

Hans Strandlund

Till
Regionstyrelsen för svar
Kollektivtrafiknämnden för svar
Regionfullmäktige för kännedom

Granskning av regionens hållbarhetsarbete med särskilt fokus på miljö och klimatarbete

Revisorerna har utifrån väsentlighet och risk funnit det relevant att granska hur regionen arbetar med hållbarhetsfrågor samt hur Miljöprogram 2018-2022 har implementerats och att uppföljning av programmet sker. Revisionsfrågan har varit huruvida regionstyrelsen och kollektivtrafiknämnden bedriver en ändamålsenlig styrning av regionens hållbarhetsarbete i allmänhet, och miljö- och klimatarbetet i synnerhet.

Utifrån genomförd granskning är vår revisionella bedömning att regionstyrelsen och kollektivtrafiknämnden inte helt bedriver en ändamålsenlig styrning av regionens hållbarhetsarbete i allmänhet, och miljö- och klimatarbetet i synnerhet.

Den revisionella bedömningen har sin grund i bedömningen av granskningens fem kontrollmål vilka konstaterar att regionen har ett tydligt program för hur regionen ska arbeta med miljö- och klimatfrågor samt en god intern kommunikation kopplat till programmet och dess beslutade aktiviteter. Det finns övergripande definitioner av hållbar utveckling i regionens årsredovisning samt i Region Västmanlands vision, men i dagsläget saknas ett samlat hållbarhetsprogram eller strategi som bryter ned denna definition och innebär för Region Västmanlands hållbarhetsarbete. I regionens miljö- och hållbarhetsarbete finns ett behov av kontinuerlig och strukturerad uppföljning av de målvärden som är direkt kopplade till de övergripande målen i miljöprogrammet och handlingsplanen. Granskningen visar även att det finns behov av resurser och stöd till förvaltningarna i deras arbete med att mäta effekterna av genomförda åtgärder.

I rapporten ges följande rekommendationer:

- Vi rekommenderar regionstyrelsen och kollektivtrafiknämnden att i större utsträckning utveckla mätbara mål med direkt koppling till miljöprogrammets övergripande mål, vilket också ger förutsättningar att öka effekten av styrningen inom miljö- och klimatarbetet. Vi rekommenderar även en mer regelbunden utvärdering av valda aktiviteters effekt.
- Vi rekommenderar regionstyrelsen att utöka den centrala styrningen i form av stöd från miljöstrategier till förvaltningarna i arbetet med miljö- och klimatprogrammet. Givet miljö- och klimatarbetets komplexitet finns det utmaningar för förvaltningarna att besluta och utvärdera effekten på valda aktiviteter. Vi bedömer att resurser till kompetenshöjande åtgärder kan leda till ett mer effektivt arbete.

Hans Strandlund

- Vi rekommenderar regionstyrelsen och kollektivtrafiknämnden att säkerställa att uppföljning av måluppfyllelse sker mer strukturerat och kontinuerligt under året. Den befintliga uppföljningen ger begränsade möjligheter till handling när väsentliga avvikelser från de övergripande målen föreligger. För att tidigt fånga upp indikatorer som avviker från de övergripande målen, och därmed kunna bedriva aktiv målstyrning, behövs en mer kontinuerlig uppföljning av förvaltningarnas miljö- och klimatarbete.

Iakttagelser och bedömningar i sin helhet framgår i bifogad rapport. Revisorerna önskar svar från regionstyrelsen och kollektivtrafiknämnden senast 2020-01-14.

FÖR REGIONENS REVISORER

Hans Strandlund
Ordförande

Revisor

Granskning av regionens hållbarhetsarbete med särskilt fokus på miljö och klimatarbete

Region Västmanland

Oktober 2019

Daniel Stattin

Nasim Khosravi

Tua Lennartsson



Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
1. Inledning	4
1.1 Bakgrund	6
1.2 Syfte och revisionsfråga	6
1.3 Revisionskriterier	6
1.4 Kontrollfrågor	6
1.5 Avgränsning	6
1.6 Metod	5
2. Iakttagelser och bedömningar	6
2.1 Agenda 2030	6
2.2 Regionens definition av hållbarhet och regionens planering	6
2.2.1 Iakttagelser	6
2.2.2 Bedömning	8
2.3 Program för miljö- och klimatfrågor	9
2.3.1 Iakttagelser	9
2.3.2 Bedömning	10
2.4 Uppföljningsbara mål/aktiviteter och resurser	10
2.4.1 Iakttagelser	10
2.4.2 Bedömning	12
2.5 Tillfredsställande kommunikation kopplat till miljöprogrammet	13
2.5.1 Iakttagelser	13
2.5.2 Bedömning	14
2.6 Löpande uppföljning	14
2.6.1 Iakttagelser	14
2.6.2 Bedömning	15
3. Revisionell bedömning	16
3.1 Rekommendationer	16
4. Bedömningar utifrån kontrollmål	18

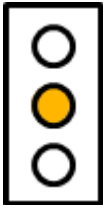
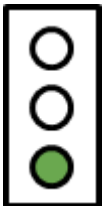
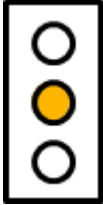
Sammanfattning

Revisorerna har utifrån väsentlighet och risk funnit det relevant att granska hur regionen arbetar med hållbarhetsfrågor samt hur Miljöprogram 2018-2022 har implementerats och att uppföljning av programmet sker. Revisionsfrågan har varit huruvida regionstyrelsen och kollektivtrafiknämnden bedriver en ändamålsenlig styrning av regionens hållbarhetsarbete i allmänhet, och miljö- och klimatarbetet i synnerhet.

Utifrån genomförd granskning är vår revisionella bedömning att regionstyrelsen och kollektivtrafiknämnden inte helt bedriver en ändamålsenlig styrning av regionens hållbarhetsarbete i allmänhet, och miljö- och klimatarbetet i synnerhet.

