

Granskning av den interna styrningen och kontrollen av miljöarbetet i hälso- och sjukvården Västra Götalandsregionen

Dnr: Rev 44-2009

Genomförd av: BDO Consulting Group AB

Behandlad av Revisorskollegiet den 9 mars 2010



**Granskning av den interna styrningen och kontrollen av
miljöarbetet i hälso- och sjukvården**

Västra Götalandsregionen

Rapport 2010-03-01

1. FÖRORD

Till Revisionsenheten i Västra Götalandsregionen

BDO Consulting Group AB (BDO) överlämnar härmed rapport från granskning av arbetet med intern styrning och kontroll av miljöarbetet i Västra Götalandsregionen inom hälso- och sjukvården.

Vi vill samtidigt tacka samtliga personer som ställt sin tid till förfogande och medverkat på ett mycket positivt och engagerat sätt.

BDO Consulting Group AB

A handwritten signature in dark ink, reading "Niklas Angestav". The signature is written in a cursive style with a horizontal line underneath the name.

Niklas Angestav

Affärsområdeschef / Partner

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1.	FÖRORD.....	2
2.	Sammanfattning.....	4
3.	Inledning.....	6
3.1	<i>Bakgrund</i>	6
3.2	<i>Uppdrag och revisionsfrågor</i>	6
3.3	<i>Metod och avgränsning</i>	7
4.	Regionens miljöledningssystem och övriga styrdokument	8
4.1	<i>Organisation – roll- och ansvarsfördelning</i>	9
5.	Redovisning av iakttagelser.....	10
6.	Förslag och rekommendationer	13

Bilaga 1. Granskade dokument

Bilaga 2. Intervjuer och information har samlats in från företrädare för följande verksamheter

2. Sammanfattning

På uppdrag av revisionsenheten inom Västra Götalandsregionen har BDO Consulting Group AB (BDO) genomfört en övergripande granskning av berörda nämnders/styrelser införande och utformning av miljöledningssystem i förvaltningarna. Granskningen har även omfattat en analys av i vilken mån regionens miljöpolicy utgör grunden för nämndernas/styrelsernas miljöarbete.

Granskningsarbetet, som har utgått från revisorernas fyra frågeställningar, har utförts under november 2009 till och med februari månad 2010. Förutom att ta del av adekvat dokumentation har intervjuer genomförts med tjänstemän med ansvar för miljöfrågor samt med miljösamordnare och miljökoordinatorer inom regionens hälso- och sjukvård. Beroende på omfattningen av regionens verksamhet har det varit nödvändigt att begränsa urvalet relativt kraftigt, samtidigt som ambitionen ändå har varit att erhålla ett "tvärsnitt" av olika delverksamheter.

Uppdragets syfte är att utifrån granskningsarbetet ge en rimligt bra bild av den övergripande styrningen av miljöarbetet inom Västra Götalandsregionen samt att påvisa förbättringsmöjligheter, inte att ta fram en heltäckande beskrivning av alla aktiviteter som kan förknippas med miljö.

Inledningsvis har BDO kunnat konstatera att arbetet och verksamheterna under granskningsarbetet i hög grad präglats av en fokusering på det ekonomiska läget inom Västra Götalandsregionen.

Regionledningen hade redan år 2004 formulerat miljöpolicy och riktlinjer för miljöarbetet inom regionen. Enligt beslutet skulle regionens förvaltningar ha infört miljöledningssystem under 2005.

BDO har under granskningsarbetet konstaterat att det endast finns några enstaka enheter, som drivit miljöarbetet målmedvetet och strukturerat sedan flera år tillbaka och som dessutom kommit långt. Således kan BDO konstatera att det första målet i Miljöpolicyen inte har uppfyllts. BDO kan däremot konstatera att det varit en stark fokusering på uppföljningen av olika mått och nyckeltal, kopplade till målen i miljöpolicyen.

Av granskningen kan BDO också konstatera att miljöarbetet inom Västra Götalandsregionen är under utveckling och det är en rimlig förmodan att bilden kommer att förändras till det bättre under det närmaste året.

