

Revisionsrapport

Stadens hållbarhetsarbete

Solna Stad

*Daniel Stattin
Susanna Huber*

December 2018

pwc

Innehåll

Sammanfattning	2
1. Inledning	2
1.1. Bakgrund.....	3
1.2. Revisionsfråga och revisionskriterier	3
1.3. Kontrollmål.....	3
1.4. Metod och avgränsning.....	4
2. Revisionell utgångspunkt.....	5
3. Iakttagelser och bedömningar	6
3.1. Strategi	6
3.2. Uppföljningsbara mål och aktiviteter samt erforderliga resurser	8
3.3. Kommunikation	10
3.4. Uppföljning.....	10
4. Avslutning.....	12
4.1. Sammanfattande revisionell bedömning.....	12
4.2. Reflektioner	13
4.3. Rekommendationer	12

2018-12-19



Anders Hägg

Uppdragsledare

Daniel Stattin

Projektledare

Sammanfattning

På uppdrag av kommunens förtroendevalda revisorer har PwC genomfört en granskning av det miljömässiga hållbarhetsarbetet i Solna Stad. Granskningens inriktning tar utgångspunkt från kommunallagens revisionskapitel. Följande områden har granskats:

- Strategi för hållbarhetsarbetet
- Hållbarhetsmål/-aktiviteter samt resurser för att uppnå/genomföra dessa
- Hur strategin kommunicerats i organisationen
- Uppföljning av hållbarhetsmål

Utifrån genomförd granskning görs en sammantagen revisionell bedömning att kommunstyrelsen delvis bedriver en ändamålsenlig styrning av stadens miljömässiga hållbarhetsarbete. En strategi finns på plats, den har kommunicerats på tillfredsställande vis, genom verksamhetsplaner konkretiserats i målsättningar, och måluppfyllnaden följs löpande upp.

Brister avseende styrningen av miljöarbetet avser främst tydligheten och kvantifierbarheten i uppsatta mål, där tydligare målsättningar kan öka effektiviteten i kommunstyrelsens ledning av arbetet och skapa förutsättningar för en mer stringent uppföljning av resultat.

Underlag för revisionell bedömning redovisas i följande avsnitt.

För att utveckla granskningsområdet bör följande rekommendationer prioriteras:

- Solna stad bör tydligare definiera vad miljömässig hållbarhet innebär mer konkret för staden. Vad innebär det mer konkret att staden ska *"utvecklas hållbart för alla solnabor"*? Miljöstrategins kriterier för vad som faktiskt är hållbart kan bli tydligare.
- För att tydliggöra definitionerna och kriterierna bör Solna stad i större utsträckning utveckla mätbarheten av målen exempelvis genom nyckeltal/mått, vilket också ger förutsättningar att öka effekten av styrningen inom miljöområdet.

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Utgångspunkten för Solna stads miljöarbete är den av kommunfullmäktige antagna miljöpolicy med tillhörande miljöstrategi. Fokus ligger på följande områden: hållbar stadsutveckling, effektiv resursanvändning och god livsmiljö, som beskrivs i kommunstyrelsens strategi för Solna stads miljöarbete 2016-2019. Kommunstyrelsen samordnar och följer genom stadsledningsförvaltningen, i samverkan med miljö- och byggnadsförvaltningen, arbetet med det övergripande miljöarbetet i staden.

Särskilda fokusområden för det kommande året innefattar luft- och vattenkvalitet, klimatsmart resande och hållbart byggande. I mål och budget 2018 är ett av de kommunövergripande målen att Solna ska växa ihop och utvecklas på ett ekonomiskt, socialt och miljömässigt hållbart sätt. Kommunstyrelsen, tekniska nämnden, byggnadsnämnden och miljö- och hälsoskyddsnämnden har vidare nämndspecifika mål eller uppdrag som rör hållbarhetsarbetet. En risk som kan identifieras är att ansvaret för arbetet med att skapa förutsättningar för en hållbar utveckling uttalat ligger på flera olika nämnder och styrelser, samtidigt som egentligen alla verksamheter i staden omfattas av den av fullmäktige beslutade miljöpolicy. Det finns därigenom en risk för att ett icke samfällt agerande hindrar eller bromsar initiativ eller insatser som leder mot fullmäktiges ambitioner. Samordning och styrning blir här viktiga dimensioner att beakta. Vidare kan noteras att Solna stad, enligt Koladas nyckeltal "Nettokostnad miljö och hälsa och hållbar utveckling", jämfört med kommuner i snitt och jämförbara kommuner lägger förhållandevis lite resurser på detta område.

