsens verksamhetsplan är *Arbeta enligt intentionerna om hållbar utveckling i agenda 2030*. Uppdraget har ett tidsspann mellan 2019-01-01-2022-12-31 och har statusen "påbörjad". Detta uppdrag lämnas även till nämnderna enligt budget för år 2022.

Genomförd granskning visar att kommunen även utarbetat andra specifika dokument för att stärka kommunens hållbarhetsarbete. Kommunstyrelsen beslutade i maj 2021 om ett förtydligande kring tillämpningen av en checklista och verktyg för hållbarhetsbedömning som ska tillämpas av bolag och nämnder inför beslut om organisationsförändringar, nya arbetssätt eller verksamheter, upphandling, styrdokument som policyer, budgetar, riktlinjer, planer och strategier, nybyggnationer samt långsiktiga eller strategiskt viktiga förändringar.

Ett annat dokument som lyfts fram i faktaavstämningen är kommunens *Styrdokument för att främja mänskliga rättigheter och förhindra diskriminering Grundläggande värdering för Hudiksvalls kommun* som antogs av kommunfullmäktige i september år 2019. Verksamhetsföreträdare påtalar att detta dokument utgör en viktig grund för kommunens sociala hållbarhetsarbete. Dokumentet tydliggör kommunens utgångspunkt och ansvar för mänskliga rättigheter.

Hudiksvalls kommun har upprättat en kretsloppsplan för förebyggande och hantering av avfall. Kretsloppsplan syftar till att minska kommunens avfall genom ett helhetstänk på avfallsfrågan. Den siktar på en hållbar användning av material genom att förebygga avfall, återanvända material samt sorterar mer till återvinning. Att gå från linjärt till cirkulärt arbetssätt. Utgångspunkten är Agenda 2030 och tar ansats främst ur målområden 3,6,7,11,12,13,14.

Vid intervjuer med nämnderna framkommer att hållbarhet genomsyrar till stor del kommunens arbete och att hållbarhetsprinciperna utgör ramarna som kommunen ska arbeta inom för att uppnå målen. Inom den ekonomiska hållbarheten ska nämnderna främst fokusera på en ekonomi i balans. Verksamhetsföreträdare framhåller att de upplever att det finns en tydlig definition av hållbarhet och hållbarhetsarbetet genomsyrar organisationen. Vid intervjuer påtalas flera exempel, bland annat tekniska nämnden som arbetar med kommunens kretsloppsplan där de olika förvaltningarna jobbar med flertalet hållbarhetsfrågor. Inom tekniska nämnden mäter man hållbarhet på ett konkret sätt genom avfall, kost (mäta matsvinn) och teknisk service.

Gällande bolagen framkommer i ägardirektiven att bolagen ska sträva efter hållbarhetsprinciperna. I granskningen framkommer att de flesta bolagen inte har brutit ner målen till sina verksamheter men att det förs dialoger och sker arbete utifrån fullmäktiges mål där hållbarhet utgör flera.

Vid intervjuer med bolagen framkommer att hållbarhetsaspekten finns med i arbetet men det varierar mellan bolagen hur tydligt detta är och i vilken grad bolagens verksamhet berörs på ett konkret sätt. För AB Glada Hudikhem verksamheten är kretsloppsplanen och avfallsplanen två väsentliga styrande dokument enligt verksamhetsföreträdare. För AB Glysisvallen framhålls att de arbetar med hållbarhet men att kommunens styrning gentemot deras verksamhet inte upplevs helt tydlig.

Av budget år 2022 lämnas endast ett uppdrag till bolagen där det kan finnas en koppling till hållbarhetsarbetet, *Klimat och miljösmart fastighetsförvaltning*.

Bedömning

Finns en tydlig definition vad koncernens hållbarhetsarbete ska fokusera på? Utgår arbetet från Agenda 2030?

Revisionsfrågan bedöms uppfylld.