Den revisionella bedömningen har sin grund i bedömningen av granskningens fem kontrollmål vilka konstaterar att regionen har ett tydligt program för hur regionen ska arbeta med miljö- och klimatfrågor samt en god intern kommunikation kopplat till programmet och dess beslutade aktiviteter. Det finns övergripande definitioner av hållbar utveckling i regionens årsredovisning samt i Region Västmanlands vision, men i dagsläget saknas ett samlat hållbarhetsprogram eller strategi som bryter ned denna definition och innebörd för Region Västmanlands hållbarhetsarbete. I regionens miljö- och hållbarhetsarbete finns ett behov av kontinuerlig och strukturerad uppföljning av de målvärden som är direkt kopplade till de övergripande målen i miljöprogrammet och handlingsplanen. Granskningen visar även att det finns behov av resurser och stöd till förvaltningarna i deras arbete med att mäta effekterna av genomförda åtgärder.

Bedömning per kontrollmål:

Kontrollmål	Kommentar	
<i>Region Västmanland har definierat vad hållbarhet och hållbar utveckling innebär för regionen och det finns en tydlig planering.</i>	Delvis uppfyllt	
<i>Det finns ett tydligt program för hur regionen ska arbeta med miljö- och klimatfrågor.</i>	Uppfyllt	
<i>Miljöprogrammet har konkretiserats i uppföljningsbara mål/aktiviteter och erforderliga resurser har avsatts.</i>	Delvis uppfyllt	

Miljöprogrammet och beslutade aktiviteter har kommunicerats i organisationen på ett tillfredsställande sätt.

Uppfyllt



Det sker en löpande uppföljning av hur arbetet med att nå mål och genomföra aktiviteter fortskrider.

Delvis uppfyllt



Rekommendationer

Granskningen mynnar ut i följande rekommendationer:

- Vi rekommenderar **regionstyrelsen** och **kollektivtrafiknämnden** att i större utsträckning utveckla mätbara mål med direkt koppling till miljöprogrammets övergripande mål, vilket också ger förutsättningar att öka effekten av styrningen inom miljö- och klimatarbetet. Vi rekommenderar även en mer regelbunden utvärdering av valda aktiviteters effekt.
- Vi rekommenderar **regionstyrelsen** att utöka den centrala styrningen i form av stöd från miljöstrategier till förvaltningarna i arbetet med miljö- och klimatprogrammet. Givet miljö- och klimatarbetets komplexitet finns det utmaningar för förvaltningarna att besluta och utvärdera effekten på valda aktiviteter. Vi bedömer att resurser till kompetenshöjande åtgärder kan leda till ett mer effektivt arbete.
- Vi rekommenderar **regionstyrelsen** och **kollektivtrafiknämnden** att säkerställa att uppföljning av måluppfyllelse sker mer strukturerat och kontinuerligt under året. Den befintliga uppföljningen ger begränsade möjligheter till handling när väsentliga avvikelser från de övergripande målen föreligger. För att tidigt fånga upp indikatorer som avviker från de övergripande målen, och därmed kunna bedriva aktiv målstyrning, behövs en mer kontinuerlig uppföljning av förvaltningarnas miljö- och klimatarbete.

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Revisorerna i Region Västmanland har beslutat att genomföra en granskning av hur regionen arbetar med hållbarhetsfrågor samt hur Miljöprogram 2018-2022 har implementerats och att uppföljning av denna sker.

Inriktningen för Region Västmanlands miljö- och klimatarbete ges genom Miljöprogram 2018-2022. I programmet skrivs följande;

“Miljöprogrammet kopplar till regionplanens mål att verksamheten ska bedrivas med god hushållning av resurserna. Miljöprogrammet är ett styrande dokument på övergripande nivå. Förvaltningar och verksamheter bryter ned programmets mål i egna mål och aktiviteter, i sina förvaltnings- och verksamhetsplaner. Miljömål på alla nivåer följs upp i delårsuppföljningar och årsredovisning.”

Miljöprogrammet tar avstamp i Agenda 2030. Agenda 2030 är FN:s 17 globala mål för hållbar utveckling. Agendan specificerar mål och delmål som ska uppnås på den globala nivån. För att uppnå målsättningen på nationell nivå är delaktighet och engagemang på regional nivå centralt. Utvecklingsmålen täcker samtliga aspekter av hållbar utveckling och är därför en bra utgångspunkt för en genomlysning av implementation av program för hållbar utveckling.

1.2 Syfte och revisionsfråga

Granskningen syftar till att besvara följande revisionsfråga:

Bedriver regionstyrelsen och kollektivtrafiknämnden en ändamålsenlig styrning av regionens hållbarhetsarbete i allmänhet, och miljö- och klimatarbetet i synnerhet?

1.3 Revisionskriterier

- Agenda 2030 - FN:s globala mål för hållbar utveckling
- Miljöprogrammet för Region Västmanland

1.4 Kontrollfrågor

För att besvara revisionsfrågan inriktas granskningen mot följande kontrollfrågor:

- Har Region Västmanland definierat vad hållbarhet och hållbar utveckling innebär för regionen och finns en tydlig planering?
- Finns ett tydligt program för hur regionen ska arbeta med miljö- och klimatfrågor?
- Har miljöprogrammet konkretiserats i uppföljningsbara mål/aktiviteter och har erforderliga resurser avsatts?
- Har miljöprogrammet och beslutade aktiviteter kommunicerats i organisationen på ett tillfredsställande sätt?
- Sker en löpande uppföljning av hur arbetet med att nå mål och genomföra aktiviteter fortskrider?

1.5 Avgränsning

Granskningen avgränsas till att omfatta projektplanens kontrollmål och regionstyrelsen och kollektivtrafiknämnden.

Med hänsyn till regionverksamhetens struktur, där regionstyrelsen till övervägande del ansvarar för miljö- och klimatarbetet och där kollektivtrafiknämnden endast ansvarar för en liten del av arbetet, riktar sig denna rapports iakttagelser och slutsatser främst till regionstyrelsen. Kollektivtrafiken består av både allmän kollektivtrafik och särskild kollektivtrafik. Då den allmänna kollektivtrafiken styrs genom Trafikförsörjningsprogrammet så är det således endast den särskilda kollektivtrafiken som omfattas av regionens miljöprogram och som även ingår i denna granskning.

