



PM 2010: RII (Dnr 303-2239/2009)

## **Styrning och uppföljning av Miljöprogrammet, revisionsrapport nr 7/2009**

**Remiss från stadsrevisionen, revisorsgrupp 1**

Borgarrådsberedningen föreslår att kommunstyrelsen beslutar följande  
Som svar på remissen av revisionsrapport nr 7/2009 ”Styrning och uppföljning av miljöprogrammet” överlämnas och återopas denna promemoria.

**Föredragande borgarrådet Ulla Hamilton** anför följande.

### *Ärendet*

Revisionskontoret har översiktligt granskat former för styrning och uppföljning mot målen i stadens nya miljöprogram. En del i granskningen har varit att fokusera på målområdet ”Hållbar energianvändning”.

Granskningen omfattar kommunstyrelsen, Stockholms Stadshus AB, fastighetsnämnden, idrottsnämnden, miljö- och hälsoskydds-nämnden, Micasa Fastigheter i Stockholm AB och Skolfastigheter i Stockholm AB (SISAB).

### *Beredning*

Ärendet har remitterats till stadsledningskontoret.

### *Mina synpunkter*

Kommunfullmäktige fastställde år 2001 ett integrerat system för ledning och uppföljning av stadens ekonomi och verksamhet (ILS). Huvudsyftet med ILS är att skapa tydlighet och försäkra sig om att de politiska målen och besluten genomsyrar alla led i stadens organisation. ILS innebär att kvalitetsstrategin tillämpas i budgetprocessen. ILS är därmed en integrerad process med två flöden.

- Budgetprocessen som anger sammanhang – verksamhetsplan, tertialrapporter, verksamhetsberättelse och tidplan.
- Kvalitetsstrategin som är verktyget för nedbrytning av mål, effektivt genomförande, systematisk uppföljning och utveckling.

Ledningssystemet ILS integrerade därmed befintliga strategier – kvalitetsstrategi, budgetordning, upphandlingspolicy och miljöledningssystem. Staden ska således inte tillämpa separata miljöledningssystem.

ILS bygger på att staden tillämpar målstyrning och följer upp resultat mot uppsatta mål. Genom ILS tydliggörs de politiska målen. Kommunfullmäktige fastställer övergripande mål – inriktningsmål – samt mål för verksamhetsområdena inbegripet

de stadsövergripande frågorna. Nämnderna bryter ned och konkretiserar kommunfullmäktiges mål för verksamhetsområdena så att de får relevans för den egna verksamheten. Dessa mål ska ange på vilket sätt nämnden bäst kan bidra till att kommunfullmäktiges mål uppfylls och de ska vara relevanta för nämndens huvudsakliga uppdrag. Nämndernas mål ska så långt som möjligt vara konkreta och kunna följas upp med hjälp av indikatorer och nyckeltal.

Kommunstyrelsen har haft kommunfullmäktiges uppdrag att integrera miljöprogrammets genomförande och uppföljning i det webbaserade planerings- och uppföljningsstödet ILS. Kommunstyrelsens uppdrag utöver detta har varit att i samarbete med nämnderna utveckla och fastställa uppföljningsmetoder för respektive delmål.

Stadsrevisionens huvudsakliga slutsatser i granskningen är

- Den centrala styrningen och uppföljningen av miljöprogrammet har förbättrats genom integreringen av styrsystem (ILS).
- En mer samlad uppföljning mot delmålen i miljöprogrammet behöver tas fram. En del är att uppföljningen bör vara kommunkoncernövergripande.
- Granskade nämnder och bolag tillämpar i stort fastställda uppföljningsmetoder.
- Bedömningen är att det pågår ett aktivt miljöarbete vid granskade nämnder och bolag.