Vi bedömer att kommunen har tagit fram en definition för koncernens hållbarhetsarbete i form av hållbarhetsprinciperna och att denna överlag är tydlig. Kommunen har definierat hållbarhetsprinciperna men hur kopplingen mellan dessa och kommunens övergripande målsättningar ser ut kan tydliggöras. Granskningen visar att hållbarhetsprinciperna inte omnämns i budget- och måldokumentet för år 2022 och att det finns ett behov av att

tydliggöra hållbarhetsprincipernas del i styrkedjan samt hur hållbarhetsprinciperna som ramverk genomsyrar arbetet. Vi noterar att det finns ett behov av att tydliggöra gentemot bolagen hur de ska arbeta med hållbarhet ur ett koncernperspektiv.

Vi bedömer att det finns en koppling mellan kommunkoncernens arbete och Agenda 2030. Kopplingen sker idag främst via valet av indikatorer där flera används i styrsystemet som även används i uppföljningen av Agenda 2030. Vi ser positivt på att kommunfullmäktige under granskningen konkretiserade kopplingen ytterligare. Kopplingen kan dock tydliggöras ytterligare genom att beskriva vilka mål i Agenda 2030 som indikatorerna är kopplade till.

Organisation och ansvar

Revisionsfråga 2: Är organisation och ansvar inom koncernen tydlig? Fokus på politisk nivå respektive verksamhetsnivå.

lakttagelser

Styrelsens och nämndernas verksamheter regleras i Reglemente för Kommunstyrelsen och övriga nämnder (antaget av KF 2017-12-18, reviderad godkänd 2021-12-20). Av reglementets 5 kap. regleras Kultur- och fritidsnämndens uppdrag. Av kap. 5.1.6 framgår att kultur- och fritidsnämnden ansvarar för kommunövergripande samordning och administration av frågor inom social hållbarhet. Utöver detta regleras inte hållbarhetsarbete eller frågor kopplade till hållbarhet i reglementet. Reglementet fastslår dock att styrelsen och samtliga nämnder ska verka för att målen för kommunen uppnås.

I ägardirektiv framgår att de kommunala bolagen ska sträva efter hållbarhetsprinciperna. Utöver detta framgår inte några särskilda ansvarsområden eller dylikt för bolagen av något dokument som vi tagit del av inom ramen för granskningen. Vid intervjuerna påtalas ett antal exempel på områden där bolagen har ansvaret för området. Ett exempel är kommunens avfallsplan där AB Glada Hudikshem omnämns. Ett annat exempel inom bolagen är arbetet med att byta ut bilparken till hybridbilar inom Fiberstaden.

På övergripande nivå framhåller verksamhetsföreträdare att hållbarhetsansvaret utgår från kommunledningsförvaltningen där det finns hållbarhetsstrategier som utformar och samordnar kommunens hållbarhetsarbete. Vi har inte tagit del av arbetsbeskrivning för dessa funktioner men av intervjuer framgår att hållbarhetsstrategerna stöttar nämnderna, förvaltningarna och bolagen och i arbetet att bryta ner hållbarhetsmålen till respektive verksamhet. De arbetar med frågorna på central nivå och sprider kunskap via bl.a. filmer som kommuniceras i organisationen men även hemsidan. Det finns inget dokument som tydliggör när hållbarhetsstrategerna ska kopplas in eller involveras i arbetet. Det är upp till verksamheterna respektive strategerna att utforma samarbetet och se till att involvera strategerna i rätt frågor.

Kommunens hållbarhetsmål framgår tydligt i nämndernas verksamhetsplaner. Det framkommer vid intervjuer att de strateger som arbetar med hållbarhetsfrågorna på centralnivå är hjälper nämnder att konkretisera målen på nämndnivå. Det finns även forum där verksamhetscheferna är delaktiga och aktivt pratar om hållbarhetsfrågor..

Verksamhetsföreträdare upplever att styrningen delvis är tydlig och konkretiserad utifrån att det finns en checklista för hållbara beslut, en s.k. hållbarhetsbedömning. Det framkommer också att hållbarhetsbedömningen är ett bra verktyg att förhålla sig till och säkerställa att dokumentation sker. Vidare framhålls att dokumentationen av ställningstaganden utifrån hållbarhet inte alltid sker eftersom arbetet i hög grad bedöms självklart. Hållbarhetsbedömningen är nyligen implementerad men arbetet med att denna ska fyllas i är inte helt självklart ännu.