1.6 Metod

Granskningen har genomförts genom intervjuer och dokumentstudier. Dokumentstudierna har innefattat relevanta styrdokument och rutiner samt rapporterade resultat och relevant statistik så som:

- Miljöprogram 2018-2022
- Handlingsplan miljöprogram 2018-2022
- Årsredovisningar för berörda förvaltningar 2018
- Delårsrapporteringar för berörda förvaltningar 2018
- Verksamhets- och förvaltningsplaner för berörda förvaltningar 2018

Intervjuer har genomförts med följande funktioner:

- Regionråd, ansvarig för fastighet, miljö, energi och hållbar utveckling
- Miljöstrateg, Centrum för regional utveckling
- Verksamhetschef Hållbarhet och samhälle, Centrum för regional utveckling
- Utredare/kontaktperson för miljöfrågor, förvaltningen Västmanlands sjukhus
- Verksamhetschef, Kollektivtrafikförvaltningen
- Planeringschef, förvaltningen Verksamhets- och ledningsstöd

Rapporten har varit föremål för sakgranskning.

2. Iakttagelser och bedömningar

2.1 Agenda 2030

Vid FN:s toppmöte i september 2015 antog världens stats- och regeringschefer sjutton globala mål för hållbar utveckling. Från och med den 1 januari 2016 fram till år 2030 har således FN:s medlemsländer åtagit sig att leda världen mot en hållbar och rättvis framtid, vilket kallas Agenda 2030. De globala målen balanserar de tre dimensionerna av social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet och målsättningen är att samtliga av dessa ska uppnås till och med år 2030. Målen i Agenda 2030 är inte tvingande för medlemsländerna, utan det är istället upp till varje land att själv bedöma och bedöma hur implementeringen av målen ska ske.

2.2 Regionens definition av hållbarhet och regionens planering

Kontrollfråga 1: Region Västmanland har definierat vad hållbarhet och hållbar utveckling innebär för regionen och det finns en tydlig planering?

2.2.1 Iakttagelser

Av regionens årsredovisning 2018 framgår att regionens definition av hållbar utveckling är i enlighet med FN:s:

“En utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov”.

Hållbarhet är även något som omnämns i Region Västmanlands vision:

“Vi växer hållbart och sätter hälsan främst. Vi skapar möjligheter och modiga lösningar. Vi ger förutsättningar för utveckling i en levande demokrati...”

År 2015 blev regionen miljöcertifierad, och i juni 2018 genomfördes en omcertifiering för miljöledningssystemet ISO 14001:2015. ISO 14001:2015 specificerar kraven på miljöledningssystem som en organisation kan använda sig av för att förbättra miljöprestandan. Kollektivtrafikförvaltningen genomgick samma miljöcertifiering och omfattas således av denna sedan våren 2019. Vid en protokollsgenomgång konstateras att kollektivtrafiknämnden informerades om förvaltningens certifiering den 10 april 2019 §18.

Regionens miljöfunktion organiseras centralt från verksamheten för Hållbarhet och samhälle. Detta är en verksamhet som finns inom verksamhetsområdet Centrum för regional utveckling. Centrum för regional utveckling befinner sig i sin tur organisatoriskt inom regionkontoret och rapporterar till regionstyrelsen. Hållbarhet och samhälle ansvarar för frågor inom bland annat mänskliga rättigheter, integration, jämställdhet och miljö. Regionen har sedan september 2017 valt att organisera hållbarhetsfrågorna på detta sätt. Syftet med nuvarande organisation är, enligt intervjuade, att regionen ville ta ett omtag i hållbarhetsarbetet och samla hållbarhetsfrågorna under ett tak. Inom sakområdet miljö arbetar i dagsläget fyra tjänstepersoner: två miljöstrateger och två miljösamordnare.

Tjänstepersonernas roll är att hålla samman regionens miljöarbete samt säkerställa att arbetet sker systematiskt och strategiskt.

I Västmanlands miljöprogram 2018-2022 anges att regionens miljö- och klimatarbete innebär att minska regionens verksamheters påverkan på planeten och bidra till en renare miljö. Regionen anger att de ska hushålla med både gemensamma resurser i verksamheterna samt planetens resurser för att bidra till en hållbar utveckling. I Västmanlands regionplan anges att regionen framgent behöver analysera och formulera hur de mål som innefattas av Agenda 2030 ska kunna implementeras i verksamheten, inte minst utifrån det sociala hållbarhetsperspektivet. I regionplanen för 2019-2021 finns det regionövergripande området *En effektiv verksamhet av god kvalitet* med tillhörande resultatmål; *Verksamheten ska bedrivas med god hushållning av resurserna*. Ett av resultatmålets indikatorer är Miljö- och klimatpåverkan: måluppfyllelse av miljöprogrammet. Det är således detta resultatmål och målområde som regionens miljöprogram syftar till att uppfylla.

Miljöprogrammet antogs 2017-06-20 (§78) av regionfullmäktige. Programperioden sträcker sig från 2018 till 2022. Av programmet framgår att det tar avstamp ur Agenda 2030, de nationella miljökvalitetsmålen, klimatstrategi för Västmanlands län och intentionerna i regionens vision, värdegrund och miljöpolicy. Nu gällande miljöprogram är det femte i ordningen för regionen och det anges att samtliga programmål ska vara uppnådda senast år 2022. Miljöprogrammet är enligt intervjuade en del i att verkställa regionens miljöcertifiering och omfattar regionens interna miljöarbete vilket fokuserar på att minska den egna organisationens miljöpåverkan genom att bidra till att uppfylla regionala, nationella och globala miljö- och hållbarhetsmål.

Regionens miljöpolicy antogs av Landstingsfullmäktige 2016-11-23 §138 (regionbildningen skedde 1 januari 2017) och visar ambition och åtaganden gällande miljö- och klimatarbetet. Av policyn framgår att alla verksamheter i Landstinget Västmanland ansvarar för sin egen miljöpåverkan och även ska bidra till att policyn och miljö- och klimatmål uppnås.

Klimatstrategin för Västmanlands län 2014-2020 är framtagen och ägs av Länsstyrelsen och innebär en fördjupning av det regionala utvecklingsprogrammets insatsområde *Hållbar energi och klimatanpassning*. Vid intervjuer framkommer att en ny klimatstrategi för åren 2020-2030 är ute på remiss.