Det är glädjande att revisorerna konstaterar att uppföljningen av miljöprogrammet har förbättrats jämfört med tidigare miljöprogram. Stadsledningskontoret visar i sitt tjänsteutlåtande hur kommunstyrelsen har verkställt kommunfullmäktiges beslut om uppföljning av miljöprogrammet samt hur uppföljningen successivt har utvecklats i takt med att styrmodell med mål och indikatorer i ILS-webben har utvecklats inom samtliga målområden. Det är av stor vikt att upprätthålla styrsystemets intentioner, att kommunfullmäktige ägnar sig åt målstyrning samt uppföljning av denna.

I samband med årsredovisning 2009 kommer kommunstyrelsen att sammanställa miljöprogrammets delmål och indikatorer, där nämndernas arbete med miljöprogrammets delmål och samtliga indikatorer för det gångna året kommer att redovisas.

Revisorerna har vidare i en del av granskningen fokuserat på målområdet ”Hållbar energianvändning”. Kommunfullmäktige har i budget för 2010 lyft fram att ”En viktig del av uppföljningen av miljöprogrammet är uppföljningen av målet att energianvändningen i stadens byggnader och anläggningar ska minska med 10 procent till 2011 jämfört med 2006 års nivå. Det är av central betydelse att arbetet med energieffektiviseringar fortsätter samt att stora ansträngningar görs för att inte huvudmannskap, organisation eller administrativa svårigheter leder till ett sämre resultat”.

Jag instämmer också i vikten av att hela kommunkoncernen inkluderas i uppföljningen och vill lyfta fram att beslutet som kommunfullmäktige fattade om miljöprogrammet hade samma lydelse för stadens nämnder som för stadens bolag, nämligen att inom det integrerade lednings- och styrsystemet (ILS) hantera verksamheternas miljöfrågor med syfte att uppnå målen i miljöprogrammet. Detta har förtydligats i budget 2010. I övrigt vill jag hänvisa till vad som sagts i stadsledningskontorets tjänsteutlåtande.

Jag föreslår att borgarrådsberedningen föreslår att kommunstyrelsen beslutar följande

Som svar på remissen av revisionsrapport nr 7/2009 ”Styrning och uppföljning av miljöprogrammet” överlämnas och återopas denna promemoria.

Stockholm den 21 januari 2010

ULLA HAMILTON

#### *Bilaga*

Stadsrevisionens Rapport ”Styrning och uppföljning av miljöprogrammet”,  
nr 7/2009

**Borgarrådsberedningen** tillstyrker föredragande borgarrådets förslag.

**Särskilt uttalande** gjordes av borgarrådet *Carin Jämtin* (s) enligt följande.

Miljöprogrammet har funnits sedan 2008 och varit vägledande för miljöförvaltningens arbete. Att programmet inte hittills har följts upp utan att detta sker först efter en rapport från stadens revisorer kan inte anses vara annat än skandal.

**Särskilt uttalande** gjordes av borgarråden *Yvonne Ruwaida* (mp) och *Ann-Margarethe Livh* (v) enligt följande.

Att det nuvarande miljöprogrammet inte fungerar i sin styrning och uppföljning har miljö- och hälsoskydds nämnden påpekat vid ett flertal tillfällen. Efter att halva programtiden gått saknas fortfarande en strategisk analys kring genomförandet och uppfyllelsen av miljömålen. Nu riktar även stadens revisorer kritik mot hur uppföljningen hanteras.

I beslutet om miljöprogrammet uppdrog fullmäktige till respektive uppföljningsansvarig nämnd att fastställa indikatorer för de delmål nämnden ansvarar för. Kommunstyrelsen har dock inte godkänt någon sammanställning av samtliga indikatorer som har fastställts av de olika nämnderna. Det har skapat osäkerhet om vilka indikatorer som faktiskt gäller. Detta är något som kommunstyrelsen och den moderatledda majoriteten måste ta tag i.

Det är bra att ansvaret för miljöprogrammet ligger hos kommunstyrelsen och att miljöprogrammet har integrerats i stadens integrerade ledningssystem (ILS), men eftersom den borgerliga majoriteten tagit bort de centrala resurserna för en aktiv uppföljning av resultaten blir inte genomslaget av programmet så stort som det borde. Centrala resurser och tydligare och snabbare direktiv kring ansvarsfördelningen mellan förvaltningarna krävs för att styra Stockholms miljöarbete på ett effektivt sätt.