1.2. Revisionsfråga och revisionskriterier

Granskningen syftar till att besvara följande revisionsfråga:

- Bedriver Kommunstyrelsen en ändamålsenlig ledning och samordning av stadens miljömässiga hållbarhetsarbete?

Revisionskriterier är de bedömningsgrunder som revisorerna utgår ifrån vid analys och bedömningar. Följande revisionskriterier ligger till grund för granskningsinsatsen:

- Miljöpolicy för Solna stad
- Mål och budget för 2018
- Nämndernas mål och verksamhetsplaner

1.3. Kontrollmål

Granskningen inriktats mot följande kontrollmål:




- Det finns en tydlig strategi för hur visionen och de övergripande målen för hållbarhetsarbetet ska uppnås.
- Strategin har konkretiserats i uppföljningsbara mål/aktiviteter och erforderliga resurser har avsatts.
- Strategin har kommunicerats i organisationen på ett tillfredsställande sätt.
- Det sker en löpande uppföljning av hur arbetet med att nå hållbarhetsmålen fortskrider.

1.4. Metod och avgränsning

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

Granskningen omfattar genomgång av relevanta, styrande dokument, samt intervjuer med för området centrala tjänstemän.

Bedömningskala som används vid bedömning av kontrollmål:

Ej uppfyllt	
Delvis uppfyllt	
Uppfyllt	

2. Revisionell utgångspunkt

I revisorernas uppdrag ingår att granska och pröva om verksamheten bedrivs på ett ändamålsenligt sätt. Med detta begrepp avses bla att kommunens verksamhet bedrivs i enlighet med av fullmäktige fastställda mål och riktlinjer.

I Solna Stads "Verksamhetsplan och budget 2018 med inriktning för 2019-2020" (KF 2017-11-28 § 383) presenteras vision och övergripande mål för staden. Stadens **vision** inleds som följer:

"Solna ska vara en sammanhållen och levande stad, som växer och utvecklas hållbart för alla solnabor".

Visionen har brutits ner i fyra **övergripande mål**. I denna granskning noterar vi särskilt följande mål:

"Solna ska växa ihop och utvecklas på ett ekonomiskt, socialt och miljömässigt hållbart sätt".

I verksamhetsplanen förklaras att detta innebär bla att staden ska växa i en takt som är ekonomiskt, socialt och miljömässigt hållbart. Vidare innebär målet att de möjligheter som tillväxten skapar ska tas tillvara samtidigt som stadens framtida ekonomi tryggas, viktiga naturvärden säkras och jämlika livsvillkor skapas.

I verksamhetsplanen noterar vi att stadens strategiska miljöarbete är en av fullmäktiges politiska prioriteringar. Stadens miljöpolicy (KF 2015-08-31 § 170) utgår från stadens vision och övergripande mål. Syftet med miljöpolicyen är att:

- styra och samordna stadens verksamheter i en hållbar riktning,
- knyta samman stadens övergripande målsättningar med stadens inriktning för miljöarbetet, samt
- koppla ihop stadens mål och strategier för den fysiska planeringen med stadens mål och strategier för miljöarbetet.

Miljöpolicyen identifierar tre **fokusområden**: hållbar stadsutveckling, effektiv resursanvändning och god livsmiljö. Av miljöpolicyen framgår att nämnder och styrelser ska bryta ned de övergripande målen och strategierna till åtgärder, som är anpassade till respektive ansvarsområde samt arbeta in dessa i sina verksamhetsplaner.

I miljöpolicyen har kommunfullmäktige beslutat följande:

- Kommunstyrelsen samordnar och följer genom stadsledningsförvaltningen, i samverkan med miljö- och byggnadsförvaltningen, arbetet med det övergripande miljöarbetet i staden.
- Det övergripande miljöarbetet följs upp inom ramen för stadens ordinarie uppföljningssystem vilket innebär att de övergripande målen ska följas upp och redovisas inför fullmäktige i delårsrapporter och årsredovisning.