Vidare framkommer vid intervjuer att det finns forum där hållbarhetsfrågorna diskuteras. Ett exempel är koncernledningsgruppen där förvaltningschefer, VD, kommundirektör ingår. Koncernledningsgruppen träffas fyra gånger per år.

Det finns även en levande diskussion där politikerna är delaktiga. Överlag framhåller det har skett en utveckling kring tänkandet av dessa frågor, främst utifrån målen men att arbetet behöver konkretiseras.

Bedömning

Är organisation och ansvar inom koncernen tydlig? Fokus på politisk nivå respektive verksamhetsnivå.

Revisionsfrågan bedöms delvis uppfylld.

Vi bedömer att ansvaret på den politiska nivån kan tydliggöras. Det finns en organisation inom kommunstyrelseförvaltningen som har ett tydligt ansvar kopplat till hållbarhetsarbetet inom kommunkoncernen men ansvaret finns ej tydliggjort i reglementen eller dylikt. Det framgår inte på ett tydligt sätt vilket ansvar nämnderna har inom hållbarhetsarbetet utöver att de ska arbeta utifrån kommunfullmäktiges mål där hållbarhet omfattas. Granskningen visar även att hållbarhetsarbetet på koncernövergripande nivå kan stärkas genom att tydliggöra bolagens ansvarsområden och hur respektive bolag bidrar till kommunens övergripande hållbarhetsarbete.

Hållbarhetsbedömningen bidrar till att tydliggöra vikten av hållbarhetsaspekten vid beslut på politisk nivå. Vi bedömer att denna skapar förutsättningar för att tydliggöra ansvaret och arbetet på politisk nivå samt säkerställa att hållbarhetsaspekten lyfts och ställningstaganden dokumenteras. Det är väsentligt att denna checklista kommuniceras i kommunkoncernen för att säkerställa att den används.

Vi bedömer även att det finns ett behov av att tydliggöra ansvaret på verksamhetsnivå. Det finns en organisation inom kommunstyrelseförvaltningen som kan fungera som stödfunktion gentemot övriga verksamheter. Ett tydliggörande av ansvar och roller för denna funktion kan enligt vår bedömning bidra till ett mer systematiskt arbete och en mer samlad bild över kommunkoncernens hållbarhetsarbete.

Styrning genom mål och mätetal

Revisionsfråga 3: Finns en styrning genom mål och mätetal (indikatorer) och är denna tillräcklig? Fokus på process för urval av mål och indikatorer.

lakttagelser

Av kommunens budget för år 2022 med plan 2023 – 2025 framgår kommunens tre övergripande mål varav ett är *Attraktiv och hållbar livsmiljö*. Till detta mål har åtaganden mellan KF och nämnderna formulerats:

- Bidra till ett ekologiskt, ekonomiskt och socialt hållbart samhälle
- Utveckla hamnområdet

Demokratiberedningen har sedan utarbetat förslag till indikatorer kopplade till det övergripande målet *Attraktiv och hållbar livsmiljö* inom områdena infrastruktur, attraktivt boende, folkhälsa samt ledande ekokommuner med hållbara beteenden. Utöver detta framgår även indikatorer tagits fram till åtagandena ovan.

Verksamhetsföreträdare påtalar att samtliga av kommunens tre övergripande mål har ett hållbarhetsfokus. Kommunen uppges ha arbetat särskilt med att säkerställa hållbarhetsfokus i de övergripande målen de senaste åren bland annat genom indikatorerna. Av kommunens budget för år 2022 framgår indikatorer för samtliga övergripande mål. Flera av indikatorerna som kommunerna återfinns i bland KOLADAs indikatorer för att följa upp målen i Agenda 2030.

