



Granskning av kommunens styrning av hållbarhetsarbetet

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Kristianstads kommun genomfört en granskning av kommunens styrning av hållbarhetsarbete. Granskningens syfte är att pröva om kommunstyrelsen och miljö- och hälsoskyddsnämnden har säkerställt att kommunkoncernens arbete med hållbarhet bedrivs på ett ändamålsenligt sätt och med tillräcklig intern kontroll.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunstyrelsen och miljö- och hälsoskyddsnämnden *inte helt* har säkerställt att kommunkoncernens arbete med hållbarhet bedrivs på ett ändamålsenligt sätt och med tillräcklig intern kontroll.

Med utgångspunkt från de iakttagelser och bedömningar som framkommit i den uppföljande granskningen lämnar vi följande rekommendationer till *kommunstyrelsen*:

- den strategin för hållbar utveckling implementeras och kommuniceras i organisationen i syfte att skapa en tydlig målkedja och minska risken för målkonflikter.
- prioriteringar inom hållbarhetsarbetet grundar sig på riskbedömningar i enlighet med strategi för hållbar utveckling samt att samtliga dimensioner av hållbarhet omfattas av riskbedömningarna.
- arbetet med att integrera hållbarhetsarbetet i den ordinarie mål- och budgetprocessen fortskrider utifrån intentionerna i strategin för hållbar utveckling.
- målen i de styrande dokumenten harmoniserar med varandra för att minska risken för målkonflikter.
- det tas fram mätbara indikatorer kopplat till målen för att underlätta uppföljningen och bedömningen av måluppfyllelse. Indikatorerna bör vara såväl kvalitativa som kvantitativa.
- arbetet med att utveckla uppföljningen fortskrider och att detta sker i enlighet med de styrande dokumenten.

Utifrån genomförd granskning lämnar vi följande rekommendationer till *miljö- och hälsoskyddsnämnden*:

- Säkerställ att prioriteringar inom hållbarhetsarbetet grundar sig på riskbedömningar i enlighet med strategi för hållbar utveckling.
- Säkerställ att det tas fram mätbara indikatorer kopplat till målen för att underlätta uppföljningen och bedömningen av måluppfyllelse. Indikatorerna bör vara såväl kvalitativa som kvantitativa.
- Säkerställ att arbetet med att utveckla uppföljningen fortskrider och att detta sker i enlighet med de styrande dokumenten.

Granskningsrapporten överlämnas till kommunstyrelsen och miljö- och hälsoskyddsnamnden för besvarande senast den 6 april år 2026 och till kommunfullmäktige för kännedom. Svar skickas till revisionen@kristianstad.se, det sakkunniga biträdet lana.salomon@pwc.com och kommunledningskontoret.

För revisorerna i Kristianstads kommun

Roland Krantz
Ordförande

Göran Sevebrant
Vice ordförande



Kristianstads
kommun

Signerat dokument

Detta dokument är elektroniskt signerat av nedanstående och juridiskt bindande.

Göran Sevebrant

Roland Krantz



Granskning av kommunens styrning av hållbarhetsarbete

Kristianstads kommun











December 2025



Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Kristianstads kommun genomfört en granskning av kommunens styrning av hållbarhetsarbete. Granskningens syfte är att pröva om kommunstyrelsen och miljö- och hälsoskyddsnämnden har säkerställt att kommunkoncernens arbete med hållbarhet bedrivs på ett ändamålsenligt sätt och med tillräcklig intern kontroll.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunstyrelsen och miljö- och hälsoskyddsnämnden inte helt har säkerställt att kommunkoncernens arbete med hållbarhet bedrivs på ett ändamålsenligt sätt och med 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	KS		MHN	
1. Har kommunstyrelsen och miljönämnden tydliggjort vad hållbarhetsarbetet ska fokusera på utifrån fullmäktiges strategi och mål för hållbarhetsarbetet?	Delvis		Delvis	
2. Har kommunstyrelsen och miljönämnden säkerställt att prioriteringar inom hållbarhetsarbetet grundar sig på en dokumenterad riskanalys?	Nej		Delvis	
3. Har kommunstyrelsen och miljönämnden säkerställt en integrerad styrning genom definierade mål och mätetal (indikatorer) för hållbarhetsarbetet?	Delvis		Delvis	
4. Har kommunstyrelsen säkerställt en ändamålsenlig organisation för hållbarhetsarbetet med ett tydliggjort ansvar och avsatta resurser?	Ja		E/T	
5. Har kommunstyrelsen och miljönämnden säkerställt en systematisk mätning, uppföljning och utvärdering av hållbarhetsarbetet?	Delvis		Delvis	

Rekommendationer

Utifrån genomförd granskning lämnar vi följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

- Säkerställ att den strategin för hållbar utveckling implementeras helt och kommuniceras i organisationen i syfte att skapa en tydlig målkedja och minska risken för målkonflikter.
- Säkerställ att prioriteringar inom hållbarhetsarbetet grundar sig på riskbedömningar i enlighet med strategi för hållbar utveckling samt att samtliga dimensioner av hållbarhet omfattas av riskbedömningarna.
- Säkerställ att arbetet med att integrera hållbarhetsarbetet i den ordinarie mål- och budgetprocessen fortskrider utifrån intentionerna i strategin för hållbar utveckling.
- Säkerställ att målen i de styrande dokumenten harmoniserar med varandra för att minska risken för målkonflikter.
- Säkerställ att det tas fram mätbara indikatorer kopplat till målen för att underlätta uppföljningen och bedömningen av måluppfyllelse. Indikatorerna bör vara såväl kvalitativa som kvantitativa.
- Säkerställ att arbetet med att utveckla uppföljningen fortskrider och att detta sker i enlighet med de styrande dokumenten.

Utifrån genomförd granskning lämnar vi följande rekommendationer till miljö- och hälsoskyddsnämnden:

- Säkerställ att prioriteringar inom hållbarhetsarbetet grundar sig på riskbedömningar i enlighet med strategi för hållbar utveckling.
- Säkerställ att det tas fram mätbara indikatorer kopplat till målen för att underlätta uppföljningen och bedömningen av måluppfyllelse. Indikatorerna bör vara såväl kvalitativa som kvantitativa.
- Säkerställ att arbetet med att utveckla uppföljningen fortskrider och att detta sker i enlighet med de styrande dokumenten.

Innehållsförteckning

Inledning.....	5
Bakgrund	5
Syfte och revisionsfrågor.....	6
Revisionskriterier	7
Avgränsning.....	7
Metod.....	7
Granskningsresultat	8
Definition av hållbarhetsarbetet.....	8
Prioriteringar inom hållbarhetsarbetet.....	13
Styrning genom mål och måttetal.....	14
Organisation och ansvarsfördelning	17
Mätning, uppföljning och utvärdering	19
Samlad bedömning.....	23
Rekommendationer	23
Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor.....	25

Inledning

Bakgrund

Hållbarhet handlar om att bygga ett långsiktigt stabilt och dynamiskt samhälle där grundläggande mänskliga behov uppfylls idag, utan att det går ut över kommande generationers möjligheter att uppfylla sina behov. Som politisk arena, arbetsgivare och välfärdsleverantörer har kommuner och regioner en viktig roll i utvecklingen av fullt ut hållbara samhällen.

Generellt definieras hållbarhetsbegreppet idag utifrån tre dimensioner:

- Miljömässig hållbarhet
- Social hållbarhet
- Ekonomisk hållbarhet

Agenda 2030, med de 17 globala utvecklingsmålen, erbjuder en holistisk utgångspunkt för arbete och styrning av en hållbar offentlig verksamhet.