I stadens verksamhetsplan 2018-2020 anger fullmäktige att uppföljning av mål sker med hjälp av nyckeltal/mått och beskrivning av aktiviteter.

3. Iakttagelser och bedömningar

3.1. Strategi

Kontrollmål: Det finns en tydlig strategi för hur visionen och de övergripande målen för hållbarhetsarbetet ska uppnås.

3.1.1. Iakttagelser

Inledningsvis noterar vi att kommunstyrelsen antagit ”Strategi för Solna Stads miljöarbete 2016-2019” (KS 2015-06-15 § 121). I strategin anges att stadens vision och de övergripande mål som finns i stadens verksamhetsplan och budget (se ovan) är utgångspunkter för strategin.

Miljöstrategin förtydligar fullmäktiges övergripande mål och miljöpolicyn genom att utveckla vad hållbar utveckling ur ett miljöperspektiv innebär för Solna stad. Beskrivningarna är tämligen öppna och lämnar utrymme för tolkning.

Miljöstrategin omfattar en analys av Solna stads utmaningar och förutsättningar inom de tre fokusområden som fullmäktige fastställt i miljöpolicyn (se ovan). För respektive fokusområde presenteras i miljöstrategin en ”del-strategi” med ett antal inriktningar (strävansmål) som beskriver hur kommunen skall arbeta:

- Strategin för *hållbar stadsutveckling* beskriver bland annat hur staden ska förhålla sig till mark som tas i anspråk för byggnation, samt vilken stadsstruktur och trafik som är önskvärd.
- Strategin för *effektiv resursanvändning* beskriver inriktningen för staden för att uppnå en effektiv energianvändning och ett effektivt transportsystem.
- Strategin för *god livsmiljö* beskriver stadens inriktning gällande exempelvis planering av grönytor, luft- och vattenkvalitet, inomhusmiljö och bullerbegränsande åtgärder. Strategin ger uttryck för att miljökrav vid upphandlingar skall bidra till att verksamheterna uppfyller sina mål.

Tydligheten skiljer sig något mellan de olika områdena, inom området *hållbar stadsutveckling* kan riktningen bli tydligare. Till exempel framgår att närmare hälften av Solnas ytor utgörs av grönområden. Om dessa områden tas i anspråk för bebyggelse ska kompensationsåtgärder genomföras så att grönområden bland bebyggelsen ordnas. Det framgår dock inte någon målsättning för hur fördelningen mellan grönområden och bebyggelse ska se ut, om grönområden tas i anspråk för bebyggelse. Det framgår av strategin att: ”Utgångspunkten är att planeringen ska skapa förutsättningar för solnaborna att leva miljövänligt och att byggnation ska ske så resurseffektivt som möjligt.” Några förtydliganden hur detta ska gå till ges inte.

Området *effektiv resursanvändning* är tydligare definierat. Här lyfts ett antal åtgärder för att effektivisera transporter inom och genom Solna. Huvudfokus tycks dock ligga på åtgärder som genomförs tillsammans med andra parter, åtgärder som staden själv äger och kontrollerar är inte lika tydliga. Energieffektiviseringsåtgärderna fokuserar på

åtgärder i egna fastigheter i syfte att agera förebild, och genom ägarskapet av Norrenergi, i första hand. Målsättningarna inom området *effektiv resursanvändning* är heller inte kvantifierade.

Inom området *god livsmiljö* tas ett antal områden upp som är viktiga för att säkerställa en god livsmiljö. Vägtrafikens betydelse framgår tydligt. Här lyfts samverkansåtgärder fram, vilket förefaller rimligt då Solna har en stor andel genomfartstrafik. Inte heller inom detta område lyfts några konkreta målsättningar eller kvantifierade definitioner av vad en god livsmiljö innebär.

Intervjuade tjänstemän uppger att de anser att miljöstrategin ger tydliga inriktningar och fokus, samt tillräcklig vägledning vad gäller verksamheternas prioriteringar. Det upplevs finnas en tydlig röd tråd mellan vision, stadens övergripande mål och strategin för miljöarbete. Strategin beskrivs som "bred" och "öppen", vilket de intervjuade ser positivt på eftersom det ger möjlighet för respektive verksamhet att arbeta med strategin utifrån sin egen förutsättning.