## ÄRENDET

Revisionskontoret har översiktligt granskat former för styrning och uppföljning mot målen i stadens nya miljöprogram. En del i granskningen har varit att fokusera på målområdet "Hållbar energianvändning".

Granskningen omfattar kommunstyrelsen, Stockholms Stadshus AB, fastighetsnämnden, idrottsnämnden, miljö- och hälsoskyddsnämnden, Micasa Fastigheter i Stockholm AB och Skolfastigheter i Stockholm AB (SISAB).

## BEREDNING

Ärendet har remitterats till stadsledningskontoret.

### **Stadsledningskontoret**

**Stadsledningskontorets** tjänsteutlåtande daterat den 1 december 2009 har i huvudsak följande lydelse.

Stadsledningskontoret har tagit del av revisionskontorets granskning av miljöprogrammets styrning och uppföljning.

Kommunfullmäktige fastställde stadens miljöprogram 2008-2011 i november 2007. Ansvaret för genomförande och uppföljning av programmets 27 delmål är enligt kommunfullmäktiges beslut fördelat på nämnder och styrelser. Kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för uppföljningen av programmet. Miljöarbetet ska bedrivas integrerat som en del i ordinarie verksamhet och uppföljning ska ske inom ramen för ILS och inte i parallellt system eller via andra resurskrävande utvärderingar.

ILS är stadens system för integrerad ledning och uppföljning av verksamhet och ekonomi. Uppföljning av program och riktlinjer ska inordnas i budgeten genom indikatorer och aktiviteter. Därigenom följs programmen upp tillsammans med uppföljningen av nämnder och styrelserns ekonomi och verksamhet.

Miljöprogrammet är ett instrument som syftar till att stödja politiska mål på kort och lång sikt:

- att kommunfullmäktiges verksamhetsområdesmål 1.3 "En hållbar livsmiljö ska värnas och utvecklas" nås.
- att utsläppen av växthusgaser minskar till tre ton per person år 2015.
- stödja målen i vision 2030.
- stödja målet att staden är fossilbränslefri år 2050.

Miljöprogrammet sorterar under kommunfullmäktiges verksamhetsmål "En hållbar livsmiljö ska värnas och utvecklas", och uppföljningen av programmet integreras därmed med uppföljningen av verksamhetsmålet.

Revisionskontorets sammanfattande synpunkter på uppföljningen av miljöprogrammet är följande:

- Den centrala styrningen och uppföljningen av programmet har förbättrats genom att uppföljningen har integrerats med stadens styrsystem.
- Fullmäktiges beslut om miljöprogrammet ger inget tydligt besked om hur miljöprogrammet i sin helhet ska följas upp.
- De indikatorer som fullmäktige valt ut för sin uppföljning av miljöprogrammet omfattar inte hela kommunkoncernen.
- För flera av indikatorerna behöver uppföljningsmetoderna preciseras. Bl a

finns det otydligheter vad gäller indikatorer avseende energiförbrukningen.

- De granskade nämnderna tillämpar i stort de fastställda uppföljningsmetoderna medan de granskade bolagen gör det i mindre utsträckning. Bolagen följer dock direktiven från koncernledningen.

#### *Kommunstyrelsens arbetsätt*

Kommunfullmäktige fastställde år 2001 ett integrerat system för ledning och uppföljning av stadens ekonomi och verksamhet (ILS). Huvudsyftet med ILS är att skapa tydlighet och försäkra sig om att de politiska målen och besluten genomsyrar alla led i stadens organisation. ILS innebär att kvalitetsstrategin tillämpas i budgetprocessen. ILS är därmed en integrerad process med två flöden:

- Budgetprocessen som anger sammanhang – verksamhetsplan, tertiärrapporter, verksamhetsberättelse och tidplan.
- Kvalitetsstrategin som är verktyget för nedbrytning av mål, effektivt genomförande, systematisk uppföljning och utveckling.