Regeringens samordnare för Agenda 2030 har uttalat att hans samlade bild är att omställningen till ett socialt, miljömässigt och ekonomiskt hållbart samhälle går för sakta och ojämnt framåt i landet. Flera av agendans mål och delmål måste omsättas i praktisk handling på lokal och regional nivå.

Sverige har miljömål vars syfte är att fungera som riktmärken för miljöarbetet i Sverige. Målen ska visa vägen mot en hållbar utveckling och utgör den miljömässiga dimensionen av de globala hållbarhetsmålen. Sveriges miljömål består av ett generationsmål, 16 miljö kvalitetsmål samt flera etappmål inom områdena avfall, biologisk mångfald, farliga ämnen, hållbar stadsutveckling, luftföroreningar och klimat. Vid uppföljningen av målen år 2021 var fokus på de statliga insatserna för att nå miljömålen. Uppföljningen visar att hela samhället behöver öka takten i miljöarbetet för att nå de uppsatta målen till år 2030.

Social hållbarhet är av avgörande betydelse för det demokratiska samhället. Det handlar till stor del om välbefinnande, inkludering, jämlikhet, rättvisa och god hälsa för människor i samhället. I arbetet med social hållbarhet har kommuner och regioner genom sina offentliga åtagandet ett stort ansvar.

PwC genomförde på uppdrag av SKR under våren 2023 en uppdaterad översyn över hur Sveriges kommuner styr, målsätter och följer upp sitt hållbarhetsarbete. Undersökningen visar att flera kommuner har antagit någon form av hållbarhetsmål men att det är stor bredd på hållbarhetsmålen. Studien visar även att drygt hälften av kommunerna som ingått i studien saknar en beskrivning eller definition av vad hållbarhet innebär för dem i mål- och budgetdokumentet.

Vidare är det mindre än en femtedel av kommunerna som på ett tydligt sätt har kopplat ihop hållbarhetsstyrningen med Agenda 2030, vilket är samma andel som uppmättes i studien som genomfördes 2021. Studien visar, i likhet med den tidigare, att det med ganska små medel kan skapas en bättre transparens och kommunikation av kommunernas hållbarhetsarbete.

Kommunfullmäktige i Kristianstad beslutade i oktober 2024 om en *Strategi för hållbar utveckling* vilken bland annat syftar till att accelerera omställningen till hållbar utveckling i hela kommunen som geografiskt område. Strategin ska stärka förmågan att integrera hållbarhet i hela kommunkoncernen och det ska ske genom att strategins utvecklingsområden återspeglas i samtliga processer och beslut i det dagliga arbetet. Samtliga nämnder och bolagsstyrelser är ansvariga för att genomföra strategin och dess inriktningar i sina respektive verksamheter

RKA:s urval av nyckeltal som finns som stöd för kommuners och regioners genomförande av Agenda 2030, visar att kommunen har flera förbättringsområden inom de 17 globala hållbarhetsmålen.

Mot bakgrund av detta har revisorerna i Kristianstads kommun beslutat att genomföra en granskning av kommunkoncernens arbete med hållbarhetsstyrning och de globala målen.

Syfte och revisionsfrågor

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

Granskningen omfattar följande revisionsfrågor:

1. Har kommunstyrelsen och miljö- och hälsoskyddsnämnden tydliggjort vad hållbarhetsarbetet ska fokusera på utifrån fullmäktiges strategi och mål för hållbarhetsarbetet?
2. Har kommunstyrelsen och miljö- och hälsoskyddsnämnden säkerställt att prioriteringar inom hållbarhetsarbetet grundar sig på en dokumenterad riskanalys?
3. Har kommunstyrelsen och miljö- och hälsoskyddsnämnden säkerställt en integrerad styrning genom definierade mål och mätetal (indikatorer) för hållbarhetsarbetet?
4. Har kommunstyrelsen säkerställt en ändamålsenlig organisation för hållbarhetsarbetet med ett tydliggjort ansvar och avsatta resurser?
5. Har kommunstyrelsen och miljö- och hälsoskyddsnämnden säkerställt en systematisk mätning, uppföljning och utvärdering av hållbarhetsarbetet?

Revisionsfråga 1, 2 och 4 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
- Strategi för hållbar utveckling (KF 2024-10-08)

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

Avgränsning

Granskningen sker övergripande och avgränsas till att omfatta framtagna dokument kopplade till hållbarhet, struktur för styrning och uppföljning samt riskanalyser avseende hållbarhetsarbetet.

Metod

Granskningen omfattar genomgång och analys av relevant dokumentation samt intervjuer. Intervjuer genomförs med centrala hållbarhetsfunktioner, representanter för kommunledningen och ev. övriga funktioner som bedöms relevanta för granskningen. Totalt genomfördes tre intervjuer inom ramen för granskningen. Följande verksamhetsföreträdare intervjuades:

- Tf. hållbarhetschef
- Miljöstrateg
- Miljöchef
- Ekonomichef
- Redovisningschef

Rapporten har kvalitetssäkrats i enlighet med PwC:s interna rutiner och checklistor för kvalitetssäkring

De intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska rapporten.

Granskningsresultat

Definition av hållbarhetsarbetet

Revisionsfråga 1: Har kommunstyrelsen och miljö- och hälsoskyddsämnden tydliggjort vad hållbarhetsarbetet ska fokusera på utifrån fullmäktiges strategi och mål för hållbarhetsarbetet?

Iakttagelser

Vi har inom ramen för granskningen tagit del av följande styrdokument i vilka Kristianstads kommuns fokus och mål kopplat till hållbarhetsarbetet definieras:

- *Vision Kristianstad 2030*¹
- *Strategisk färdplan 2025-2028*²
- *Strategi för hållbar utveckling*³
- *Verksamhetsplan 2025: Kommunstyrelsen*⁴
- *Klimat- och miljöplan 2023-2027*⁵

Kristianstads kommuns styr- och ledningsmodell utgår från kommunens vision – *Vision Kristianstad 2030* – och kommunallagens krav om att kommunerna ska ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet. Styr- och ledningsmodellen ämnar skapa översikt över hela kommunens styrsystem och en röd tråd från vision till det dagligt arbete i verksamheterna. Samtliga strategiska målsättningar, övriga långsiktiga planer, budget, styrning, verksamhetsplanering och uppföljning kopplas till visionen. Se utdrag ur *Beskrivning av Kristianstads kommuns Styr- och ledningsmodell* som illustrerar styrmodellen nedan.

¹ Antagen av kommunfullmäktige 2014-06-10.

² Antagen av kommunfullmäktige 2024-03-05.

³ Antagen av kommunfullmäktige 2024-10-08.

⁴ Antagen av biträdande kommundirektör 2024-11-28.

⁵ Antagen av kommunfullmäktige 2023-04-11.

Figur 1: Illustration av Kristianstads kommuns styrmodell



Vision Kristianstad 2030 består av tre områden – tillväxt, tanke och trivsel – vilka resterande mål sedan baseras på. Hållbarhetsaspekter faller inom samtliga ovan nämnda områden och konkretiseras, i enlighet med styrmodellen, i *Strategisk färdplan 2025-2028*.

I *Strategisk färdplan 2025-2028* beskrivs att Kristianstads kommuns utveckling ska präglas av en långsiktig hänsyn till de tre dimensionerna av hållbarhet – ekologisk, social och ekonomisk. Fortsatt beskrivs att för att nå framgång med hållbar utveckling behöver de tre hållbarhetsdimensionerna integreras i det ordinarie arbetet, både i det kommunala grunduppdraget och i det strategiska utvecklingsarbetet. Fortsatt beskrivs att den strategiska färdplanen gäller för hela kommunkoncernen samt att den är en gemensam kraftsamling kring tre strategiska målområdena utbildning, arbetsmarknad och trygghet.