Under granskningen har framkommit att miljöpolicyens skrivelse om att nämnder och styrelser ska bryta ned de övergripande målen och strategierna till åtgärder är något missvisande. Styrelser (plural) åsyftar kommunstyrelsen och ska inte tolkas av läsaren som att bolagsstyrelser omfattas av strategin.

3.1.2. Bedömning

Vår bedömning är att det finns en strategi för hur vision och övergripande mål ska nås som är tillräckligt tydlig för att vara ändamålsenlig. Kontrollmålet bedöms därför som uppfyllt. Detta utifrån följande motivering:

- Det finns en strategi för att arbeta med hållbarhet utifrån ett miljömässigt perspektiv, som ger tydlighet givet den ambitionsnivå som Solna stad har.
- Strategin har brutits ned i delar som definierar ett antal områden och vad kommunen ska prioritera inom dessa områden.
- Miljöstrategin uppfattas som tydlig och tillräcklig av berörda tjänstemän.

Vi bedömer att med ännu tydligare målsättningar och kvantifierade ambitioner skulle miljöstrategin också bli tydligare. En tydligare strategi med mer utmanande målsättningar skulle ge nämnder förutsättningar att sätta upp egna, mer ambitiösa mål. Detta skulle resultera i ett miljöarbete som gav mer effekt. Att strategin skulle kunna bli tydligare innebär dock inte att den inte ger förutsättningar för ett strategiskt miljömässigt hållbarhetsarbete redan idag, som är ändamålsenligt givet solnas ambitionsnivå.

3.2. Uppföljningsbara mål och aktiviteter samt erforderliga resurser

Kontrollmål: Strategin har konkretiserats i uppföljningsbara mål/aktiviteter och erforderliga resurser har avsatts.

3.2.1. Iakttagelser

Uppföljningsbara mål och aktiviteter

Under granskningen har framkommit att samtliga förvaltningar, i samarbete med miljöstrateg, har brutit ner miljöstrategin och nämndmål i aktiviteter anpassade för den egna förvaltningen. Dessa har sedan förts in i nämndernas verksamhetsplaner. Granskning av samtliga verksamhetsplaner för 2018 visar att kommunstyrelsen samt tre nämnder - tekniska nämnden, byggnadsnämnden och miljö- och hälsoskyddsnämnden – arbetar utifrån fullmäktiges antagna nämndmål med direkt koppling till miljöarbetet, totalt fem stycken. Till vart och ett av målen finns i nämndernas verksamhetsplaner tillhörande aktiviteter.

Vi noterar att det till målen inte finns utvalda indikatorer med tillhörande uppsatta målnivåer som anger måttstock för bedömning av måluppfyllelse. Flera av nämndmålen uppfattar vi som processinriktningar, snarare än mål, då ord som används är, ”planera”, ”verka för”, ”säkerställa” o. dyl.

I samtliga nämnders¹ verksamhetsplaner finns ett avsnitt som beskriver nämndens miljöarbete, med utgångspunkt i miljöpolicy och strategi. Även de nämnder som inte har specifika nämndmål inom området beskriver här de aktiviteter/åtaganden de har för att bidra till förverkligande av miljöstrategin.

Vi noterar att de fem nämndmålen med bäring på miljöarbetet även gällde för år 2017. Under det året nådde kommunstyrelsen, byggnadsnämnden och miljö- och hälsoskyddsnämnden sina mål, medan tekniska nämnden *delvis* uppnådde sina. Prognosen per april 2018 indikerar inte några väsentliga avvikelser från målen för innevarande år. Mål, aktiviteter och måluppfyllelse sammanfattas i tabell i bilaga.

Vi noterar att miljöstrategin, som gäller för perioden 2016-2019, inte omfattar en tidsplan eller tidsatta mål/delmål.

Resurser

I form av personella resurser finns sedan juni 2017 en heltidsanställd miljöstrateg. Denne anställdes av kommunstyrelsen som en del i att uppnå nämndmålet om att *möta tillväxt och utbyggnad på ett hållbart sätt* och den tillhörande aktiviteten att driva stadens miljöstrategiska arbete. Miljöstrategen arbetar uteslutande med strategiska miljöfrågor, med utgångspunkt i den antagna miljöstrategin. Miljöstrategen finns inom stadsledningsförvaltningen men utgör ett stöd till samtliga nämnder i det systematiska miljöarbetet.