Ledningssystemet ILS integrerade därmed befintliga strategier – kvalitetsstrategi, budgetordning, upphandlingspolicy och miljöledningssystem. Staden ska således inte tillämpa separata miljöledningssystem.

ILS bygger på att staden tillämpar målstyrning och följer upp resultat mot uppsatta mål. Genom ILS tydliggörs de politiska målen. Kommunfullmäktige fastställer övergripande mål – inriktningsmål – samt mål för verksamhetsområdena inbegripet de stadsövergripande frågorna. Nämnderna bryter ned och konkretiserar kommunfullmäktiges mål för verksamhetsområdena så att de får relevans för den egna verksamheten. Dessa mål ska ange på vilket sätt nämnden bäst kan bidra till att kommunfullmäktiges mål uppfylls och de ska vara relevanta för nämndens huvudsakliga uppdrag. Nämndernas mål ska så långt som möjligt vara konkreta och kunna följas upp med hjälp av indikatorer och nyckeltal.

Kommunstyrelsen har haft kommunfullmäktiges uppdrag att integrera miljöprogrammets genomförande och uppföljning i det webbaserade planerings- och uppföljningsstödet ILS. Kommunstyrelsens uppdrag utöver detta har varit att i samarbete med nämnderna utveckla och fastställa uppföljningsmetoder för respektive delmål.

#### **Budget 2008**

För uppföljning av verksamhetsmålet fastställdes redan i budget för 2008 indikatorer. Därutöver finns en rad aktiviteter som stöder delmål och inriktningsmål i miljöprogrammet samt verksamhetsområdesmålet ”En hållbar livsmiljö ska värnas och utvecklas” Följande Kf- indikatorer fastställdes:

- Andel upphandlingar av datorer o övr. elektronikutrustning, kontorsmöbler, textilier, däck, städkemikalier o städtjänster där krav ställts på att prioriterade miljöskadliga ämnen inte ingår.
- Andel inköpta ekologiska livsmedel i staden i kronor av totala värdet av inköpta livsmedel.
- Andel miljöbilar i stadens fordonspark inkl. leasade fordon exkl. utrycknings- och specialfordon.
- Andel förnyelsebart drivmedel i stadens egna etanol- och fordonsgasfordon.
- Antal dygn där dygnsmedelvärde för partiklar (PM10) överskrider 50 µg/m<sup>3</sup>.
- Antal dygn där dygnsmedelvärde för kvävedioxid (NO<sub>2</sub>) överskrider 60 µg/m<sup>3</sup>.
- Utsläppen av växthusgaser i Stockholm ska minska.
- Andel farligt avfall inklusive batterier och elavfall i soppåsen och grovav-

fall.

- Antal tankställen med förnyelsebara bränslen.
- Andel sjöar med minskad eller bibehållen total fosforhalt.
- Andel äldreboenden i staden med godkänd ventilationskontroll och god inomhusmiljö

inomhusmiljö

- Andel förskolor och skolor i staden med godkänd ventilationskontroll och god inomhusmiljö.

#### **Tertialrapport 1 2008**

I tertialrapport 1 synkroniserades uppföljningen av miljöprogrammet med budget. Kommunstyrelsen tog i tertialrapport 1 fram förslag på ytterligare indikatorer för uppföljning av miljöprogrammet.

- Andel av verksamheten som har ett systematiskt arbete för miljöeffektivare resor och transporter (alla nämnder)
- Energianvändning för värme och varmvatten i stadens byggnader och anläggningar (fastighetsförvaltande nämnder)
- Elförbrukning (alla nämnder)
- Andel av stadens verksamheter som sorterar ut förpackningar, papper och matavfall. – (alla nämnder)

Därutöver föreslogs också att nämnderna rapporterar indikatorn ” Andel miljöbilar i stadens fordonspark inkl. leasade fordon exkl. utrycknings- och specialfordon” månadsvis.