Den strategiska färdplanen beskriver fortsatt varför ovan målområden är viktiga för kommunen, men inte hur kommunen ska arbeta för att uppnå dem. Vid intervju med verksamhetsföreträdare framgår att förhoppningen med den nya strategiska färdplanen är att den ska hjälpa kommunen förtydliga ambitionen att hållbarhet ska genomsyra hela kommunens verksamhet snarare än att hållbarhet är *en* del av planen. Fortsatt arbetar de för att nämndernas verksamhetsplaner och de områden som lyfts i dessa speglar innehållet i färdplanen.

Kristianstads kommuns *Strategi för hållbar utveckling* beskriver att kommunens arbete ska präglas av en långsiktig hänsyn till de tre dimensionerna av hållbarhet; ekologisk, miljömässig och ekonomisk. I strategin definieras respektive dimension samt att definitionen av hållbar utveckling utgör målbilden för kommunen. Det framgår även att strategin syftar till att accelerera kommunens omställningsarbete och stärka förmågan att integrera arbetet i hela kommunkoncernen. Det framgår att strategin utgår från kommunens vision och den strategiska färdplanen. I strategin pekas fyra områden ut inom vilka det behöver ske för att öka den hållbara omställningstakten; organisation, ordinarie processer, lärande och utveckling samt samverkan och partnerskap. Inom varje område anges sedan vilka inriktningar som ska prioriteras. Av strategin framgår att samtliga nämnder och bolagsstyrelser är ansvarig för att genomföra strategin och dess inriktningar i sina respektive verksamheter. Utvecklingsområdena och dess

inriktningar skall återspeglas i mål, planer, ägardirektiv och aktiviteter. Det sker även en fördelning av varje inriktning om det är kommunledningskontoret eller samtliga förvaltningar som ansvarar för att driva arbetet framåt. Vid intervju med verksamhetsföreträdare för kommunen framgår att kommunens *Strategi för hållbar utveckling* antogs under 2024 men att den ännu inte implementerats fullt ut i verksamheten.

I kommunens budget, *Budget 2025 och flerårsplan 2026 -2027*, för år 2025⁶ anges målen och prioriteringarna för år 2025. Av dokumentet framgår att kommunen är fast beslutna att främja en hållbar utveckling med fokus på utbildning, arbetsmarknad och trygghet. Av budgeten framgår följande mål för året:

- Utbildning: En ledande kunskapsort
- Arbetsmarknad: En dynamisk och inkluderande motor
- Trygghet: Ett säkert samhälle för alla

I *Verksamhetsplan 2025: Kommunstyrelsen* framgår att kommunstyrelsen har sex målområden för 2025, varav ett är specifikt inriktat på hållbarhet: ”Kristianstad ska ligga i framkant i den hållbara omställningen genom att utveckla arbetssätt och genomföra insatser som bidrar till hållbar utveckling”. Kommunstyrelsens målområden utgår från den ovan nämnda strategiska färdplanen. Vidare har kommunstyrelsen även resultatmål för 2025 inom områdena utbildning, arbetsmarknad, trygghet, medarbetarmål och hållbarhet. Följande mål anges för området hållbarhet:

- Lägre slutanvändning av energi MWh/invånare
- Lägre koldioxidutsläpp
- Andel ledningsgrupper i koncernen som genomgått fördjupad hållbarhetsutbildning.
- Bättre utfall avseende socioekonomisk standard barn 0 - 19 år

I kommunstyrelsens verksamhetsplan framgår att kommunledningskontoret spelar en särskild roll i den koncernövergripande implementeringen av strategin för hållbar utveckling, genom att se till att metodstöd, utbildningsmaterial och strukturer för förvaltningar och bolag finns på plats. Stärkt hållbarhetsyhänyn ska inarbetas i verksamhetsplanering, budgetprocess och uppföljning. Samverkansformer med näringsliv, civilsamhälle, akademi och medborgare i den hållbara omställningen ska stärkas och utvecklas. Samtliga avdelningar ska även göra insatser i egen verksamhet som bidrar till hållbar utveckling och en ständig förbättring.

⁶ Antagen av kommunfullmäktige 2024-06-18.

I miljö- och hälsoskyddsnämndens budget för år 2025 framgår att nämndens uppdrag är att arbeta för att samhället utvecklas hållbart. Utöver nämndens uppdrag kring tillsyn och prövning av olika verksamheter ska nämnden arbeta med strategiska frågor inom miljö och naturvård, samt att utveckla samarbetet med andra kommunala organ och företag inom miljö- och hälsoskyddsområdet. Vi har inom ramen för granskningen tagit del av verksamhetsplanen för miljö- och hälsoskyddsnämnden för år 2025 där det bland annat verksamhetsmål och arbetsområden framgår. Som en del i nämndens arbete har även en för det miljöstrategiska arbetet år 2025 utarbetats där det framgår vilken kommunövergripande styrning som finns på området (exempelvis kemikalieplan, naturvårdsplanen, vattenplan, klimat- och miljöplan) samt prioriterade insatser under och löpande arbete året.

Det anges i *Klimat- och miljöplan 2023-2027* att planen utgör en central del av kommunens arbete med ekologisk hållbarhet samt att planen med sina mål och åtgärder är styrande för kommunens arbete med minskat klimat- och miljöpåverkan och säkrad energiförsörjning. Planen utarbetades av kommunledningskontoret under år 2021 och beslutades år 2022. I planen sker en hänvisning till den strategiska färdplanen där hållbarhet uppges utgöra ett av fem fokusområden med tre tillhörande resultatindikatorer för ekologisk hållbarhet:

- utsläppsmålet för transporter;
- fler insatser för att stärka biologisk mångfald;
- minskande mängd kommunalt avfall.

I klimat- och miljöplanen framgår sedan tio lokala mål där fyra mål fokuserar på kommunorganisationen medan övriga fokuserar på kommunen som geografiskt område. Till klimat- och miljöplanen har en åtgärdsbilaga med specificerade åtgärder inom fokusområdena. För samtliga 42 åtgärder finns en beskrivning och en tydliggjord koppling till lokala mål. Respektive åtgärd har tilldelats ansvarig nämnd och bolagsstyrelse. Åtgärderna anges för aktuella nämnder men även huvudansvarig nämnd. Av åtgärderna kopplade till hållbar energi respektive grön samhällsutveckling har kommunstyrelsens huvudansvar för majoriteten av åtgärderna. Miljö- och hälsoskyddsnämnden har tilldelats en åtgärd inom grön samhällsutveckling.

Genomförd granskning visar att den hänvisning som görs i klimat- och miljöplanen till fokusområden i strategisk färdplan sker till en tidigare färdplan varför skrivningen inte helt harmoniserar.

Verksamhetsföreträdare lyfter vid intervjuer att styrningen av frågor kopplade till hållbarhet har gjorts tydligare i och med framtagandet av strategin för hållbar utveckling samt kommunens klimat- och miljöplan. Planen med strategin är att den ska fungera som ett paraply för kommunens hållbarhetsarbete, sedan ska varje nämnd/förvaltning ta fram hur detta arbete ser ut hos dem. Vid intervjuerna lyfts att ambitionen är att respektive förvaltning avgör hur strategin ska införlivas i deras arbete och att den ska integreras i verksamhetsplanen. Vidare beskrivs att framtagandet av strategin för hållbar utveckling är början av ett mer övergripande arbete som kommunen behöver göra kopplat till

hållbarhetsstyrning. Exempelvis belyses att många olika styrdokument finns vilka inte alla harmoniserar vilket leder till målkonflikter samt att det finns ett behov av att stärka strukturen. Ett område där strukturen har stärkts med hjälp av konsulter framhålls vara kopplat till arbetet med social hållbarhet och hur förvaltningarna ska arbeta med de perspektivet.