¹ *Samtliga nämnder* avser här de nämnder som har en förvaltning i Solna stad. Valnämnd, Överförmyndarnämnd samt Gemensamma familjerättsnämnden för Solna, Sundbyberg och Ekerö omfattas således inte.

Vidare finns inom varje förvaltning en eller ett par personer som är utsedda att arbeta (om än inte uteslutande) med miljöfrågorna. Dessa driver, i samarbete med miljöstrateg, miljöarbetet i den egna förvaltningen.

Intervjuade tjänstemän ger en samstämmig bild av att det inom organisationen över lag finns tillräckliga resurser för att genomföra riktade satsningar och fullfölja fullmäktiges uppdrag inom miljöområdet. Miljöstrategen uppger att möjlighet till kompetensutveckling för egen del finns i tillräcklig utsträckning.

Granskningen styrker inte att kommunstyrelsen har upprättat en heltäckande kalkyl som anger hur stora kommunala resurser det krävs för att förverkliga miljöpolicy och/eller miljöstrategi.

3.2.2. Bedömning

Vi bedömer att miljöstrategin till viss del har konkretiserats i uppföljningsbara mål/aktiviteter. Kontrollmålet bedöms därför som delvis uppfyllt. Detta utifrån följande motivering:

- Samtliga nämnder har inkluderat nämndmål och/eller aktiviteter kopplade till miljöstrategin i sina verksamhetsplaner. Målen är i begränsad utsträckning tydliggjorda eller kvantifierade. Vid uppföljning av mål som formuleras som en process riskerar stort fokus att läggas på genomförande av aktiviteter. Uppfyllande av aktiviteter kan givetvis bidra till måluppfyllnad, men då aktiviteterna inte kvantifierats blir gränsen för när ett mål är nått föremål för en subjektiv bedömning.
- Kriterierna för måluppfyllelse är i dagsläget otydliga och det är för en utomstående betraktare inte alltid tydligt vilken bäring genomförda aktiviteter har på hållbarhetsmålet. Kopplingen mellan exempelvis en stark befolkningstillväxt och en hållbar utveckling av staden ter sig för oss oklar.

Det är mycket svårt att bedöma om tillräckliga resurser avsatts för uppfyllande av mål. Det tycks som att tillräckliga resurser avsatts för genomförande av aktiviteter, de tjänstemän som intervjuats vittnar om att tillräckliga resurser finns. När aktiviteten är ”arbeta med utsortering av matavfall”, kan dock tillräckliga resurser vara avsatt för att ett arbete ska ske, men innebär det att målet om att ”avfallshanteringen ska ske med bästa möjliga resursutnyttjande och minsta möjliga miljöpåverkan” uppnås och att tillräckliga resurser för detta har avsatts? Vi konstaterar att finansiella och personella resurser avsätts i tillräcklig utsträckning för att genomföra de aktiviteter som planerats för i verksamhetsplaner. Dock kan vi inom ramen för granskningen inte bedöma huruvida det avsätts erforderliga resurser för att fullgöra miljöstrategin. Detta eftersom kommunstyrelsen inte upprättat en heltäckande kostnadsberäkning för efterlevnad av strategin.

3.3. *Kommunikation*

Kontrollmål: Strategin har kommunicerats i organisationen på ett tillfredsställande sätt.

3.3.1. *Iakttagelser*

Förslag till miljöstrategi skickades innan antagande till stadens alla nämnder på remiss. Efter att synpunkter lämnats togs ett nytt förslag fram vilket fastställdes av kommunstyrelsen. Vid antagande av miljöstrategin gav kommunstyrelsen nämnder och förvaltningar i uppdrag att fullfölja arbetet genom att specificera insatser i respektive nämnds verksamhetsplan och budget. Detta beslut expedierades till samtliga nämnder.

Vid intervjuer framkommer att miljöstrateg och förvaltningschef vid miljö- och byggnadsförvaltningen (tillika chef för miljöstrateg och själv den som tidigare arbetade med miljöfrågorna) under 2017 hållit möte med samtliga förvaltningar för att diskutera hur respektive förvaltning kan organisera sitt strategiska miljöarbete.