Tertialrapport 1 2008 innebar en första uppföljning av miljöprogrammet. Kommunstyrelsen följde upp delmål, föreslog i förekommande fall justeringar av nämndernas årsmål samt att aktiviteter togs fram som stödde målet.

#### **Tertialrapport 2 2008**

I tertialrapport 2 fördjupades kommunstyrelsens uppföljning ytterligare genom att kommunfullmäktige fastställde indikatorerna som föreslogs i den föregående tertialrapporten, samt genom fastställandet att indikatorn för andelen miljöbilar ska rapporteras månatligen från och med oktober 2008. Tertialrapporten innehåller även prognoser över nämndernas antagna årsmål. Kommunstyrelsen kom genom detta följa utvecklingen av miljöbilsanpassningen inte bara på nämndnivå utan även på aggregerad nivå. Tertialrapporten är i allt väsentligt en avvikelserapportering, vilken ger kommunstyrelsen möjlighet att reagera på nämnder som inte gjort rätt prioriteringar, fullgjort uppdrag eller signalerar problem med måluppfyllelsen.

#### **Årsredovisningen 2008**

Uppföljningen av miljöprogrammet kommer i sin helhet till uttryck i årsredovisningen. Här får fullmäktige en årlig återkoppling av nämndernas arbete med målen. Detta är också styrkan i den nuvarande modellen för uppföljning, jämfört med föregående utvärderingar gjorda av facknämnd. Användandet av ILS tillåter aktiv styrning av KF:s prioriteringar varje tertial. Rapportering i årsredovisningen innebär en årlig återkoppling av nämndernas arbete med miljöprogrammet. Uppföljningen av programmets genomförande är därmed även den förstärkt i och med att uppföljning sker av KF:s prioriterade områden varje tertial, programmet som helhet varje år, till skillnad mot som tidigare vid programperiodens utgång efter kanske fyra år.

Kommunstyrelsen har samordningsansvaret för uppföljningen av miljöprogrammet. Respektive nämnd har att följa upp respektive delmål enligt vad som anges i programmet. Nämnder och styrelser ansvarar således för uppföljning av indikatorer som inte är fastställda av kommunfullmäktige. I de fall flera nämnder svarar för samma delmål har kommunstyrelsen en koordinerande roll vad gäller gemensamma definitioner etc. Inför nämndernas antagande av verksamhetsplanerna för 2009 tillsåg kommunstyrelsen att nämnderna formulerade indikatorer och årsmål för uppföljning av delmål som nämnden eller nämnderna ansvarar för.

### **Budget 2009**

I budget 2009 tydliggjordes nämndernas ansvar för arbetet med att ta fram målvärden för indikatorerna. Arbetet koordinerades av kommunstyrelsen. Ytterligare en indikator med koppling till miljöprogrammets uppföljning fastställdes;

- Andel av stadens storkök eller storhushåll i stadens verksamheter som sorterar ut matavfall för biologisk behandling.

### **Nämndernas Verksamhetsplaner 2009**

I ärendet kallat nämndernas VP 2009 har nämnderna fastställt indikatorer för de delmål i miljöprogrammet de har uppföljningsansvar för. I och med antagandet av ärendet är miljöprogrammet helt integrerat i ledningssystemet ILS och budget. Inför nämndernas VP 2009 förde också stadsledningskontoret en principiellt viktig diskussion med berörda nämnder angående huruvida dessa borde anta miljöprogrammets delmål såsom nämndmål, eller om det räckte med att nämnden utformade ett eget samlat miljöprogramsmål för att möta uppföljningsansvaret enligt kommunfullmäktiges beslut. Stadsledningskontoret konstaterade då att ett eget utformat nämndmål tillsammans med nämndens antagna indikatorer var en hantering som överensstämde med ledningssystemet och kommunfullmäktiges beslut.

I budget för 2009 finns det 20 indikatorer som mäter miljöarbetet på KF-nivå, 528 indikatorer som mäter miljöarbetet på nämndnivå och totalt sett över 1500 indikatorer som mäter stadens hela miljöarbete. Detta visar att stadens miljöprogram är helt integrerat och att miljöarbetet sker lokalt ute i verksamheterna.