En generell iakttagelse är att viljan att utveckla miljöarbetet idag uppenbarligen är starkare hos chefer och medarbetare än det varit tidigare. Enligt BDOs bedömning kan en bidragande faktor till detta vara att det är flera medarbetare som relativt nyligen rekryterats till centrala funktioner viktiga för miljöarbetet.

En viktig förutsättning för intern styrning och kontroll av miljöarbetet är att det finns en fungerande information och kommunikation mellan de många olika organisatoriska nivåerna inom Västra Götalandsregionen. Cheferna på olika nivåer i regionen måste säkerställa att de får den information som krävs för att kunna styra, följa upp och rapportera verksamheten.

En tydlig svaghet anses av de intervjuade ha varit den hittills återhållsamma betoningen av miljöfrågor i styrning och uppföljning från centralt håll inom regionen. Dessutom anser de intervjuade att det centrala stödet för att utveckla miljöarbetet inte har varit tillräckligt. Samtliga av de intervjuade efterfrågar ett mer kvalificerat stöd och mer tydlighet i form av riktlinjer från Miljösekretariatet. BDO kan dock konstatera att det idag inte inryms inom Miljösekretariatets uppdrag att tillhandahålla sådant stöd eller ge ut efterfrågade riktlinjer.

BDO kan också konstatera att medarbetarna lokalt i verksamheterna har svårt att känna delaktighet till alla de mål som finns med i miljöpolicyn, då det endast är ett fåtal av dem som de är direkt berörda av och dessutom har möjlighet att påverka inom sin egen verksamhet. Flera av dem kan endast påverkas av Västra Götalandsregionens fastighetsförvaltning och inköps- och upphandlingsenheter.

Det yttersta ansvaret för intern styrning och kontroll av miljöarbetet har regionstyrelsen, men för att miljöpolicyn ska få avsedd effekt inom regionen måste begreppet ”intern styrning och kontroll” levandegöras och det måste också framgå att det är ett gemensamt ansvar för alla medarbetare på alla nivåer.

Enligt BDOs bedömning har Västra Götalandsregionen i sin helhet inte efterlevt målen i miljöpolicyn fram till år 2009. Det är först därefter som BDO ser tecken på att ett strukturerat och systematiskt utvecklingsarbete inletts.

BDOs sammanfattande bedömning är att det idag pågår ett intensivt arbete inom Västra Götalandsregionens olika verksamheter med att implementera miljöpolicyn i form av miljöledningssystem inom berörda verksamheter.

Enligt BDOs uppfattning bör regionstyrelsen utveckla en mer verksamhetsanpassad systematisk styrning och uppföljning av de olika verksamheterna inom hälso- och sjukvården. Enligt BDOs uppfattning är detta en viktig förutsättning för att regionen ska klara av att ta vara på den potential till förbättringar som finns. BDO anser dock att man inom regionen nu uppmärksammar dessa frågor i högre utsträckning.

3. Inledning

På uppdrag av revisionsenheten inom Västra Götalandsregionen har BDO Consulting Group AB (BDO) granskat berörda nämnders/styrelser införande och utformning av miljöledningssystem i förvaltningarna.

3.1 Bakgrund

Västra Götalandsregionen är med ca.50 000 anställda en av de största arbetsgivarna i Sverige. Deras olika arbetsplatser och verksamheter innebär en stor påverkan på miljön i Västra Götaland.

I budget 2009 fastställs ett strategiskt mål om att regionen ska vara ledande i arbetet för att minska de egna verksamheternas negativa miljöpåverkan. Regionens nämnder och styrelser ska i enlighet med miljöpolicy bedriva ett aktivt miljöarbete för att minska sin resursförbrukning och miljöpåverkan.

Revisorernas tidigare granskning av regionens miljöarbete visar att regionen är framgångsrik i inom flera områden, t.ex. energieffektivisering och upphandling. Regionens samverkan med andra myndigheter och organisationer på området är även betydande.