Vidare framgår vid intervjuer att miljöstrateg och förvaltningschef för miljö- och byggnadsförvaltningen regelbundet träffar både ledning och andra funktioner inom de olika förvaltningarna för dialog. Samtliga intervjuade tjänstemän uppger att det finns en tät och välfungerande dialog mellan miljöstrateg och förvaltningschefer. Den löpande kommunikationen kring strategin uppfattas som tydlig och intervjuade är överens om att miljöstrategin är väl förankrad i organisationen.

Vi noterar slutligen att det på kommunens intranät finns en sida som behandlar miljöstrategin och det pågående miljöarbetet.

3.3.2. *Bedömning*

Vi bedömer att strategin har kommunicerats på ett tillfredsställande sätt i organisationen. Detta utifrån att strategin då den antogs delgavs samtliga nämnder, samt att det finns en levande dialog runt strategin mellan miljöstrateg och förvaltningar. Kontrollmålet bedöms således som uppfyllt.

3.4. *Uppföljning*

Kontrollmål: Det sker en löpande uppföljning av hur arbetet med att nå hållbarhetsmålen fortskrider.

3.4.1. *Iakttagelser*

Granskningen styrker att Solna stads övergripande mål samt de nämndspecifika målen följs upp löpande i delårsrapporter (per april och augusti) samt i årsredovisningen.

I delårsrapport per april noteras kortfattat ifall väsentliga avvikelser från de övergripande målen eller nämndmålen föreligger. I delårsrapport per augusti samt i årsbokslut utvärderas måluppfyllelsen mer ingående. Uppföljning och utvärdering lämnas till kommunfullmäktige vid två tillfällen under året, per 30 april och 31 augusti. Dessutom lämnas en årsredovisning per 31 december.

Gällande måluppfyllelse noterar vi:

- Det övergripande målet uppnåddes under 2017 och bedöms i stadens delårsrapport per augusti 2018 även kunna nås under innevarande år.
- Tre av fem nämndmål uppnåddes under 2017. Två uppnåddes delvis. Identisk måluppfyllelse för nämndmålen redovisas i delårsrapport per augusti 2018.

Till grund för att bedöma måluppfyllelse (för övergripande mål respektive nämndmål) ligger dels de aktiviteter som nämnderna fastställt i sina verksamhetsplaner, dels olika indikatorer som bedöms relevanta. Exempelvis grundar sig motiveringen till att det övergripande målet uppnåddes (delårsrapport per augusti 2018) i följande parametrar:

- Nämndernas genomförda aktiviteter
- En stark befolkningstillväxt, antalet byggda bostäder samt att antalet arbetstillfällen ökat
- Ett kommunindex för ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet.

Vid intervjuer framgår att det från kommunstyrelsens håll inte har fattats beslut om vilka kriterier som skall ligga till grund för bedömningen om huruvida det övergripande hållbarhetsmålet uppnås. Detta är upp till förvaltningen att bedöma. Granskningen styrker inte heller att nämnderna, då nämndmål och tillhörande aktiviteter fastställs i verksamhetsplaner, beslutar vilka bedömningskriterier som ska användas vid utvärdering av måluppfyllelse. Av de dokumenterade uppföljningarna framgår inte tydligt vilken målnivå som krävs för att bedöma målet som uppfyllt.

Utöver uppföljning av mål och aktiviteter så följs miljöarbetet upp i nämndernas verksamhetsberättelser i ett avsnitt om tvärspektoriella frågor. Här redovisar varje nämnd hur arbetet utifrån miljöstrategin fortgår, exempelvis redogörs för hur nämnderna arbetar för att fullgöra tilldelade uppdrag från fullmäktige som har koppling till miljöarbetet. Även nämnder som inte har uppsatta nämndmål inom miljöområdet redogör här för resultatet/efterlevnaden av sina miljöåtaganden utifrån strategin.

Vi noterar att en utmaning som lyfts vid intervjuer är att hitta tillfredsställande uppföljningsindikatorer för att mäta måluppfyllelse.