Vid intervjuer uppges även att regionen i dagsläget arbetar med ett hållbarhetsprogram/hållbarhetsstrategi som bland annat kommer att innefatta miljö- och klimataspekter. Hållbarhetsstrategin planeras antas av regionfullmäktige under december 2019 och kommer att löpa parallellt med miljöprogrammet fram till år 2022 när miljöprogrammets programperiod är slut. Av intervjuer framgår att de politiska majoritet som tillträdde efter valet 2018 hade en strävan efter att de globala målen skulle vara ledande och som en del av framtagandet av hållbarhetsstrategin har därmed sex globala mål valts som kommer ges stort fokus i strategin. De globala mål som har valts ut är;

- Mål 3 - Hälsa och välbefinnande
- Mål 5 - Jämställdhet
- Mål 8 - Anständiga villkor och ekonomisk tillväxt

- Mål 10 - Minskad ojämlikhet
- Mål 11 - Hållbara städer och samhällen
- Mål 13 - Bekämpa klimatförändringarna

Som en del i hållbarhetsarbetet kommer även ett hållbarhetsråd att instiftas. Rådet ska innehålla representanter från samtliga partier i regionen. Det betonas att det är centralt att hållbarhetsarbetet och dess dokument ska samlas, istället för att det ska pågå som separata aktiviteter i organisationen.

2.2.2 Bedömning

Vi bedömer att kontrollfrågan är delvis uppfylld.

Det finns övergripande definitioner av hållbar utveckling i regionens årsredovisning samt i Region Västmanlands vision, vilket vi ser som positivt. I dagsläget finns dock inget samlat hållbarhetsprogram eller strategi som bryter ner denna definition och dess innebörd för Region Västmanlands hållbarhetsarbete.

Av intervju med politiken framkommer att det finns en politisk strävan efter att samla regionens hållbarhetsarbete. Genom avdelningen för *hållbarhet och samhälle* har regionen strukturerat och samlat planeringen och styrningen av hållbarhetsarbetet på samma plats i organisationen. Ett hållbarhetsprogram som anger ambitionerna med regionens hållbarhetsarbete är även planerat att antas av regionfullmäktige under hösten 2019. Vi bedömer att detta helhetsgrepp tillsammans med hållbarhetsprogrammet kommer leda till bättre planering och tydligare definition av regionens samlade hållbarhetsarbete.

I granskningen framgår det också att Region Västmanland är miljöcertifierat enligt ISO 14001:2015, vilket innebär att det finns ett miljöledningssystem. Vi bedömer att certifieringen kommer att bidra till ett mer effektivt och ändamålsenligt klimatarbete men att det krävs kompletterande styrningssystem för måluppfyllnad. Miljöcertifiering ger grundförutsättning för god ledning och styrning i miljö- och klimatarbetet, men i granskningen framkommer att det inom vissa områden finns behov av tydligare styrning från den centrala hållbarhetsfunktionen. Brister avseende styrningen av miljöarbetet avser främst tydligheten och kvantifierbarheten i förvaltningarnas uppsatta mål, där tydligare målsättningar kan öka effektiviteten i ledning av arbetet och skapa förutsättningar för en mer stringent uppföljning av resultat.

Utifrån ovanstående så har regionen således en planering för det kommande miljö- och hållbarhetsarbetet, men alla bitar är ännu inte på plats vid tidpunkten för denna granskning.

2.3 Program för miljö- och klimatfrågor

Kontrollfråga 2: Det finns ett tydligt program för hur regionen ska arbeta med miljö- och klimatfrågor?

2.3.1 Iakttagelser

Som nämnts i föregående avsnitt så finns det inom regionen ett antaget miljöprogram med programperiod åren 2018-2022. Vid intervjuer framgår att nu gällande miljöprogram förgicks av en miljöutredning år 2015 där regionens betydande miljöaspekter kartlades. Programmet arbetades, enligt intervjuade, fram av tjänstepersoner och politisk referensgrupp samt med stöd av extern expertis. I den politiska referensgruppen fanns representanter från både opposition och majoritet.

Region Västmanlands miljöprogram 2018-2022 omfattar fem målområden;

- Energi
- Transporter
- Resursförbrukning och inköp
- Läkemedel
- Finansförvaltning

Till varje målområde i miljöprogrammet genomfördes ett flertal workshops tillsammans med berörda verksamheter. Något som betonas som centralt är, och var, att skapa en tydlig koppling till regionens styrprocess och länka samman programmet med regionens vision och regionplanens övergripande mål. Utöver detta så finns även en strävan att skapa en tydlig systematik i att miljöprogrammets mål bryts ned i förvaltnings- och verksamhetsplaner.

Vid varje målområde anges i programmet en koppling till regionplanens resultatmål och målområde samt indikatorer för måluppfyllelse. I programmet anges även, vid varje målområde, miljö- och hälsoeffekter, ekonomiska konsekvenser samt utmaningar och möjligheter under programperioden. Programmets målsättningar ligger på en övergripande nivå och det specificeras således inte hur respektive verksamhet ska uppnå dem.

Till Miljöprogrammet finns även en tillhörande handlingsplan, vilken antogs av regionstyrelsen 2017-09-06 (de målvärden som anges i handlingsplanen är dock antagna av regionfullmäktige 2017-06-20). I handlingsplanen anges de åtgärder som ska vidtas inom regionens verksamheter för att miljömålen ska uppnås. Handlingsplanens förutsättningar är, enligt uppgift, att förvaltningarna aktivt arbetar med programmets målområden vilka ska brytas ned, mätas och följas upp.

I handlingsplanen anges inledningsvis vilka målvärden som ska uppnås för respektive indikator, för flera av indikatorerna anges årsspecifika målvärden. I planen anges även nulägesstatus, vilket avser värden från år 2016, och som tillsammans med angivna målvärden visar den förväntade utvecklingen inom regionen. Det är inte samtliga målvärden som är måttsatta, istället anges vid flera indikatorer att målet är att värdet ska öka eller minska.

I handlingsplanens andra del beskrivs de åtgärder som regionens verksamheter ska genomföra för att regionen ska uppnå sina miljömål. Vid varje åtgärd anges tidsplan samt vilken verksamhet som är ansvarig för respektive åtgärd. När det gäller åtgärdernas tidsplan så varierar detta från en del av programperioden till hela programperioden.

Av intervjuerna framgår att representanter från samtliga förvaltningar har varit delaktiga i arbetet med att ta fram miljöprogrammet och att programmet anses vara tydligt. Dock tenderar kunskapen om programmet och om miljöarbetet variera inom förvaltningarna.

2.3.2 Bedömning

Vi bedömer att kontrollfrågan är uppfylld.