I samband med faktaavstämningen nämns att ytterligare styrdokument som är väsentliga för miljö- och hälsoskyddsnämndens arbete med den ekologiska hållbarheten och som antagits av kommunfullmäktige eller kommunstyrelsen är:

- Naturvårdsplan⁷
- Kemikalieplan⁸
- Strategi för Invasiva arter⁹

Det lyfts att alla dessa dokument är kommunövergripande och MHN har ett samordningsansvar respektive projektledningsansvar. Dessa dokument ska enligt verksamhetsföreträdare tillsammans med klimat- och miljöplanen vara fokus för arbetet med den ekologiska hållbarheten.

Bedömning

Har kommunstyrelsen och miljö- och hälsoskyddsnämnden tydliggjort vad hållbarhetsarbetet ska fokusera på utifrån fullmäktiges strategi och mål för hållbarhetsarbetet?

Delvis.

Vi bedömer att kommunstyrelsen och miljö- och hälsoskyddsnämnden delvis har tydliggjort vad hållbarhetsarbetet ska fokusera på. Vi bedömer att det delvis framgår av strategisk färdplan, strategi för hållbar utveckling, klimat- och miljöplan samt verksamhetsplaner vad hållbarhetsarbetet ska fokusera på utifrån fullmäktiges strategi och mål för hållbarhetsarbetet. I dokumenten finns det delvis tydliggjort övergripande mål och fokusområden för hållbarhetsarbetet men det finns oklarhet kopplat till styrkedjan. Vi bedömer även att det saknas en fullständig konkretisering av hur målen ska uppnås utöver åtgärderna som framgår i klimat- och miljöplanen. Vi kan konstatera att strategin för hållbar utveckling ännu inte är fullt ut implementerad vilket vi ser som väsentligt för att säkerställa en tydlig styrning samt följsamhet till dokumentet i organisationen. Vidare konstaterar vi att det finns behov av att tydliggöra vilka styrdokument som nämnderna ska beakta vid utformningen av målen i verksamhetsplanerna eftersom målen i klimat- och miljöplan inte harmoniserar med strategisk färdplan 2025 eller strategin

⁷ Antagen av kommunfullmäktige 2024-12-10 § 248.

⁸ Antagen av kommunfullmäktige 2022-03-08.

⁹Antagen av kommunstyrelsen 2024-01-24 § 7.

för hållbar utveckling fullt ut. Det finns dock tydliga åtgärder per nämnd i klimat- och miljöplanen men dessa kopplar inte an till övriga styrdokument på ett tydligt sätt.

Prioriteringar inom hållbarhetsarbetet

Revisionsfråga 2: Har kommunstyrelsen och miljö- och hälsoskyddsnämnden säkerställt att prioriteringar inom hållbarhetsarbetet grundar sig på en dokumenterad riskanalys?

Iakttagelser

I kommunens *Strategi för hållbar utveckling* framgår att fokus och prioritering av arbetet görs genom en årlig gemensam lägesbild och baseras på befintliga styrdokument, mål och åtgärder. Vid intervjuer påtalas att strategin inte fullt ut är implementerad men att det åligger verksamheterna att ta fram riskanalyser för att identifiera vilka prioriteringar som ska göras i verksamhetsplanen. Det påtalas att arbetet med riskanalyser kommer att framgå av kommunledningskontorets anvisningar men att detta inte färdigställts på grund av personalomsättning. Verksamhetsföreträdare påtalar att det arbetet med att identifiera risker och att arbetet med att implementera strategin för hållbar utveckling är viktigt för den fortsatta utvecklingen.

Vi har inom ramen för granskningen tagit del av kommunstyrelsens underlag till budgetberedningen där hållbarhet utgör en del. I analysen framgår att kommunen fortsätter att arbeta med implementering av strategin för hållbar utveckling samt att integrera hållbarhet i verksamhetsplaneringen.

I kommunstyrelsens verksamhetsplan för 2025 framgår sex prioriterade områden och särskilda insatser – varav ett avser hållbarhet specifikt – vilka utgår från den strategiska färdplanen och ligger till grund för kommunledningskontorets prioriteringar för 2025, liksom beskrivits ovan under fråga 1. I *Nämndbudget och prioritering: Kommunstyrelsen 2025*¹⁰ konkretiseras resultatmålen och målvärden anges.

Inom miljöförvaltningen framgår att de arbetar utifrån de krav som finns kopplat till nationella miljötillsynsplanen vilket omfattar en riskstrategi där nationella prioriteringar framgår. Utifrån denna plan utarbetas sedan lokala prioriteringar. Miljö- och hälsoskyddsnämnden har även utarbetat en verksamhetsplan för det miljöstrategiska arbetet där fokus för årets arbete och prioriterade insatser framgår.

I klimatredovisningen sker en uppföljning av klimat- och miljöplanen med tillhörande åtgärder.

¹⁰ Fastställd av kommunstyrelsen 2024-10-23 § 175.

Bedömning

Har kommunstyrelsen och miljö- och hälsoskyddsnämnden säkerställt att prioriteringar inom hållbarhetsarbetet grundar sig på en dokumenterad riskanalys?

Vi bedömer att kommunstyrelsen **inte** har säkerställt att prioriteringar inom hållbarhetsarbetet grundar sig på en dokumenterad riskanalys. Det framgår tydligt i strategin för hållbar utveckling att riskanalyser ska genomföras och ligga till grund för prioriteringar i verksamheten men strategin inte är helt implementerad vid granskningstillfället varför detta inte sker. Vi bedömer att strategin för hållbar utveckling kan skapa förutsättningar för ett systematiskt arbetssätt med riskbedömningar kopplat till hållbarhetsarbetet och prioriteringar men det är väsentligt att strategin implementeras fullt ut och kommuniceras i organisationen för att detta ska fungera framåt. I arbetet med riskanalyser är det väsentligt att samtliga aspekter av hållbarhetsarbetet omfattas på ett tydligt sätt samt att det finns en spårbarhet till genomförda riskanalyser.

Vi bedömer att miljö- och hälsoskyddsnämnden **delvis** har säkerställt att prioriteringar inom hållbarhetsarbetet utifrån deras ansvarsområde grundar sig på dokumenterade riskanalyser. Granskningen visar att det sker riskbedömningar utifrån miljötillsynsplanen men att det kan stärkas kopplat till dokumentationen och det strategiska arbetet. Vi kan även konstatera att det utarbetas en verksamhetsplan för det miljöstrategiska arbetet där prioriteringar för året framgår men det finns ingen beskrivning av risker eller dylikt kopplat till utvalda prioriteringar.

Styrning genom mål och mätetal

Revisionsfråga 3: Har kommunstyrelsen och miljö- och hälsoskyddsnämnden säkerställt en integrerad styrning genom definierade mål och mätetal (indikatorer) för hållbarhetsarbetet?

lakttagelser

I kommunens *Strategiska färdplan 2025-2028* framgår de mål som brutits ner i syfte att uppnå den övergripande visionen. Färdplanen beskriver politikens prioriteringar på fyra års sikt, över två mandatperioder och avser hela kommunkoncernen. Utifrån färdplanen anges sedan mål i kommunens årliga budgetdokument tillsammans med politiska prioriteringar och medel för verksamheterna. Nämnderna ska utifrån budgeten sedan utarbeta styrkort där nämndens resultatmål och målvärden ska anges. Vid intervjuerna påtalas att ambitionen är att hållbarhetsarbetet framåt ska genomsyra hela organisationen och att detta därför inte utgör ett eget målområde i nya strategiska färdplanen men att det kvarstår ett arbete innan detta uppnås.