3.4.2. Bedömning

Vi bedömer att det sker en löpande uppföljning av hur arbetet med att nå hållbarhetsmålen fortskrider. Detta med motiveringen att uppföljning av mål och aktiviteter sker regelbundet och i enlighet med fullmäktiges direktiv i stadens verksamhetsplan och miljöpolicy.

Däremot bedömer vi även att kriterier för måluppfyllelse inte är tydligt formulerade och att uppföljningen således riskerar att bli godtycklig. Det är dock primärt mer en brist i målformuleringarna än i uppföljningsprocessen, men det medför en risk att uppföljningen inte blir helt ändamålsenlig. Kontrollmålet bedöms därför som delvis uppfyllt.

4. Avslutning

4.1. Sammanfattande revisionell bedömning

Utifrån genomförd granskning görs följande bedömningar:

Kontrollmål	Bedömning
Det finns en tydlig strategi för hur visionen och de övergripande målen för hållbarhetsarbetet ska uppnås.	Uppfyllt
Strategin har konkretiserats i uppföljningsbara mål/aktiviteter och erforderliga resurser har avsatts.	Delvis uppfyllt
Strategin har kommunicerats i organisationen på ett tillfredsställande sätt.	Uppfyllt
Det sker en löpande uppföljning av hur arbetet med att nå hållbarhetsmålen fortskrider.	Delvis uppfyllt

Vår sammanfattande revisionella bedömning är att kommunstyrelsen delvis bedriver en ändamålsenlig ledning och samordning av stadens miljömässiga hållbarhetsarbete.

I Solna stad finns en strategi för hur vision och övergripande hållbarhetsmål ska uppnås. Strategin har konkretiserats i nämndmål och aktiviteter. Dock bedömer vi att strategin och, framförallt, de mål som formulerats för hållbarhetsarbetet med fördel skulle kunna definieras tydligare bl a i form av indikatorer/nyckeltal. Vi bedömer att då målsättningar inte är kvantifierade och då tydliga resultatindikatorer saknas, så är utvärdering av hållbarhetsarbetets effekter svår att genomföra.

I bakgrunden till denna granskning lyfts risken för att ett icke samfällt agerande hindrar eller bromsar initiativ eller insatser som leder mot fullmäktiges ambitioner. Vi har i granskningen inte noterat någonting som tyder på att initiativ hindras eller bromsas, men de målsättningar som definieras i strategin är också så allmänna att det föreligger en risk att nämnderna i sin tur specificerar mål som motarbetar varandra, och därmed den totala strategin. Vi kan återigen konstatera att tydligare kvantifierade målsättningar kan ge förutsättningar för samordning mellan nämnder, där det kan säkerställas att nämndernas insatser aggregerat bidrar till kommunens gemensamma mål.

Den strategi som finns har enligt vår bedömning kommunicerats på ett tillfredsställande sätt, och genom uppföljning förankrats inom organisationen. Uppföljning av mål och aktiviteter sker löpande och så effektivt som möjligt utifrån de förutsättningar som råder. Förutsättningarna för uppföljning skulle dock förbättras med tydligare målnivåer och mätindikatorer.

4.2. Rekommendationer

För att utveckla verksamheten bör följande rekommendationer prioriteras:

- Solna stad bör tydligare definiera vad miljömässig hållbarhet innebär mer konkret för staden. Vad innebär det mer konkret att staden ska ”*utvecklas hållbart för alla solnabor*”? Miljöstrategins kriterier för vad som faktiskt är hållbart kan bli tydligare.
- För att tydliggöra definitionerna och kriterierna bör Solna stad i större utsträckning utveckla mätbarheten av målen exempelvis genom nyckeltal/mått, vilket också ger förutsättningar att öka effekten av styrningen inom miljöområdet.

4.3. Avslutande reflektioner

Denna granskning har varit avgränsad till att beröra det miljömässiga perspektivet av hållbarhet. Hållbarhetsbegreppet omfattar dock, både generellt i samhället och i Solna, fler aspekter än den miljömässiga. En hållbar utveckling utgör en central del i stadens vision och det övergripande mål som denna granskning fokuserat på omfattar en hållbar utveckling utifrån ett socialt, ekonomiskt och miljömässigt perspektiv. Under granskningen har vi noterat att en definition av hållbarhet inom kommunen och vad hållbar utveckling för Solna faktiskt innebär saknas. Vi är dock medvetna om att staden har ett strategiskt långsiktigt förhållningssätt vad gäller den ekonomiska planeringen och finansiella målsättningar utifrån god ekonomisk hushållning.