Det finns ett politiskt antaget miljöprogram för perioden 2018-2022 med tillhörande handlingsplan, vilket vi bedömer som positivt. Vi bedömer att programmet är ändamålsenligt och att det finns en tydlig strategi med övergripande mål och handlingsplan. De specifikt angivna målvärdena i miljöprogrammet gör strategin tydlig och ger goda förutsättningar för förvaltningarna i deras klimatarbete. Handlingsplanen anger en tidsplan för miljöprogrammets åtgärder/aktiviteter. I handlingsplanen anges även indikatorer och målvärden vilket vi bedömer skapar en tydlighet i vad regionen vill, och ska, uppnå under nuvarande programperiod.

Miljöprogrammet och handlingsplanen ligger till grund för de verksamhetsspecifika aktiviteter som regionens förvaltningar/verksamheten självständigt antar i sina verksamhets- och förvaltningsplaner. I praktiken innebär det att förvaltningarna själva väljer vilka aktiviteter som ska genomföras, men att de ska ha anknytning, och bidra, till en uppfyllelse av miljöprogrammet. Vår bedömning är att detta arbetssätt skapar god förankring av miljöprogrammet i verksamheten, men vi bedömer också att det finns risker med alltför självständigt arbete med att tolka programmets innehåll i förvaltningarna. I granskningen framgår det att förvaltningarna inom flera områden saknar målvärden i uppföljningen som är kopplad till programmets målvärden. Vi bedömer således att det finns behov av en mer aktiv och detaljerad styrning från den centrala hållbarhetsfunktionen i arbetet med att bryta ner programmets övergripande mål.

2.4 Uppföljningsbara mål/aktiviteter och resurser

Kontrollfråga 3: Miljöprogrammet har konkretiserats i uppföljningsbara mål/aktiviteter och erforderliga resurser har avsatts?

2.4.1 Iakttagelser

Av miljöprogrammet framgår att samtliga förvaltningar och verksamheter ska bryta ned programmets mål till egna mål och aktiviteter i sina förvaltnings- och verksamhetsplaner. Detta innebär således att förvaltningarna själva väljer vilka aktiviteter som ska genomföras, men att de ska ha anknytning, och bidra, till en uppfyllelse av miljöprogrammet.

Vid en genomgång av de förvaltningsplaner som vi tagit del av inom ramen för granskningen återfinns aktiviteter som kopplar an till miljöprogrammet. När det gäller **kollektivtrafikförvaltningen** så har de i miljöprogrammets handlingsplan tilldelats ansvar för två åtgärder:

- Genomföra åtgärder för ökad tillgänglighet för funktionshindrade/funktionsnedsatta i den allmänna kollektivtrafiken för att minska resandet med särskild kollektivtrafik.
- Samordna resor inom särskild kollektivtrafik så långt det är möjligt så att kvalitet och service inte äventyras.

Båda åtgärderna har en tidsplan som sträcker sig över hela programperioden. Utöver dessa två åtgärder som är specifika för kollektivtrafikförvaltningen finns det även åtgärder som berör alla förvaltningar/berörda förvaltningar. I kollektivtrafikförvaltningens förvaltningsplan för år 2019 framgår att det finns ett flertal kritiska framgångsfaktorer som har koppling till miljöprogrammet. Av 25 stycken kritiska framgångsfaktorer så anges 18 stycken ha koppling till programmet. Vid intervju framkommer att förvaltningen upplever att all dess verksamhet har en koppling till miljön och miljöprogrammet. Målen i miljöprogrammets handlingsplan omfattar endast den särskilda kollektivtrafiken, detta med anledning av att styrningen av den allmänna kollektivtrafiken sker genom Trafikförsörjningsprogrammet.

Västmanlands sjukhus har i miljöprogrammets handlingsplan tilldelats ansvar för fyra åtgärder:

- Säkerställa kompetensutveckling i energieffektivisering för berörda yrkesgrupper.
- Följa upp och vidta åtgärder kring antibiotikaförskrivningen utifrån underlag från Läkemedelsenheten.
- Genomföra aktiviteter utifrån analyserat resultat om antibiotikaförskrivning.
- Genomföra e-utbildning om läkemedel och miljö för föreskrivare.

Samtliga åtgärder har en tidsplan som sträcker sig över hela programperioden. Utöver dessa så finns även, liksom ovan, åtgärder som berör alla förvaltningar/berörda förvaltningar. I Västmanlands sjukhus förvaltningsplan 2019 anges fyra åtgärder med koppling till miljöprogrammet.

Förvaltningen för **verksamhets- och ledningsstöd** har i miljöprogrammets handlingsplan tilldelats ansvar för åtta stycken åtgärder inom två målområden:

- Öka andelen solcellsel
- Installera solceller vid ny- och ombyggnation där så är lämpligt
- Genomföra ny- och ombyggnation enligt regionens energiriklinje
- Fortsätta genomföra behovsstyrning av belysning, värme, ventilation och kyla
- Säkerställa kompetensutveckling i energieffektivisering för berörda yrkesgrupper
- Kartlägga befintliga miljöbedömningssystem och miljöbyggnadskategorisering på marknaden och utreda och föreslå hur regionen kan tillämpa systemen
- Utifrån beslut om miljöbyggnadssystem, ta fram en plan för implementering i bygg- och anläggningsprojekt där indikatorer och mätetal ingår, i syfte att begränsa miljö- och klimatpåverkan
- Som en del i den regionövergripande planen för att begränsa klimatpåverkan i bygg- och anläggningsprojekt komplettera 2018 års revidering av den 10-åriga fastighetsinvesteringsplanen med en trähusstrategi.

Även här varierar tidsplanen för åtgärderna, där de fem första ska genomföras under hela programperioden medan de tre sista åtgärderna ska genomföras under år 2018. I förvaltningsplanen för 2019 anges fyra åtgärder med koppling till miljöprogram och handlingsplan. Vid intervju uppges att förvaltningen främst fokuserar på aktiviteter och att

det även är aktiviteterna som återrapporteras i delårsrapporter och årsredovisningar. Förvaltningen är således mer uppdrags- och aktivitetsstyrda, än styrda av måttal och målvärden. Region Västmanland, Region Uppsala och Region Sörmland ingår tillsammans i en gemensam kostnämnd. Det är Region Västmanland som är värdregion och den gemensamma nämnden ingår därmed i regionens organisation. Kostenheten finns organisatoriskt placerad inom verksamhets- och ledningsstöd. Kost har en egen miljöhandlingsplan, *Green up 2018-2022*, för en mer hållbar och miljövänlig verksamhet. Enligt uppgift omsätter planen regionens miljöprogram och kraven från Kostnämnden och antogs av Kostnämnden i januari 2018.