Vi har inom ramen för granskningen tagit del av kommunens budgetdokument för år 2025 där det anges tre mål för året:

- Utbildning: En ledande kunskapsort
- Arbetsmarknad: En dynamisk och inkluderande motor
- Trygghet: Ett säkert samhälle för alla

Det framgår i dokumentet att målen har sin utgångspunkt i den strategiska färdplanen och visionen samt syftar till att stärka hållbar utveckling. I budgeten för år 2025 framgår inte målvärden. Det sker inte heller någon hänvisning till kommunens klimat- och miljöplan.

I kommunens klimat och miljöplan framgår 10 lokala mål fördelade mellan kommunen som geografiskt område (1-6) respektive kommunorganisationen (7-10):

1. Kristianstads kommun ska vara fossilbränslefri år 2034.
2. År 2030 ska de konsumtionsbaserade utsläppen uppgå till max 5 ton per invånare.
3. Den förnybara elproduktionen ska uppgå till minst 500 GWh år 2030.
4. År 2030 ska 100 GWh solceller per år produceras i kommunen.
5. Energianvändningen per person i Kristianstad ska minska med 40 procent till år 2030 jämfört med 2008.
6. År 2030 ska hälften av alla resor i kommunen företas med gång, cykel eller kollektivtrafik.
7. År 2025 ska kommunens egna fordon drivas med fossilfritt drivmedel.
8. År 2028 ska kommunens egna arbetsmaskiner, arbetsfordon och arbetsredskap drivas med fossilfritt drivmedel.
9. År 2025 ska de kommunala solenergianläggningarnas samlade effekt uppgå till minst 5 MW.
10. Från och med planens antagande ska energianvändningen i den egna verksamheten (el och värme) minska med minst 1,5 procent per golvyta och år.

I dokumentet anges även åtgärder/aktiviteter som är samlade under fem åtgärdsområden; samverkan och engagemang, hållbar energi, hälsosam livsmiljö, grön samhällsbyggnad och cirkulär ekonomi. Åtgärderna finns specificerade i en särskild bilaga där de även har tilldelats styrelse och nämnder där de även har kopplats till de lokala målen i klimat- och miljöplanen.

Genomförd granskning visar att den hänvisning som framgår i klimat- och miljöplan till strategiska färdplanens fokusområde med tre tillhörande resultatindikatorer för ekologisk hållbarhet ej avser strategisk färdplan 2025 utan tidigare strategisk färdplan. I strategisk färdplan framgår inte de målområden som nämns i klimat- och miljöplanen.

Kommunen beslutade under år 2024 om en strategi för hållbar utveckling. I strategin lyfts fyra områden med tillhörande inriktningar inom vilka det bedöms behövas ett utvecklingsarbete för att öka den

hållbara omställningstakten. Det framgår att utvecklingsområdena och dess inriktningar ska återspeglas i kommunens mål framåt. I strategin framgår inga mätvärden eller indikatorer. Verksamhetsföreträdare lyfter vid intervjuerna att strategin ännu inte har implementerats helt varför detta inte går att följa i målen för år 2025.

Vid intervjuerna lyfts att det tidigare har funnits fler KPI:er i den strategiska färdplanen men att det fanns tendenser till mätetal som var enkla att mäta snarare än väsentligheten av mätetalen. Inriktningen har därför blivit mer fokuserad på analyser och målbilder snarare än mätetal. Vidare lyfts att det finns en ambition att se över hur mätetal och indikatorer ska kunna utvecklas samtidigt som att en stor del av arbetet åligger nämnderna.

I delårsrapporten per augusti år 2025 sker en uppföljning av resultatmålen för kommunstyrelsen där fyra av målen är kopplade till hållbarhet utifrån indikatorer och mätvärden. För miljö- och hälsoskyddsnämnden har mätning skett av resultatmålen men till dessa har inte mätvärden definierats utan målen är i hög grad formulerade som aktiviteter.

Verksamhetsföreträdare påtalar att det tidigare har genomförts miljöredovisningar där lokala miljömål med tillhörande mätetal följdes upp men att kommunen genom strategin för hållbar utveckling i högre grad arbetar med målen i Agenda 2030. Till målen i Agenda 2030 finns indikatorer vilka följs upp genom den så kallade *Hållbarometern*¹¹ men koppling till målen i de olika styrdokumenterna saknas.

I kommunstyrelsens verksamhetsplan framgår att resultatmål har formulerats utifrån de övergripande målområdena i strategisk färdplan där fyra resultatmål har kopplats till hållbarhet. Till resultatmålen har mätvärden beslutats. Utöver detta framgår även en beskrivning kring aktiviteter. Ett av kommunstyrelsens resultatmål handlar om lägre koldioxidutsläpp men det anges ingen koppling till klimat- och miljöplanen i verksamhetsplanen. Ett av målen har en tydlig koppling till social hållbarhet.

I nämndbudgeten för miljö- och hälsoskyddsnämnden framgår nämndens resultatmål men inget av dessa har en direkt koppling till klimat- och miljöplan eller till hållbarhetsarbetet. I verksamhetsplanen för det miljöstrategiska arbetet framgår att arbetet ska bidra till att nå kommunens långsiktiga mål för hållbar utveckling men mätvärden, indikatorer eller dylikt framgår inte av planen. Det framgår en beskrivning av styrande dokument, prioriteringar och löpande arbete där vissa aktiviteter omnämns.

I mål- och budgetdokumentet för kommunen för år 2025 framgår mål för hållbar ekonomisk utveckling. Av dokumentet framgår såväl kortsiktiga som långsiktiga finansiella mål. De kortsiktiga målen är

¹¹ <https://kristianstad.miljobarometern.se/>
16 Revisionsrapport

anpassade till det rådande läget och de aktuella kommunalekonomiska förutsättningarna, medan de långsiktiga målen utgör riktvärden för en hållbar ekonomisk utveckling över tid.

Bedömning

Har kommunstyrelsen och miljö- och hälsoskyddsnämnden säkerställt en integrerad styrning genom definierade mål och mätetal (indikatorer) för hållbarhetsarbetet?

Vi bedömer att kommunstyrelsen och miljö- och hälsoskyddsnämnden **delvis** har säkerställt en integrerad styrning genom definierade mål och mätetal (indikationer) för hållbarhetsarbetet. Genomförd granskning visar att det finns ambitioner till en integrerad styrning genom att strategisk färdplan och strategi för hållbar utveckling ska inkluderas i den ordinarie målprocessen. Vi konstaterar att det av budgeten för år 2025 framgår definierade mål men att förekomsten av mätetal (indikationer) för hållbarhetsarbetet varierar. Det framgår att delvis mätetal av verksamhetsplaner. Vi kan även konstatera att de strategiska dokumenten inte fullt ut har implementerats i organisationen vilket vi ser som väsentligt i syfte att nå ambitionen med att hållbarhetsarbetet ska integreras i ordinarie mål- och budgetprocess. Granskningen visar att målen i strategin för hållbar utveckling är fördelade över de tre hållbarhetsperspektiven: social, ekonomisk och ekologisk hållbarhet.

Genomförd granskning visar att mål för ekologisk hållbarhet även framgår av klimat- och miljöpolicy samt att det där finns tydliga åtgärder/aktiviteter kopplade för att nå de lokala målen. Det framgår delvis mätetal kopplade till åtgärderna i bilagan. Vi bedömer att det finns en risk för målkonflikter då målen och åtgärderna i klimat- och miljöplanen inte fullt ut harmonieras den strategiska färdplanen för 2025. Vidare gör vi bedömningen att målen/åtgärderna i klimat- och miljöplanen inte har integrerats i den ordinarie styrprocessen i enlighet med det beslutade dokumentet då kopplingen mellan budget och verksamhetsplaner inte är tydlig.