Solna stad har inte antagit någon hållbarhetsstrategi eller liknande i syfte att knyta samman de tre aspekterna av hållbarhet som återfinns i fullmäktiges övergripande mål. Inom ramen för denna granskning har vi inte kunnat se att det finns en sammanhållen styrning och ledning av stadens hållbarhetsarbete i en vidare bemärkelse.

Vi ser att det finns ett behov av att i staden enas om en gemensam definition av hållbarhetsbegreppet utifrån ett miljömässigt, socialt och ekonomiskt perspektiv. Vår rekommendation är därför att hållbarhetsarbetet framgent utgår ifrån en vedertagen definition av hållbarhetsbegreppet, att denna förankras i Solna stad, samt att målen, utöver uppdrag och aktiviteter, i högre grad konkretiseras med tydliga, kvantifierbara indikatorer/mätetal.

Många kommuner och andra organisationer i Sverige har tagit till sig av FN:s Agenda 2030 med de 17 globala utvecklingsmålen. Sverige har förbundit sig att arbeta för de 17 målen och på många håll runt om i landet pågår nu arbete med att bryta ner målen på regional och kommunal nivå. De 17 utvecklingsmålen kan utgöra en möjlig plattform för en vidare definition av hållbarhetsbegreppet och användas som analysverktyg för att utvärdera risker och möjligheter, eller befintligt hållbarhetsarbete. Vi rekommenderar att Solna stad överväger att använda Agenda 2030 som verktyg för vidare utveckling av hållbarhetsarbetet.

Bilaga

Nämnd	Mål	Aktiviteter
Kommunstyrelsen	<p>Säkerställa att Solna stad kan möta tillväxt och utbyggnad på ett hållbart sätt för dagens och morgondagens solnabor</p> <p>Måluppfyllelse Helår 2017: Uppfyllt ◆ Augusti 2018: Uppfyllt ◆</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Säkerställa verksamhet och ekonomi i det växande Solna (bla hållbar nivå på investeringar och kostnadsutveckling), – Fokusera på tillväxt och utveckling enligt ÖP, – Effektivisera lokalförsörjningen, – Driva det miljöstrategiska arbetet, – Utveckla stadens och nämndernas planering och uppföljning, – Vidareutveckla process för upphandling, inköp och avtalsuppföljning
Byggnadsnämnden	<p>Planera för nya bostäder, arbetsplatser och service samt åstadkomma en sammanhållen, levande och hållbar stadsmiljö med ett modernt transportsystem</p> <p>Måluppfyllelse Helår 2017: Uppfyllt ◆ Augusti 2018: Uppfyllt ◆</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Utbyggnad av gula linjen, – Planarbete för utvalda områden, – Upprättande av grundkartor, – Förrättningsförberedande åtgärder åt Lantmäteriet
Miljö- och hälsoskyddsnämnden	<p>Verka för att Solna ska utvecklas på ett miljömässigt hållbart sätt</p> <p>Måluppfyllelse Helår 2017: Uppfyllt ◆ Augusti 2018: Uppfyllt ◆</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Miljöövervakning av utvalda vatten, – Prioritera artinventering, – Samverka för biotopförbättrande åtgärder, – Bevaka miljö- och hälsoaspekter i fysisk planering, – Bedriva energi- och klimatrådgivning

Tekniska nämnden	Avfallshanteringen ska ske med bästa möjliga resursutnyttjande och minsta möjliga miljöpåverkan Måluppfyllelse Helår 2017: Delvis uppfyllt ◆ Augusti 2018: Delvis uppfyllt ◆	– Arbeta med utsortering av matfall
Tekniska nämnden	Solna ska ha ändamålsenliga, tillgängliga och effektiva lokaler, som erbjuder en god miljö att vistas i Måluppfyllelse Helår 2017: Delvis uppfyllt ◆ Augusti 2018: Delvis uppfyllt ◆	– Utveckla/implementera avtal för fastighetsdrift, – Genomföra underhåll, – Utreda energieffektivisering, – Åtgärda ljudnivå i skolmatsalar