Vid genomgång av de tre förvaltningsplanerna kan konstateras att det i samtliga saknas uppföljningsbara måttsatta aktiviteter/åtgärder. Vi kan däremot konstatera att det i samtliga planer finns åtgärder med en tydlig koppling och hänvisning till miljöprogrammet.

När det gäller resurser så har det i budget för 2018 och 2019, enligt uppgift från regionen, avsatts medel till förvaltningarna för genomförandet av miljöprogrammet. I budget för 2018 fick förvaltningarna specifika medel för genomförandet och under 2019 har förvaltningarna givits möjlighet att "låna en miljöstrateg/-samordnare" för specifika insatser. Vid intervjuer med förvaltningsrepresentanter framgår att det utöver de redan givna ekonomiska ramarna, i form av budgeten, inte följer någon extra finansiering med anknytning till miljöprogrammet. Något som betonas som positivt är satsningarna som gjorts inom regionen, såsom "låna en miljöstrateg". Eftersom kunskapen inom förvaltningarna varierar så påtalas vid intervjuerna att det skulle behövas mer resurser och stöd för att fullt ut kunna genomföra arbetet på ett tillfredsställande sätt.

När det gäller resurser för klimatpositiva alternativ så har regionen skapat en klimatkompensationsmodell som infördes under år 2018. Enligt intervjuer var detta en beställning från politiken och modellen innebär att det läggs en intern taxa på de transportsätt som påverkar klimatet negativt. Avgiften samlas i en gemensam pott och ur denna kan förvaltningar/verksamheter sedan ansöka om medel för klimatpositiva satsningar. Vid intervjuerna framgår att det finns svårigheter med modellen, bland annat att pengarna inte får överföras mellan åren, vilket betyder att de klimatkompensationspengar som en verksamhet erhåller endast får användas för finansiering det kalenderåret och att verksamheten sedan behöver fortsätta finansieringen på egen hand. Verksamhetsplaneringen försvåras även av att processen inte heller hänger sammans med den ordinarie styrprocessen. Det framgår vid intervjuer att modellen innebär mycket administration men att den dessvärre inte har genererat någon större effekt och miljöpåverkan. En utvärdering av modellen planeras till hösten 2019.

2.4.2 Bedömning

Vi bedömer att kontrollfrågan är delvis uppfylld.

Vi kan konstatera att åtgärder kopplat till miljöprogrammet finns inom samtliga förvaltningsplaner, vilket vi bedömer som positivt. I granskningen framkommer emellertid att förvaltningarna har utmaningar med att mäta och följa upp effekten på sina aktiviteter, främst när det gäller koldioxidutsläpp. Därmed görs det inte någon tydlig hänvisning till de koldioxidutsläppsmålvärden som anges i miljöprogrammet och dess handlingsplan. De förvaltningsspecifika åtgärderna saknar mätetal vilket försvårar möjligheten till

uppföljning. Vi bedömer att det i regionens miljö- och klimatarbete finns behov av mer kontinuerlig och strukturerad uppföljning av målvärden som är direkt kopplade till de övergripande målen i miljöprogrammet och handlingsplanen. I nuläget är arbetet mer uppdrags- och aktivitetsstyrt. Utifrån denna granskning kan vi inte bedöma effekten av dessa aktiviteter kopplat till de övergripande målvärdena i miljöprogrammet. Vi bedömer således att det finns behov av mer stöd från den centrala hållbarhetsfunktionen till förvaltningarna i deras arbete med att bryta ner miljöprogrammets mål till ändamålsenliga aktiviteter som är både mätbara och kopplade till de övergripande målen.

Ett konkret exempel på risker med bristande effektmätning i klimatarbetet kan hittas i regionens egenkonstruerade klimatkompensationsmodell. I granskningen framgår det att modellen har varit svår att administrera och inte genererat någon större effekt. Vi ser positivt på att en utvärdering av modellen planeras till hösten 2019.

Det är mycket svårt att bedöma om tillräckliga resurser avsatts för uppfyllande av miljöprogrammets mål. Det framgår att förvaltningarna till viss del erhåller extra resurser, bland annat i form av rådgivning av regionens miljöstrateger, men vi bedömer att behovet av rådgivning till förvaltningarna är stort och att resurser bör avsättas för kunskapshöjande åtgärder då kunskapsnivån inom en del förvaltningar är låg. Enligt vår bedömning föreligger en risk att miljöprogrammet inte får avsett genomslag ute i organisationen.

Vi bedömer vidare att en utvärdering bör göras för att se om en mer aktiv sammanhållen central styrning inom komplexa områden som klimatpåverkan är nödvändig. Klimatfrågan och regionens förhållningssätt till den är så komplex och har så stor inverkan på omvärlden att en mer sammanhållen central målstyrning av miljöprogrammet kan vara påkallad.

2.5 Tillfredsställande kommunikation kopplat till miljöprogrammet

Kontrollfråga 4: Miljöprogrammet och beslutade aktiviteter har kommunicerats i organisationen på ett tillfredsställande sätt?

2.5.1 Iakttagelser

Vid intervjuer framkommer att det inom regionen finns en miljöarbetsgrupp med förvaltningsrepresentanter och miljöstrateger/miljösamordnare från den centrala miljöfunktionen. Förvaltningsrepresentanterna är ansvariga/representanter för respektive förvaltnings miljöarbete. Arbetsgruppen träffas cirka 4-6 gånger per år och representanterna har även individuella möten med regionens miljöstrateger. De individuella mötena har uppkommit med anledning av förvaltningarnas varierande förutsättningar och behov inom det pågående miljöarbetet. Det framgår att förvaltningsrepresentanterna är centrala för det interna kommunikationsarbetet kring miljöfrågor och miljöprogrammet, detta eftersom de fungerar som en länk mellan arbetsgruppen och den centrala miljöfunktionen samt respektive förvaltning.