I samtliga nämndplaner finns det mål och mätetal kring kommunens hållbarhetsmål. Dessa består delvis av kvantitativa och kvalitativa indikatorer för att mäta måluppfyllelsen. Åtgärderna *tillämpa hållbarhetsbedömningen* och *hållbara rutiner för handläggning* återfinns i samtliga nämndplaner.

Av budget för år 2022 framgår förslag på indikatorer och nivåer för år 2022 samt vilka nämnder som berörs av målen och indikatorerna. Indikatorerna som finns i budget för år 2022 återfinns i låg utsträckning i nämndplanerna.

Vi har inom ramen för granskningen inte tagit del av några analyser som ligger till grund för valet av indikatorer eller mätetalen i budget år 2022 eller nämndplanerna.

Genomförd granskning visar även att nämnderna har konkretiserat andra åtgärder som är specifikt för den särskilda nämnden. Exempelvis arbetar Lärandenämnden mer aktivt med hälso- och livsstilsfrågor och nolltolerans mot trakasserier, diskriminering och kränkande behandling. Socialnämnden har identifierat att arbetet med hållbarhet och miljöaspekter är ett utvecklingsområde behöver prioriteras från 2022 och framåt.

Av bolagens ägardirektiv framgår att bolagen ska sträva efter att uppnå målen i Agenda 2030 genom att strategiskt och systematiskt bidra till uppfyllelsen av hållbarhetsprinciperna. Vid en genomgång av bolagens ägardirektiv framgår i varierande omfattning mål och mätetal kopplade till hållbarhetsarbetet. I respektive ägardirektiv för Fastighets AB Gylis och Fiberstaden AB återfinns ett mål för hållbarhet. Detta har dock ej konkretiserats med mätetal.

Glysisvallen AB har i sin verksamhetsplan angett att de vill vilka beslut mot ekokommunens hållbarhetsprinciper samt att bolaget vill ha ett miljö- och energifokus. Målen avser perioden 2018-2022. Mätetal eller dylikt har ej definierats.

I AB Hudiksvallsbostäders ägardirektiv framgår sociala och ekologiska utgångspunkter. I bolagets affärsplan med budget för år 2022 återfinns ett kapitel med hållbarhet av vilket det framgår att *Bolaget ska ta ett särskilt ansvar för uppfyllandet av de globala hållbarhetsmålen med särskilt fokus på klimatet och den sociala hållbarheten. Samtliga bolagets investeringar ska prövas gentemot detta förhållningssätt.* I affärsplanen återfinns även styrelsens prioriterade områden, mål och strategier. Dessa har utarbetats utifrån en strategisk analys som biläggs affärsplanen. Flera av målen har en tydlig koppling till hållbarhet men definierade mätetal för år 2022. Affärsplanen lyfter även kommunens övergripande mål avseende Attraktiv och hållbar livsmiljö samt mål som bolaget kopplat till detta.

Glada Hudikhem AB har till exempel tagit fram mätetal för år 2022 kopplade till de globala hållbarhetsmålen. Bolag ska exempelvis ta fram en anpassad hållbarhetsredovisning för bolagen fr o m 2023.

Verksamhetsföreträdare framhåller vid intervjuer att det delvis finns mätetal för hållbarhetsarbetet men att det finns ett behov av att se över och konkretisera målen. Det framhålls att det inom kommunen sker väldigt mycket arbete som kan kopplas till målen men att den röda tråden behöver tydliggöras vilken kan göras av konkretiserade mål.

Bedömning

Finns en styrning genom mål och mätetal (indikatorer) och är denna tillräcklig? Fokus på process för urval av mål och indikatorer.

Revisionsfrågan bedöms delvis uppfylld.

Vi bedömer att det finns en varierande grad av styrning genom mål och mätetal med indikatorer för hållbarhetsarbetet inom kommunkoncernen. Mätetal och mål återfinns i budget för år 2022 men de indikatorerna som återfinns i budgeten för år 2022 återfinns i låg utsträckning i verksamhetsplanerna. Kopplingen mellan nämndernas och bolagens mål och det övergripande ramverket i hållbarhetsprinciperna kan tydliggöras i syfte att skapa en tydlighet i styrkedjan kopplat till hållbarhetsarbetet.