Organisation och ansvarsfördelning

Revisionsfråga 4: Har kommunstyrelsen säkerställt en ändamålsenlig organisation för hållbarhetsarbetet med ett tydliggjort ansvar och avsatta resurser?

lakttagelser

I strategin för hållbar utveckling framgår att kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för samordning av strategin och ska tillföra särskilda resurser vid behov, som anges i budgetprocessen samt att kommunledningskontoret har övergripande ansvar för det strategiska hållbarhetsarbetet i kommunen. De ansvarar bland annat för kommunikation, uppföljning och aktualisering av strategin. Vidare framgår att samtliga nämnder och bolagsstyrelser har ansvar för att genomföra strategin och dess

inriktningar i sina respektive verksamheter. I strategin framgår att hållbarhetsenheten spelar en central roll i samordningen av utvecklingsarbetet och arbetar tillsammans med en tvärsektorieell hållbarhetsgrupp med representanter från alla förvaltningar och bolag. Varje förvaltning och bolag ska utveckla handlingsplaner med konkreta aktiviteter kopplade till hållbar utveckling.

Strategin tydliggör att det vid stora kommunala beslut krävs att beslutsunderlag innehåller en beskrivning av de ekologiska, sociala och ekonomiska konsekvenserna från ett långsiktigt perspektiv.

Genom dessa definitioner och fördelningar av ansvar och roller vill strategin säkerställa att hållbarhetsarbetet blir en integrerad och prioriterad del av kommunens verksamheter.

I kommunstyrelsens verksamhetsplan framgår att kommunledningskontoret har en central roll i att främja en positiv utveckling och skapa förutsättningar för en ekologiskt, ekonomiskt och socialt hållbar kommun. Målet är att främja en rik och välmående natur samt att bygga klimatsmarta samhällen präglade av minskad segregation och hög medborgerlig delaktighet. Det framgår att kommunledningskontoret spelar en särskild roll i den koncernövergripande implementeringen av strategin för hållbar utveckling, genom att se till att metodstöd, utbildningsmaterial och strukturer för förvaltningar och bolag finns på plats. Stärkt hållbarhetshänsyn ska inarbetas i verksamhetsplanering, budgetprocess och uppföljning. Samverkansformer med näringsliv, civilsamhälle, akademi och medborgare i den hållbara omställningen ska stärkas och utvecklas. Samtliga avdelningar ska även göra insatser i egen verksamhet som bidrar till hållbar utveckling och en ständig förbättring.

Vid intervjuerna framkommer att det inom kommunledningskontoret finns en hållbarhetsenhet som arbetar koncernövergripande med hållbarhetsperspektivet. Vidare finns inom miljö- och hälsoskyddsförvaltningen finns en avdelning som arbetar med det miljöstrategiska arbetet där kommunekolog, miljöstrateg och miljöinformatör finns. Avdelningen arbetar i hög grad med att ta fram strategiska dokument som gäller hela kommunkoncernen. Det finns enligt verksamhetsföreträdare en uppdelning mellan hållbarhetsavdelningen och enheten inom miljö- och hälsoskyddsförvaltningen men att det förts dialoger om uppdelningen främst kopplat till samhällsbyggnadsprocessen. Det framhålls att detta kan bli tydligare och förhoppningsvis kommer att vara det från och med kommande verksamhetsår.

Klimat- och miljöpolicyen omfattar en bilaga med lokala mål och specificerade åtgärder vilka har fördelats till nämnder och bolagsstyrelser.

I mål- och budgetdokumentet för år 2025 framgår att resurser har avsatts i budgeten för kommunstyrelsen/kommunledningskontoret för implementering av strategin för hållbar utveckling (0,5 mnkr). Dock finns inga särskilda medel avsatta i 2026 års budget. Verksamhetsföreträdare påtalar att det parallellt med implementeringen av strategin för hållbar utveckling även sker ett arbete med att säkerställa organisationen inom hållbarhet.

I samband med sakgranskningen lyfts att kommunstyrelsen är huvudansvarig för klimatarbetet, men inte miljö och naturvård vilket åligger miljö- och hälsoskyddsnämnden. Det finns därmed uppdelningar kopplat till ansvar inom ramen för arbetet med ekologisk hållbarhet. Detta framgår av miljö- och hälsoskyddsnämndens reglemente.

Bedömning

Har kommunstyrelsen säkerställt en ändamålsenlig organisation för hållbarhetsarbetet med ett tydliggjort ansvar och avsatta resurser?

Ja.

Vi bedömer att kommunstyrelsen till stor del har säkerställt en ändamålsenlig organisation med tydliggjort ansvar och avsatta resurser. Genomförd granskning visar att det på tjänstemannanivå finns en organisation i form av hållbarhetsenheten samt en organisation inom miljö- och hälsoskyddsförvaltningen. Vi kan även konstatera att det i klimat- och miljöplanen tydligt framgår vilket ansvar respektive nämnd/styrelse har kopplat till åtgärder för att nå de lokala målen. Det fanns även avsatta medel i budgeten för år 2025 kopplat till implementeringen av strategin för hållbarhet. Vi ser det dock som väsentligt att det säkerställs att arbetet utifrån strategin och målen i klimat- och miljöplanen på ett tydligt sätt genomsyrar arbetet för att säkerställa att åtgärdsarbetet fortskrider enligt klimat- och miljöplanen.

Mätning, uppföljning och utvärdering

Revisionsfråga 5: Har kommunstyrelsen och miljönämnden säkerställt en systematisk mätning, uppföljning och utvärdering av hållbarhetsarbetet?

lakttagelser

Av klimat- och miljöplan framgår att nämnder och bolag årligen ska uppföljning av måluppfyllelse och genomförande av åtgärder ske och redovisas för allmänheten. Vid genomförandet av granskningen har denna uppföljning inte genomförts men vi har inom ramen för granskningen tagit del av kommunens *klimatredovisning för år 2024*. I klimatredovisningen sker en uppföljning av de lokala målen i klimat- och miljöplanen samt de åtgärder som framgår i denna. Klimatredovisningen är daterad 2025-10-07 och omfattar vilket arbete som har genomförts under år 2024 samt vilket arbete som är planerat till år 2025. Klimatredovisningen upprättas av hållbarhetsenheten inom kommunledningskontoret.

På kommunens hemsida finns Hållbarometern. I denna görs en uppföljning av utvecklingen utifrån de 17 globala hållbarhetsmålen i Agenda 2030. Vid intervjuer med verksamhetsföreträdare beskrivs att

organisationen i nuläget diskuterar internt hur de ska arbeta med Hållbarometern och att de inte känner sig helt säkra på tillvägagångssättet. Detta då uppföljningen i barometern är kopplad till målen i Agenda 2030, inte de mål kommunen satt upp i sina strategier och planer. Det framgår även under intervju att barometern framåt kan vara behjälplig i att identifiera de frågor kommunen är bättre alternativt sämre på samt hjälpa förvaltningarna välja ut vilka indikatorer som är relevanta för dem.

I kommunens *Årsredovisning 2024*¹² redovisas måluppfyllelsen för kommunens övergripande mål från den strategiska färdplanen, vilket inkluderar målområdet hållbarhet. Kommunens hållbarhetsarbete mäts genom fyra indikatorer: växthusgasutsläpp från transporter, insatser för biologisk mångfald, mängden kommunalt avfall samt andelen barn med låg ekonomisk standard. Två av målen uppnås – biologisk mångfald och minskat avfall – medan utsläppsminskningen ligger nära målvärdet och förbättras tydligt jämfört med föregående år. För barn i ekonomisk utsatthet syns endast en svag förbättring. I samband med redovisningen av resultaten skriver kommunen även att de anser sig ha gjort tydliga framsteg i hållbarhetsarbetet under de fyra år hållbarhet varit ett målområde. Dock belyses även att den breda målformuleringen gör det svårare att bedöma måluppfyllelse i sin helhet, men att målet sammantaget bedöms vara delvis uppnått.