Intervjuade konstaterar att det finns en övergripande medvetenhet om programmet inom regionens verksamheter men att det varierar hur mycket och hur aktivt tjänstepersoner arbetar med frågan. Som tidigare nämnts så deltog representanter från varje förvaltning i arbetet med att ta fram det nya miljöprogrammet, detta för att möjliggöra ett brett ägandeskap av programmet.

Inom kollektivtrafikförvaltningen finns miljöarbete med som en fast punkt på agendan vid samtliga arbetsplatsträffar. Kollektivtrafikförvaltningen har även enligt riktlinje en egen intern miljögrupp. Förvaltningens miljögrupps uppdrag är att arbeta med arbetsplatsnära miljöfrågor, ha dialog med kollegor i frågor som rör miljö och ta fram förslag till aktiviteter inom miljöområdet. I gruppen ingår medarbetare från förvaltningens samtliga verksamheter samt dess miljöombud. Arbetet ska rapporteras till förvaltningens enheter minst en gång per halvår. Vid intervjun poängteras att det är av central vikt att miljöfrågorna integreras i den ordinarie verksamheten och inte behandlas separat.

Miljöarbetet kommuniceras även inom verksamheterna och till politiken genom regionens styrdokument, det vill säga verksamhets- och förvaltningsplaner och den årliga uppföljningen. Det framgår av intervjuade att det krävs en del påtryckningar för att hela organisationen ska arbeta med hållbarhetsfrågorna, och att det skulle behövas ett tydligare politiskt uppdrag kopplat till hållbar utveckling som inkluderar samtliga verksamheter, såsom inköp, sjukhus etc.

2.5.2 Bedömning

Vi bedömer att kontrollfrågan är uppfylld.

Vi bedömer att miljöprogrammet och beslutade aktiviteter har kommunicerats i organisationen på ett tillfredsställande sätt. Vår bedömning grundar sig på att det i genomförda intervjuer både framgår att det finns god kännedom om miljöprogrammet och dess innehåll samt att de verksamheter som genererar de största utsläppen upplevs ha kännedom om strategin då tätt samarbete sker med miljösamordnare. Det pågår även löpande kommunikationsinsatser från miljöarbetsgruppen genom förvaltningsrepresentaterna ut till organisationen.

2.6 Löpande uppföljning

Kontrollfråga 5: Det sker en löpande uppföljning av hur arbetet med att nå mål och genomföra aktiviteter fortskrider?

2.6.1 Iakttagelser

Enligt miljöprogrammet ska miljömålen följas upp i förvaltningarnas delårsrapporter och årsredovisningar. Utvärdering av programmet som helhet sker efter att pågående programperiod är avslutad och programmet är genomfört. Vid intervjuer framkommer att det finns svårigheter att mäta måluppfyllelsen, exempelvis när det rör sig om regionens transporter och dess koppling till koldioxidutsläpp. Det finns en utmaning i att säkerställa att det finns korrekta ingångslägen och statistikunderlag. I dessa lägen krävs stöd från miljöfunktionen. Det uppges vara lättare med uppföljning när det handlar om utbildningsinsatser och aktiviteter som förvaltningsrepresentanterna själva kan följa upp. Regionen har implementerat ett nytt inrapporteringsverktyg/uppföljningsverktyg, *Position green*, som förväntas kunna leda till tydligare uppföljning och underlätta resultatuppföljning. I verktyget ska förvaltningarna själva rapportera in siffror/statistik kopplat till miljöarbetet och ska även kunna få ut miljörapporter utifrån det material som rapporterats in.

Förvaltningarna gör inte något miljöbokslut eller egen rapportering, utan den löpande uppföljningen är integrerad i årsredovisningen. En aggregerad uppföljning av miljöprogrammets mål genomförs från centralt håll av regionens miljöstrateger. Det

framgår vid intervjuer att data och resultat vid dessa tillfällen inhämtas från samtliga miljökontaktpersoner inom regionen och sedan sammanställs och presenteras vid vad som kallas "Ledningens genomgång". Det framgår att miljöområdet i dagsläget är svårt att styra med anledning av att det i många fall saknas måttal, och att uppföljningen därmed snarare blir ett konstaterande huruvida regionen verkar i målens riktning.

Av uppföljning från ledningens genomgång framgår att arbetet med miljöprogrammet under år 2018 främst fokuserade på cirkulära materialflöden och på att ta fram en transporthandlingsplan omfattande tjänsteresor, arbetsresor och varutransporter. Av dokumentet anges även att arbetet med miljöprogrammet under året har löpt enligt plan och att målområden transporter, läkemedel och finansförvaltning utvecklas i en positiv riktning. För målområde transporter samt resursförbrukning och inköp finns till viss del osäkra data.

I dokumentet lämnas följande förslag på sådant som bör hanteras:

- Resurssäkra genomförandet av projekt för cirkulära materialflöden
- Informera om e-utbildningen om läkemedel och miljö
- Fortsätta säkra data för miljöprestanda, särskilt avseende särskild kollektivtrafik och avfall

Inom regionen finns ett miljöråd som följer upp regionens samlade miljöarbete. Miljörådet består av en förtroendevald och den centrala miljöfunktionen. I miljörådet förekommer endast en rapportering av pågående miljöarbete, det har således inte någon styrande funktion. Av intervjuer framkommer att det istället är mer av ett samverkande organ som förmedlar information mellan den politiska organisationen och tjänstemannaorganisationen.

Av regionens årsredovisning 2018 görs bedömningen att uppfyllelsen av miljöprogrammet har en oförändrad utveckling jämfört med föregående år. Det visar dock på en positiv trend, där tre av fem målområden har en utveckling i önskad riktning. Målområdet resursförbrukning och inköp är rödmarkerat och har således inte en utveckling som rör sig i önskad riktning.

2.6.2 Bedömning

Vi bedömer att kontrollfrågan är delvis uppfylld.

Det sker en löpande uppföljning av hur arbetet med att nå miljö- och klimatmålen fortskrider och vi har i granskningen noterat att det vidtas åtgärder vid brister, vilket är något vi ser som positivt. Miljöprogrammets mål finns även nedbrutna i förvaltningarnas verksamhetsplaner.

Vi bedömer dock att det finns behov av ett mer strukturerat och regelbundet uppföljningsarbete av förvaltningarnas miljö- och klimatarbete. Detta för att tidigt fånga upp de indikatorer som avviker från de övergripande målen, och därmed kunna bedriva en aktiv målstyrning. Vi rekommenderar regionen att, i de fall det är möjligt, använda sig av måttal kopplat till miljömål och aktiviteter, detta för att möjliggöra en tydligare bedömning av måluppfyllelse.