### **Årsredovisning 2009**

I samband med årsredovisning 2009 kommer kommunstyrelsen att sammanställa miljöprogrammets delmål och indikatorer i en bilaga. Bilagan kommer att redovisa nämndernas med miljöprogrammets delmål arbete under det gångna året och tillställas kommunfullmäktige som då också har möjlighet att behandla ärendet i särskild ordning.

#### *Uppföljning av miljöprogrammet i sin "helhet"*

Revisionskontoret anser att kommunfullmäktiges beslut om miljöprogrammet inte ger något tydligt besked om hur miljöprogrammet i sin helhet ska följas upp. Revisionskontorets rapport anger vidare att det är oklart om stadens reviderade styrmodell beaktar behoven av en mer samlad uppföljning av miljöprogrammet. Revisionskontoret anser mot bakgrund av detta att kommunfullmäktige bör få en uppföljning mot målen i miljöprogrammet någon gång under och efter programperiodens slut.

Grunden för detta resonemang utvecklas inte vidare i revisionskontorets rapport. Stadsledningskontoret drar därmed slutsatsen att revisionskontoret antingen anser att kommunfullmäktige fattat ett dåligt beslut ur uppföljningssynpunkt avseende uppföljningen av miljöprogrammet, eller möjligen att stadens antagna kvalitetsstrategi och ledningssystem inte är funktionella ur uppföljningssynpunkt avseende stadsövergripande styrdokument.

Stadsledningskontoret måste dock forma sitt arbete utifrån kommunfullmäktiges beslut. I kommunfullmäktiges beslut anges att "Miljöprogrammets övergripande mål beaktas och konkretiseras av varje nämnd och styrelse i resp. verksamhetsplan för det kommande året. Det innebär att varje nämnd och styrelse sätter upp egna nämndmål/bolagsspecifika mål utifrån de övergripande målen i miljöprogrammet som de berörs av och har rådighet över." Detta är helt i enlighet med stadens kvalitetsstrategi och integrerade ledningssystem.

I kommunfullmäktiges beslut förtydligas miljöprogrammets ställning i hierarkin av styrdokument genom formuleringen "Miljöprogrammet kommer att vara det enda måldokumentet för miljöarbetet och likställt med andra måldokument för andra områden." Att miljöprogrammet likställs med andra program innebär att kommunfullmäktige anser att miljöprogrammet inte ska särbehandlas ur styrnings- eller uppföljningssynpunkt.

Stadsledningskontoret konstaterar därmed att miljöprogrammet följs upp i sin helhet genom att nämnderna redovisar genomförda åtaganden utifrån miljöprogrammet i två tertialrapporter och i årsredovisningen, detta helt i enlighet med stadens kvalitetsstrategi och ledningssystem ILS. Staden tillämpar sedan många år målstyrning. Detta innebär att kommun-

fullmäktige förväntar sig att uppdrag och aktiviteter genomförs, men inte att allt återredovisas på kommunfullmäktigenivå. Huvuddelen av stadens samlade uppföljning stannar därmed på nämndnivå, emedan kommunfullmäktiges inriktnings- och verksamhetsområdesmål alltid redovisas på Kf-nivå. Uppföljningen av miljöprogrammet redovisas därmed under verksamhetsområdesmålet 1.3 "Hållbar livsmiljö ska värnas och utvecklas".

Eftersom stadsrevisionen har kommunfullmäktiges uppdrag att granska nämnders och styrelsers ansvarstagande för att genomföra verksamheten enligt fullmäktiges uppdrag, är det därför mycket förvånande att det revisionskontoret väljer att föreslå avviker från kommunfullmäktiges mycket tydliga beslut och innebär en ordning som ligger utanför kvalitetsstrategin och ILS. Ett genomförande av revisionskontorets rekommendation som skulle ligga inom ramen för ILS är att lyfta upp samtliga indikatorer på KF-nivå. En sådan åtgärd ligger dock inte i linje med revisionskontorets egen synpunkt att den löpande rapporteringen av genomförandet av miljöprogrammet till kommunfullmäktige skulle vinna på en ökad fokusering och ett mindre antal indikatorer.