Vi ser positivt på att kommunen har tydliggjort kopplingen till Agenda 2030 via indikatorerna genom fullmäktiges beslut men bedömer att styrningen kan stärkas ytterligare för att öka förståelsen i organisationen. Det framgår av granskningen att kännedomen om hur mål och indikatorer utgår från strategiska analyser som är aktuella för kommunen utifrån de övergripande målen och Agenda 2030 är låg. Vi bedömer att det finns ett behov av att kommunicera kopplingen mellan den analys som gjorts av kommunens hållbarhetsrisker och hur denna knyter an till utvalda mål och indikatorer. En ökad tydlighet kan stärka förståelsen och kännedomen om detta i organisationen vilket vi bedömer kan stärka styrningen inom området.

Uppföljning av hållbarhetsarbetet

*Revisionsfråga 4: Sker mätning, uppföljning och utvärdering av hållbarhetsarbetet?
Fokus på politisk nivå.*

lakttagelser

Kommunen har ett övergripande årshjul som beskriver start- och slutpunkter för övergripande processer för både politik och tjänstemän. Kommunens styrsystem finns beskrivet på deras hemsida. Beskrivningen innefattar hur framtagande av mål, indikatorer, åtaganden m.m sker men även vilken typ av uppföljning som sker av verksamhet och ekonomi.

Vi har inom ramen för granskningen inte tagit del av ett särskilt årshjul eller dokumentation som beskriver hur uppföljning ska ske av hållbarhetsprinciperna.

På kommunens hemsida finns en särskild del som beskriver kommunens hållbarhetsarbete. Av hemsidan framgår en beskrivning över hur kommunen arbetar med att följa upp 12 gröna nyckeltal kopplade till hållbarhetsarbetet. Nyckeltalen är framtagna av Sveriges ekokommuner och redovisas via en länk på hemsidan. I denna redovisning kan kommunen följa miljöutvecklingen i sin kommun utifrån förvalda nyckeltal.

På hemsidan under beskrivningen av hållbarhetsarbetet finns även en länk till den nationella uppföljningen av Agenda 2030 som finns sammanställt i den gemensamma databasen KOLADA. Via länken sker en presentation av nyckeltal för kommunens arbete inom de 17 globala målen. Det går att följa utvecklingen över tid för ett flertal nyckeltal. Nyckeltalen presenteras inte systematiskt för politiken men lyfts emellanåt i miljö- och klimatrådet som är en politisk grupp. Verksamhetsföreträdare påtalar att nyckeltalen lyfts till politiken när de ser att det krävs åtgärder för att säkerställa att utvecklingen går i rätt riktning.

Vidare framgår av hemsidan att kommunen följer upp ett antal indikatorer kopplade till kommunens övergripande mål *Attraktiv och hållbar livsmiljö* samt kommunfullmäktiges verksamhetsmål *bidra till ekologisk, ekonomisk och social hållbarhet* i årsredovisningen. Av årsredovisningen år 2021 framgår att arbetet med hållbarhet är svårt att bedöma eftersom många insatser ger effekt på lång sikt. Det finns en sammanvägd beskrivning och bedömning kring de aktiviteter som genomförts av kommunen som gett stort tyngd, därför bedöms målen i hög grad som uppfylls.

Som bilaga i årsredovisningen återfinns de indikatorer som mäts. Indikatorerna för *Attraktiv och hållbar livsmiljö* finns för år 2018, 2019, 2020, 2021, mål 2021 samt riket. Uppföljningen sker på kommunövergripande nivå.