3. Revisionell bedömning

Utifrån genomförd granskning lämnas följande revisionella bedömning:

Vår sammanfattande revisionella bedömning är att regionstyrelsen och kollektivtrafiknämnden inte helt bedriver en ändamålsenlig ledning och samordning av regionens hållbarhet, miljö- och klimatarbete.

Den revisionella bedömningen har sin grund i bedömningen av granskningens fem kontrollmål vilka konstaterar att regionen har ett tydligt program för hur regionen ska arbeta med miljö- och klimatfrågor samt en god intern kommunikation kopplat till programmet och dess beslutade aktiviteter. Det finns övergripande definitioner av hållbar utveckling i regionens årsredovisning samt i region Västmanlands vision. I dagsläget saknas ett samlat hållbarhetsprogram eller strategi som bryter ned denna definition och innebörd för Region Västmanlands hållbarhetsarbete. Ett hållbarhetsprogram som anger ambitionerna med regionens hållbarhetsarbete är planerat att antas av regionfullmäktige under hösten 2019.

Region Västmanland har ett politiskt antaget miljöprogram för perioden 2018-2022 med övergripande mål och tillhörande handlingsplan som vi bedömer som ändamålsenligt. Programmet har konkretiserats i (nedbrutna mål) och aktiviteter av förvaltningarna. Miljöprogrammet har enligt vår bedömning kommunicerats på ett tillfredsställande sätt.

Förvaltningarna bestämmer självständigt inför årsplaneringen vilka av de tilldelade indikatorerna de väljer att arbeta efter. Vi bedömer detta arbetssätt som ändamålsenligt då den bidrar till en hög grad av förankring och ägandeskap i verksamheten. Men vi noterar samtidigt att det finns behov av kvantifierbara mål i förvaltningarna för att bättre kunna mäta effekten av aktiviteter. Vi bedömer också att en mer sammanhållen central styrning med ett helhetsperspektiv kan på ett bättre sätt rikta aktiviteter och indikatorer mot programmets alla delar. Givet miljö- och klimatarbetets komplexitet finns det utmaningar för förvaltningarna att besluta och utvärdera effekten på valda aktiviteter, vi bedömer följaktligen att resurser till kompetenshöjande åtgärder kan leda till ett mer effektivt arbete.

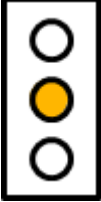
3.1 Rekommendationer

Granskningen mynnar ut i följande rekommendationer:

- Vi rekommenderar **regionstyrelsen** och **kollektivtrafiknämnden** att i större utsträckning utveckla mätbara mål med direkt koppling till miljöprogrammets övergripande mål, vilket också ger förutsättningar att öka effekten av styrningen inom miljö- och klimatarbetet. Vi rekommenderar även en mer regelbunden utvärdering av valda aktiviteters effekt.
- Vi rekommenderar **regionstyrelsen** att utöka den centrala styrningen i form av stöd från miljöstrategier till förvaltningarna i arbetet med miljö- och klimatprogrammet. Givet miljö- och klimatarbetets komplexitet finns det utmaningar för förvaltningarna att besluta och utvärdera effekten på valda aktiviteter. Vi bedömer att resurser till kompetenshöjande åtgärder kan leda till ett mer effektivt arbete.

- Vi rekommenderar **regionstyrelsen** och **kollektivtrafiknämnden** att säkerställa att uppföljning av måluppfyllelse sker mer strukturerat och kontinuerligt under året. Den befintliga uppföljningen ger begränsade möjligheter till handling när väsentliga avvikelser från de övergripande målen föreligger. För att tidigt fånga upp indikatorer som avviker från de övergripande målen, och därmed kunna bedriva aktiv målstyrning, behövs en mer kontinuerlig uppföljning av förvaltningarnas miljö- och klimatarbete.

4. Bedömningar utifrån kontrollmål

Kontrollmål	Kommentar	
<i>Region Västmanland har definierat vad hållbarhet och hållbar utveckling innebär för regionen och det finns en tydlig planering.</i>	Delvis uppfyllt Det finns övergripande definitioner av hållbar utveckling i regionens årsredovisning samt i Region Västmanlands vision. I nuläget finns inget samlat hållbarhetsprogram eller strategi som bryter ner denna definition och dess innebörd för Region Västmanlands hållbarhetsarbete.	
<i>Det finns ett tydligt program för hur regionen ska arbeta med miljö- och klimatfrågor.</i>	Uppfyllt Det finns ett politiskt antaget miljöprogram för perioden 2018-2022 med tillhörande handlingsplan. Vi bedömer att programmet är ändamålsenligt och att det finns en tydlig strategi med övergripande mål och handlingsplan.	
<i>Miljöprogrammet har konkretiserats i uppföljningsbara mål/aktiviteter och erforderliga resurser har avsatts.</i>	Delvis uppfyllt Åtgärder kopplat till miljöprogrammet finns inom samtliga förvaltningsplaner. De förvaltningsspecifika åtgärderna saknar i flera fall mätetal vilket försvårar möjligheten till uppföljning. I regionens miljö- och klimatarbete finns behov av en mer kontinuerlig och strukturerad uppföljning av målvärden som är direkt kopplade till de övergripande målen i miljöprogrammet och handlingsplanen.	

Miljöprogrammet och beslutade aktiviteter har kommunicerats i organisationen på ett tillfredsställande sätt.

Uppfyllt

Miljöprogrammet och aktiviteter har kommunicerats i organisationen på ett tillfredsställande sätt. Det pågår löpande kommunikationsinsatser från miljöarbetsgruppen genom förvaltningsrepresentanterna ut till organisationen.



Det sker en löpande uppföljning av hur arbetet med att nå mål och genomföra aktiviteter fortskrider.

Delvis uppfyllt

Skär en löpande uppföljning och det vidtas åtgärder vid brister. Finns däremot ett behov av ett mer strukturerat uppföljningsarbete och en mer aktiv central styrning i klimatarbetet.



2019-10-03

*Tobias Bjöörn,
Uppdragsledare*

*Daniel Stattin,
Projektledare*

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av revisorerna i Region Västmanland enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan beslutad 2019-04-05. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.