Stadsledningskontoret delar revisionskontorets resonemang att en minskning av antalet indikatorer skulle innebära att styrningen ökar när kommunfullmäktiges totala prioriteringar framträder tydligare.

#### *Kommunkoncernen*

Revisionskontoret konstaterar att de indikatorer som fullmäktige valt ut för sin uppföljning av miljöprogrammet inte omfattar hela kommunkoncernen. Kommunfullmäktige har för år 2010 beslutat om en uppföljning där hela kommunkoncernen inbegrips. Under 2010 kommer stadens uppföljning av budget inbegripa relevanta indikatorer som följer Stadshus AB:s arbete utifrån kommunfullmäktiges verksamhetsområdesmål 1.3.

#### *Uppföljningsmetoderna*

Revisionskontoret anser att uppföljningsmetoderna för flera av indikatorerna behöver preciseras. Bland annat finns det otydligheter vad gäller indikatorer avseende energiförbrukningen. Stadsledningskontoret konstaterar att staden under en rad av år haft en bristfällig uppföljning av energiförbrukning samt åtgärder för energieffektiviseringar. Att mäta stadens totala energiförbrukning på aggregerad nivå genom en eller flera gemensamma indikatorer är dock komplicerat, trots ett bevisat behov av styrning och uppföljning inom området.

Verksamhetselen som mäts varierar mellan olika typer av lokaler. Exempel på detta är förskolor, utomhusbad och utomhusbelysning. Därutöver varierar förbrukningen med säsong, ökning eller minskning av ytor över tid. På grund av de olika förutsättningarna vore det mer träffsäkert med indikatorer och mått som utformas efter nämndens eller styrelsens egna förutsättningar. De lokalförvaltande nämnderna och styrelserna har också tagit till sig kommunfullmäktiges mål kring energieffektiviseringar och utformat sådana. Stadsledningskontorets uppfattning är trots allt att energiindikatorer på aggregerad nivå fyller en viktig funktion, inte minst som underlag för diskussioner kring åtgärder för förbättringar. Under 2010 kompletteras indikatorerna under verksamhetsområdesmålet 1.3 med en indikator som mäter förbrukningen av kilowattimmar per kvadratmeter.

#### *Tillämpandet av de fastställda uppföljningsmetoderna*

Utifrån kommunfullmäktiges beslut har det slagits fast att miljöprogrammets övergripande mål ska beaktas och konkretiseras av varje nämnd och styrelse i respektive verksamhetsplan för året. Det innebär

att varje nämnd och styrelse sätter upp egna nämndmål/bolagsspecifika mål utifrån de övergripande målen i miljöprogrammet som de berörs av och har rådighet över.

Som följer av kommunfullmäktiges beslut från 2001 ska detta ske i ett integrerat system som sammanfattar och förenar de då befintliga strategierna kvalitetsstrategin, budgetordningen, upphandlingspolicyn och miljöledningssystemet.

I revisionskontorets rapport framkommer att undersökta bolag tillämpar ett separat miljöledningssystem, ISO 14001 samt att det ena bolaget tillämpar *balanserade styrkort (BSA)* för sin interna styrning av verksamheten. Stadsledningskontoret konstaterar att nämnder och styrelser som vill utveckla den interna styrningen kan ha god hjälp av miljöledningssystem



som ISO 14 001 eller andra styrkort. Stadsledningskontorets allmänna reflexion är dock att nämnder och styrelser först bör både implementera, utveckla och fördjupa arbetet med ILS och kvalitetsstrategin innan arbetet utvecklas med kompletterande instrument för styrning, i de fall dessa inte redan finns.

Stadsledningskontoret föreslår att kommunstyrelsen godkänner tjänsteutlåtandet som yttrande över revisionsrapport 7/2009.