I samtliga nämndplaner sker uppföljning och mätning i verksamhetsrapporten kring åtgärderna. Några nämnder följer också upp flera nyckeltal som bidrar till ekologisk, ekonomisk och social hållbarhet. Exempelvis följer socialnämnden upp indikatorer i nämndplanen *”invånare 0-19 år i ekonomiskt utsatt familjer, andel %”* som kopplar an till ekonomisk hållbarhet. Nya indikatorer som ska följas upp år 2022 som kopplar an till ekologisk hållbarhet är bland annat indikatorn *kökssvinn inom våbo för äldre, gram per tillagad portion*. I kommunstyrelsen verksamhetsplan redovisas bland annat

indikatorerna *antal resor/invånare med kollektivtrafiken, sekom grönnyckeltal och insamlat kommunalt avfall totalt, kg/invånare*. Kopplingen mellan uppföljningen som sker och hållbarhetsprinciperna framgår endast delvis enligt verksamhetsföreträdare.

Vid granskningstillfället har kommunen eller de kommunala bolagen inte tagit fram ett hållbarhetsbokslut eller hållbarhetsredovisning.

Uppföljningen av bolagen sker bland annat i en bolagsstyrningsrapport. Denna ska enligt företagspolicyn överlämnas till kommunen årligen och innehålla ett antal områden men inget av detta är kopplat till hållbarhetsarbetet. Verksamhetsföreträdare påtalar att bolagsstyrningsrapporten översiktligt beskriver bolagens arbete med målen överlag men inte specifikt hållbarhet.

Förekomsten av mätetal varierar mellan de kommunala bolagen (se föregående kapitel). Vid intervjuerna framkommer att arbetet med mätning, uppföljning och utvärdering försvåras när det inte upplevs konkret och det saknas en styrning på vad som ska mätas. I intervjuerna påtalas att det finns en tydligare styrning inom förvaltningen kopplat till hållbarhetsarbetet. När det gäller bolagen saknas det information om vad som bolagen ska följa upp och rapportera till kommunen gällande hållbarhetsarbetet vilket enligt verksamhetsföreträdare vore önskvärt.

Verksamhetsföreträdare påtalar att hållbarhetsbedömningen är ett verktyg som ska stödja kommunens arbete med tillämpningen av hållbarhetsprinciperna. Uppföljning av användandet av hållbarhetsbedömningen framhålls därför som en del i uppföljningen inom området. I faktaavstämningen påtalas att det pågår en utvärdering av arbetet med hållbarhetsbedömningen som inte är färdigställd under pågående granskning.

Bedömning

Sker mätning, uppföljning och utvärdering av hållbarhetsarbetet? Fokus på politisk nivå.

Revisionsfrågan bedöms delvis uppfylld.

Vi bedömer att uppföljningen av hur arbetet fortskrider främst sker genom den ordinarie uppföljningsprocessen vilket vi ser som positivt. Uppföljning av hållbarhetsarbetet till den politiska nivån sker främst i samband med årsredovisningen. Viss uppföljning sker även som presenteras på hemsidan. Det är dock oklart hur uppföljningen presenteras för politiken utöver årsredovisningen. Gällande indikatorerna rekommenderar vi att kommunen ser över dessa samt ser över hur kopplingen kan tydliggöras ytterligare till arbetet utifrån hållbarhetsprinciperna och därigenom även Agenda 2030.

Vi noterar att det finns ett behov av att kommunicera styrkedjan och hur hållbarhetsprinciperna utgör ett ramverk för att kunna stärka den samlade styrningen. Det finns i dagsläget flera mål kopplade till hållbarhetsarbetet men det sker ingen samlad uppföljning eller utvärdering av hållbarhetsarbetet. Detta försvårar möjligheterna till en helhetsbild och säkerställa att ändamålsenliga aktiviteter genomförs i hela kommunkoncernen.

Vi bedömer att bolagens rapportering av hållbarhetsarbetet kopplat till de övergripande målen kan stärkas genom att konkretisera målen och tydliggöra vilken uppföljning som ska ske kopplat till hållbarhetsprinciperna.