Vid intervju med verksamhetsföreträdare framgår att arbetet med att förtydliga rapportering och analys på övergripande nivå har påbörjats. Nästa steg är att föra ner denna typ av rapportering till nämndnivå, så att det blir en naturlig del av det ordinarie arbetet. Målet är att undvika behovet av att sammanställa specifika data separat – istället ska rapporteringen vara integrerad i verksamheten. Detta är särskilt viktigt eftersom många delar som bidrar till hållbarhet inte alltid märks eller benämns som hållbarhetsarbete, trots att de är en del av helheten. Verksamhetsföreträdare ger vid intervju uttryck för att de anser att det fungerar väl att hålla fokus på övergripande nivå i årsredovisningen – snarare än att fastna i detaljer – för att skapa en fungerande struktur. Detta arbetssätt är dokumenterat i den strategiska färdplanen.

Av verksamhetsplanen för det miljöstrategiska arbetet framgår att införandet av verksamhetssystemet Stratsys kommer att underlätta uppföljningen av arbetet utifrån de strategiska dokumenten där klimat- och miljöplanen utgör ett av dem.

Fortsatt framgår under intervju med verksamhetsföreträdare att det skapats en hållbarhetsgrupp bestående av representanter från förvaltningarna och bolagen. Återrapporteringen till hållbarhetsenheten beskrivs fungera olika bra från de olika förvaltningarna och bolagen. Enligt verksamhetsföreträdare är dock uppslutningen och diskussionerna i gruppen goda. Hållbarhetsenheten ser även framöver potential för gruppen att vara en viktig resurs, där medlemmar kan utbyta

¹² Fastställd av kommunfullmäktige 2025-04-15 § 105
20 Revisionsrapport

erfarenheter och lära av varandra i takt med att förvaltningarna integrerar hållbarhetsarbetet i sin verksamhet utifrån strategin, exempelvis genom verksamhetsplanering. Hållbarhetsenheten har dock inte några beslutande mandat utan endast verkar rådgivande och stödjande.

I kommunens delårsrapport per augusti år 2025 finns en uppföljning av målen för kommunstyrelsen respektive miljö- och hälsoskyddsnämnden. Av uppföljningen framgår att miljö- och hälsoskyddsnämnden arbetat med uppföljningen av kemikalieplan under året samt har genomfört flera aktiviteter som syftar till måluppfyllelse av miljö- och hälsoskyddsnämnden beslutade mål. För kommunstyrelsen framgår flera pågående insatser kopplat till hållbarhetsområdet, bland annat lyfts att statistik från 2023 på en marginell minskning av både energianvändning och koldioxidutsläpp i kommunen, men minskningen är otillräcklig i förhållande till uppsatta klimatmål. Det framgår även att målet kring barns socioekonomiska standard inte är uppnått då andelen ekonomiskt utsatta barn i kommunen ligger kring 25 procent men inte har minskat under de senaste fem åren varför riktade insatser behövs. Av delårsrapporten framgår att hållbarhetsutbildning för ledningsgrupper pågår där 20 procent av ledningsgrupperna fått utbildning men att målvärdet för året är 50 procent.

Av strategin för hållbar utveckling framgår att arbetet med hållbar utveckling ska systematiskt följas upp och utvärderas. Uppföljning av strategin ska ske integrerat i ordinarie årsredovisning, där alla nämnder och bolag rapporterar till kommunstyrelsen hur de arbetar med att implementera strategins utvecklingsområden och inriktningar. Det framgår även att en årlig kartläggning och lägesbild över status för hållbar utveckling i kommunen ska tas fram. Kartläggningen ska baseras på RKAs nyckeltalsurval för Agenda 2030 i databasen Kolada och kommer att användas för att prioritera det löpande utvecklingsarbetet. Vidare framgår av strategin att uppföljning och rapportering kan vidare utvecklas i linje med EU lagstiftning om icke-finansiell hållbarhetsrapportering, specifikt Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Hållbarhetsenheten ansvarar för en fördjupad analys och utvärdering av strategin som genomförs en gång per mandatperiod och ligger till grund för en eventuell aktualisering av strategin. Verksamhetsföreträdare påtalar dock att strategin ännu inte helt har implementerats i organisationen.

Bedömning

Har kommunstyrelsen och miljönämnden säkerställt en systematisk mätning, uppföljning och utvärdering av hållbarhetsarbetet?

Vi bedömer att kommunstyrelsen och miljönämnden **delvis** har säkerställt en systematisk mätning, uppföljning och utvärdering av hållbarhetsarbetet. Genomförd granskning visar att det pågår ett arbete med att utveckla uppföljningen och säkerställa att hållbarhetsarbetet kommer att följas upp inom ramen för den ordinarie styrningen. Vi kan konstatera att uppföljning har skett av klimat- och miljöplanen och att uppföljning av arbetet även sker i Hållbarometern. Vi kan dock inte spåra att det har skett några särskilda utvärderingar eller analyser kopplat till arbetet vilket vi ser som väsentligt för att säkerställa att

kommunen uppnår målen i de strategiska dokumenten. Uppföljningarna som görs kan med fördel användas för att identifiera risker och därifrån göra prioriteringar kopplat till hållbarhetsarbetet inom samtliga tre perspektiv av hållbarhet.

Samlad bedömning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Kristianstads kommun genomfört en granskning av kommunens styrning av hållbarhetsarbete. Granskningens syfte är att pröva om kommunstyrelsen och miljö- och hälsoskyddsnämnden har säkerställt att kommunkoncernens arbete med hållbarhet bedrivs på ett ändamålsenligt sätt och med tillräcklig intern kontroll.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunstyrelsen och miljö- och hälsoskyddsnämnden inte helt har säkerställt att kommunkoncernens arbete med hållbarhet bedrivs på ett ändamålsenligt sätt och med tillräcklig intern kontroll.

Rekommendationer

Utifrån genomförd granskning lämnar vi följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

- Säkerställ att den strategin för hållbar utveckling implementeras helt och kommuniceras i organisationen i syfte att skapa en tydlig målkedja och minska risken för målkonflikter.
- Säkerställ att prioriteringar inom hållbarhetsarbetet grundar sig på riskbedömningar i enlighet med strategi för hållbar utveckling samt att samtliga dimensioner av hållbarhet omfattas av riskbedömningarna.
- Säkerställ att arbetet med att integrera hållbarhetsarbetet i den ordinarie mål- och budgetprocessen fortskrider utifrån intentionerna i strategin för hållbar utveckling.
- Säkerställ att målen i de styrande dokumenten harmoniserar med varandra för att minska risken för målkonflikter.
- Säkerställ att det tas fram mätbara indikatorer kopplat till målen för att underlätta uppföljningen och bedömningen av måluppfyllelse. Indikatorerna bör vara såväl kvalitativa som kvantitativa.
- Säkerställ att arbetet med att utveckla uppföljningen fortskrider och att detta sker i enlighet med de styrande dokumenten.

Utifrån genomförd granskning lämnar vi följande rekommendationer till miljö- och hälsoskyddsnämnden:

- Säkerställ att prioriteringar inom hållbarhetsarbetet grundar sig på riskbedömningar i enlighet med strategi för hållbar utveckling.
- Säkerställ att det tas fram mätbara indikatorer kopplat till målen för att underlätta uppföljningen och bedömningen av måluppfyllelse. Indikatorerna bör vara såväl kvalitativa som kvantitativa.
- Säkerställ att arbetet med att utveckla uppföljningen fortskrider och att detta sker i enlighet med de styrande dokumenten.

Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor

Revisionsfråga	KS	MHN
<p>1. Har kommunstyrelsen och miljönämnden tydliggjort vad hållbarhetsarbetet ska fokusera på utifrån fullmäktiges strategi och mål för hållbarhetsarbetet?</p>	<p>Vi bedömer att kommunstyrelsen och miljö- och hälsoskyddsnämnden delvis har tydliggjort vad hållbarhetsarbetet ska fokusera på. Vi bedömer att det delvis framgår av strategisk färdplan, strategi för hållbar utveckling, klimat- och miljöplan samt verksamhetsplaner vad hållbarhetsarbetet ska fokusera på utifrån fullmäktiges strategi och mål för hållbarhetsarbetet. I dokumenten finns det delvis tydliggjort övergripande mål och fokusområden för hållbarhetsarbetet men det finns oklarhet kopplat till styrkedjan. Vi bedömer även att det saknas en fullständig konkretisering av hur målen ska uppnås utöver åtgärderna som framgår i klimat- och miljöplanen. Vi kan konstatera att strategin för hållbar utveckling ännu inte är helt implementerad vilket vi ser som väsentligt för att säkerställa en tydlig styrning samt följsamhet till dokumentet i organisationen. Vidare konstaterar vi att det finns behov av att tydliggöra vilka styrdokument som nämnderna ska beakta vid utformningen av målen i verksamhetsplanerna eftersom målen i klimat- och miljöplan inte harmoniserar med strategisk färdplan 2025 eller strategin för hållbar utveckling fullt ut. Det finns dock tydliga åtgärder per nämnd i klimat- och miljöplanen men dessa kopplar inte an till övriga styrdokument på ett tydligt sätt</p>	<p> </p>
<p>2. Har kommunstyrelsen och miljönämnden säkerställt att prioriteringar inom hållbarhetsarbetet grundar sig på en dokumenterad riskanalys?</p>	<p>Vi bedömer att kommunstyrelsen inte har säkerställt att prioriteringar inom hållbarhetsarbetet grundar sig på en dokumenterad riskanalys. Det framgår tydligt i strategin för hållbar utveckling att riskanalyser ska genomföras och ligga till grund för prioriteringar i verksamheten men strategin är inte helt implementerad vid granskningstillfället varför detta inte sker. Vi bedömer att strategin för hållbar utveckling kan skapa förutsättningar för ett systematiskt arbetssätt med riskbedömningar kopplat till hållbarhetsarbetet och prioriteringar men det</p>	<p> </p>

är väsentligt att denna implementeras och kommuniceras i organisationen för att detta ska fungera framåt. I arbetet med riskanalyser är det väsentligt att samtliga aspekter av hållbarhetsarbetet omfattas på ett tydligt sätt samt att det finns en spårbarhet till genomförda riskanalyser.

Vi bedömer att miljö- och hälsoskyddsombuden delvis har säkerställt att prioriteringar inom hållbarhetsarbetet utifrån deras ansvarsområde grundar sig på dokumenterade riskanalyser. Granskningen visar att det sker riskbedömningar utifrån miljötillsynsplanen men att det kan stärkas kopplat till dokumentationen och det strategiska arbetet. Vi kan även konstatera att det utarbetas en verksamhetsplan för det miljöstrategiska arbetet där prioriteringar för året framgår men det finns ingen beskrivning av risker eller dylikt kopplat till utvalda prioriteringar.

3. Har kommunstyrelsen och miljönämnden säkerställt en integrerad styrning genom definierade mål och mätetal (indikatorer) för hållbarhetsarbetet?

Vi bedömer att kommunstyrelsen och miljö- och hälsoskyddsombuden delvis har säkerställt en integrerad styrning genom definierade mål och mätetal (indikationer) för hållbarhetsarbetet. Genomförd granskning visar att det finns ambitioner till en integrerad styrning genom att strategisk färdplan och strategi för hållbar utveckling ska inkluderas i den ordinarie målprocessen. Vi konstaterar att det av budgeten för år 2025 framgår definierade mål men att förekomsten av mätetal (indikationer) för hållbarhetsarbetet varierar. Det framgår att delvis mätetal av verksamhetsplaner. Vi kan även konstatera att de strategiska dokumenten inte fullt ut har implementerats i organisationen vilket vi ser som väsentligt i syfte att nå ambitionen med att hållbarhetsarbetet ska integreras i ordinarie mål- och budgetprocess. Granskningen visar att målen i strategin för hållbar utveckling är fördelade över de tre hållbarhetsperspektiven: social, ekonomisk och ekologisk hållbarhet.



Genomförd granskning visar att mål för ekologisk hållbarhet även framgår av klimat- och miljöplanen samt att det där finns tydliga åtgärder/aktiviteter kopplade för att nå de lokala målen. Det framgår delvis mätetal kopplade till åtgärderna i bilagan. Vi bedömer att det finns en risk för målkonflikter då målen och åtgärderna i klimat- och

miljöplanen inte fullt ut harmonieras den strategiska färdplanen för 2025. Vidare gör vi bedömningen att målen/åtgärderna i klimat- och miljöplanen inte har integrerats i den ordinarie styrprocessen i enlighet med det beslutade dokumentet då kopplingen mellan budget och verksamhetsplaner inte är tydlig.

4. Har kommunstyrelsen säkerställt en ändamålsenlig organisation för hållbarhetsarbetet med ett tydliggjort ansvar och avsatta resurser?

Vi bedömer att kommunstyrelsen till stor del har säkerställt en ändamålsenlig organisation med tydliggjort ansvar och avsatta resurser. Genomförd granskning visar att det på tjänstemannanivå finns en organisation i form av hållbarhetsenheten samt en organisation inom miljö- och hälsoskyddsförvaltningen. Vi kan även konstatera att det i klimat- och miljöplanen tydligt framgår vilket ansvar respektive nämnd/styrelse har kopplat till åtgärder för att nå de lokala målen. Det fanns även avsatta medel i budgeten för år 2025 kopplat till implementeringen av strategin för hållbarhet. Vi ser det dock som väsentligt att det säkerställs att arbetet utifrån strategin och målen i klimat- och miljöplanen på ett tydligt sätt genomsyrar arbetet för att säkerställa att åtgärdsarbetet fortskrider enligt klimat- och miljöplanen.



5. Har kommunstyrelsen och miljönämnden säkerställt en systematisk mätning, uppföljning och utvärdering av hållbarhetsarbetet?

Vi bedömer att kommunstyrelsen och miljönämnden delvis har säkerställt en systematisk mätning, uppföljning och utvärdering av hållbarhetsarbetet. Genomförd granskning visar att det pågår ett arbete med att utveckla uppföljningen och säkerställa att hållbarhetsarbetet kommer att följas upp inom ramen för den ordinarie styrningen. Vi kan konstatera att uppföljning har skett av klimat- och miljöplanen och att uppföljning av arbetet även sker i Hållbarometern. Vi kan dock inte spåra att det har skett några särskilda utvärderingar eller analyser kopplat till arbetet vilket vi ser som väsentligt för att säkerställa att kommunen uppnår målen i de strategiska dokumenten. Uppföljningarna som görs kan med fördel användas för att identifiera risker och därifrån göra prioriteringar kopplat till hållbarhetsarbetet inom samtliga tre perspektiv av hållbarhet.



2025-12-10

Lena Salomon

Hanna Franck

Uppdragsledare

Projektledare

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av Kristianstads kommun enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från 2025-02-19. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.