Måluppfyllnad och vidtagna åtgärder

Revisionsfråga 5: När verksamheten fastställda mål och vidtas åtgärder vid bristande måluppfyllelse för fastställda mål?

lakttagelser

I kommunens årsredovisning för år 2021 bedöms målet avseende *Attraktiv och hållbar livsmiljö* som i hög grad uppfyllda. Totalt redovisas 10 indikatorer under fyra rubriker under målet varav 8 indikatorer har gröna pilar och endast två indikatorer har röda pilar. Vi har inom ramen för granskningen ej noterat något särskilt uppdrag kopplat till dessa indikatorer i syfte att höja måluppfyllelsen. Vi har inte heller noterat att nämnden eller styrelsen vidtagit några särskilda åtgärder kopplade till att höja måluppfyllelsen under den granskade perioden.

Det pågår ett arbete inom kommunen med uppföljning av åtgärder för att tillämpa hållbarhetsbedömningen. Åtgärderna har ej följts upp vid granskningstillfället.

I nämndernas verksamhetsrapporter är målen till mesta del påbörjade, pågår, delvis uppfyllt eller ej påbörjade. Vi har inom ramen för granskningen ej noterat något särskilt uppdrag kopplat till dessa indikatorer i syfte att höja måluppfyllelsen. Verksamhetsföreträdare påtalar vid intervjuerna att verksamheterna i hög grad utarbetar handlingsplaner för att öka måluppfyllelsen men att handlingsplanerna inte upplevs så levande.

Vid intervjuerna lyfts vikten av de forum som inrättats inom kommunen för att säkerställa att åtgärder vidtas. Verksamhetsföreträdare påtalar att det pågår flertalet dialoger i bland annat koncernledningsgruppen kopplat till hållbarhetsarbetet vilket resulterar i aktiviteter för att öka måluppfyllelse men att detta inte sker så strukturerat eller dokumenteras i någon större utsträckning.

Åtgärderna *tillämpa hållbarhetsbedömningen och hållbara rutiner för handläggning* återfinns i samtliga nämndplaner i syfte att öka efterlevnaden av rutinen med hållbarhetsbedömning i samband med beslut. Dessa kommer att följas upp i samband med årsredovisningen år 2022.

Bedömning

När verksamheten fastställda mål och vidtas åtgärder vid bristande måluppfyllelse för fastställda mål?

Revisionsfrågan bedöms uppfylld.

Genomförd granskning visar att åtgärder återfinns i nämndsplanerna för att öka måluppfyllelsen kring de mål som finns kopplade till hållbarhetsarbetet. Det finns även vissa uppdrag eller aktiviteter men kopplingen mellan dessa och syftet med att öka måluppfyllelse kan tydliggöras. Utifrån årsredovisningen år 2021 kan vi konstatera att 8 av 10 indikatorer bedöms gröna.

Samlad bedömning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Hudiksvalls kommun genomfört en granskning av kommunkoncernens arbete med hållbarhet. Granskningens syfte är att pröva om kommunkoncernens arbete med hållbarhet bedrivs på ett ändamålsenligt sätt och med tillräcklig intern kontroll.



Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunkoncernen **inte helt** har säkerställt att arbetet med hållbarhet bedrivs på ett ändamålsenligt sätt och med en tillräcklig intern kontroll.

Rekommendationer

Utifrån genomförd granskning lämnar vi följande rekommendationer:

- Säkerställ att ansvaret för kommunens hållbarhetsarbete är tydligt och att det finns en tydlig styrning kring hur nämnderna och bolagen ska arbeta utifrån hållbarhetsprinciperna och de övergripande målen.
- Säkerställ att hållbarhetsbedömningen tillämpas och ställningstaganden i samband med denna dokumenteras. Det är väsentligt att denna checklista kommuniceras i kommunkoncernen för att säkerställa att den används.
- Kommunicera arbetet med mål och mätetal för att öka förekomsten av indikatorerna i nämndernas och bolagens verksamhetsplaner. En ökad förståelse för indikatorerna och kopplingen till Agenda 2030 kan stärka det samlade hållbarhetsarbetet och strategiska styrningen i organisationen.

Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor

Revisionsfråga	Bedömning	
1. Finns en tydlig definition vad koncernens hållbarhetsarbete ska fokusera på? Utgår arbetet från Agenda 2030?	Ja Vi bedömer att kommunen har tagit fram en definition för koncernens hållbarhetsarbete i form av hållbarhetsprinciperna och att denna överlag är tydlig. Det finns en koppling mellan kommunkoncernens arbete och Agenda 2030. Kopplingen kan dock tydliggöras ytterligare genom att beskriva vilka mål i Agenda 2030 som indikatorerna är kopplade till.	
2. Är organisation och ansvar inom koncernen tydlig? Fokus på politik nivå respektive verksamhetsnivå.	Delvis Vi bedömer att ansvaret på den politiska nivån kan tydliggöras. Granskningen visar att hållbarhetsarbetet på koncernövergripande nivå kan stärkas genom att tydliggöra bolagens ansvarsområden och hur respektive bolag bidrar till kommunens övergripande hållbarhetsarbete. Vi bedömer att hållbarhetsbedömningen skapar förutsättningar för att tydliggöra ansvaret och arbetet på politisk nivå samt säkerställa att hållbarhetsaspekten lyfts och ställningstaganden dokumenteras. Det är väsentligt att denna checklista kommuniceras i kommunkoncernen för att säkerställa att den används. Vi bedömer även att det finns ett behov av att tydliggöra ansvaret på verksamhetsnivå. Det finns en organisation inom kommunstyrelseförvaltningen som kan fungera som stödfunktion gentemot övriga verksamheter. Ett tydliggörande av ansvar och roller för	

denna funktion kan enligt vår bedömning bidra till ett mer systematiskt arbete och en mer samlad bild över kommunkoncernens hållbarhetsarbete.

3. Finns en styrning genom mål och mätetal (indikatorer) och är denna tillräcklig? Fokus på process för urval av mål och indikatorer.

Delvis

Vi bedömer att det finns en varierande grad av styrning genom mål och mätetal med indikatorer för hållbarhetsarbetet inom kommunkoncernen. Mätetal och mål återfinns i budget för år 2022 men de indikatorerna som återfinns i budgeten för år 2022 återfinns i låg utsträckning i verksamhetsplanerna.

Det framgår av granskningen att kännedomen om hur mål och indikatorer utgår från strategiska analyser som är aktuella för kommunen utifrån de övergripande målen och Agenda 2030 bör höjas.



4. Sker mätning, uppföljning och utvärdering av hållbarhetsarbetet? Fokus på politisk nivå.

Delvis

Vi bedömer att uppföljningen främst sker genom den ordinarie uppföljningsprocessen vilket vi ser som positivt. Uppföljning av hållbarhetsarbetet till den politiska nivån sker främst i samband med årsredovisningen. Viss uppföljning sker även som presenteras på hemsidan. Det är dock oklart hur uppföljningen presenteras för politiken utöver årsredovisningen.

Vi noterar att det finns ett behov av att kommunicera styrkedjan och hur hållbarhetsprinciperna utgör ett ramverk för att kunna stärka den samlade styrningen. Det finns i dagsläget flera mål kopplade till hållbarhetsarbetet men det sker ingen samlad uppföljning eller utvärdering av hållbarhetsarbetet. Detta försvårar



möjligheterna till en helhetsbild och säkerställa att ändamålsenliga aktiviteter genomförs i hela kommunkoncernen.

Vi bedömer att bolagens rapportering av hållbarhetsarbetet kopplat till de övergripande målen kan stärkas genom att konkretisera målen och tydliggöra vilken uppföljning som ska ske kopplat till hållbarhetsprinciperna.

5. När verksamheten fastställda mål och vidtas åtgärder vid bristande måluppfyllelse för fastställda mål?

Ja
Genomförd granskning visar att åtgärder återfinns i nämndsplanerna för att öka måluppfyllelsen. Det finns även vissa uppdrag eller aktiviteter men kopplingen mellan dessa och syftet med att öka måluppfyllelse kan tydliggöras. Utifrån årsredovisningen år 2021 kan vi konstatera att 8 av 10 indikatorer bedöms gröna.



2022-11-14

Rebecka Hansson

Hanna Franck

Uppdragsledare

Projektledare

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av Hudiksvalls kommun enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan

PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.