Regionens insatser på miljöområdet har dock en stor utvecklingspotential, t.ex. vad gäller det interna miljöarbetets ledning och styrning. Enligt fullmäktigebeslut skulle regionens förvaltningar införa miljöledningssystem under 2005. Flera av regionens förvaltningar har trots det fortfarande inte infört miljöledningssystem som motsvarar de uppställda kraven i regionens miljöpolicy.

Hälso- och sjukvårdens miljöpåverkan är betydande varför granskningen avgränsas till detta område.

3.2 Uppdrag och revisionsfrågor

Granskningen syftar till att bedöma berörda nämnders/styrelser införande och utformning av miljöledningssystem i förvaltningarna. Granskningen omfattar även en analys av i vilken mån regionens miljöpolicy utgör grunden för nämndernas/styrelsernas miljöarbete. Följande frågor är styrande för granskningen:

Verkar berörda nämnder/styrelser i enlighet med regionens miljöpolicy? I vilken omfattning präglar regionens miljöpolicy miljöarbetet hos berörda nämnder/styrelser?

Uppfyller berörda nämnders/styrelser miljöledningssystem regionens krav på utformning av miljöledningssystem (fastställda i regionens miljöpolicy)?

I de fall brister identifieras, vad är orsaken till att verksamheternas miljöledningssystem inte motsvarar de uppställda kraven?

3.3 Metod och avgränsning

Utgångspunkten för granskningen är den av regionfullmäktige antagna Miljöpolicyn (den 2 november 2004) samt de av regionstyrelsen antagna Riktlinjer för miljöarbetet inom Västra Götalandsregionen (den 21 september 2004).

Då hälso- och sjukvårdens miljöpåverkan är betydande är granskningen avgränsad till detta område.

Underlag för granskningen har hämtats från dokument och intervjuer med tjänstemän med ansvar för miljöfrågor inom regionen. De som intervjuats har begärt att få vara anonyma, vilket vi medgett då granskningens syfte har varit att ge en rimligt bra bild av den övergripande styrningen av miljöarbetet inom Västra Götalandsregionen och inte en detaljerad målbeskrivning av alla aktiviteter som kan förknippas med miljö inom hälso- och sjukvården inom Västra Götalandsregionen.

4. Regionens miljöledningssystem och övriga styrdokument

Enligt de riktlinjer som tagits fram för miljöarbetet inom Västra Götalandsregionen ska miljöarbetet genomföras på ett vetenskapligt och affärsmässigt sätt. Det innebär bl.a. att hänsyn måste tas till risken för miljöpåverkan, omfattningen av denna och möjligheterna att på ett kostnadseffektivt sätt genomföra åtgärder som eliminerar eller minskar miljöpåverkan. Detta arbete sker bäst genom att i verksamheten införa någon form av struktur och organisation av miljöarbetet, t.ex. i ett miljöledningssystem.

Därutöver har Hälso- och sjukvårdsutskottet inom Västra Götalandsregionen i januari 2009 antagit en strategi för att minska miljöpåverkan från läkemedel. I april 2009 fastställdes dessutom en handlingsplan för minskad miljöpåverkan från användningen av läkemedel inom Västra Götalandsregionen.

I september 2008 antog regionfullmäktige en kemikaliestrategi med handlingsplan. Syftet med denna var att införa ett systematiskt och regionövergripande arbete för utfasning av miljö- och hälsofarliga kemikalier och produkter.

Därtill har Miljönämnden beslutat om att verksamheterna ska följa ISO 14001 i sitt arbete med att införa miljöledningssystem.

Enligt Västra Götalandsregionens miljöpolicy ska nedanstående övergripande mål, tillsammans med resultatet av verksamhetens egna kartläggningar, ligga till grund för lokala mätbara konkreta mål.

- Miljöledningssystem ska införas i alla verksamheter
- Miljöhänsyn ska tas vid planering, upphandling och beslut
- Samtliga anställda och förtroendevalda ska få utbildning i miljökunskap
- Den negativa miljöpåverkan från energianvändningen ska minska
- Den negativa miljöpåverkan från kemikalieanvändningen ska minska
- Den negativa miljöpåverkan från transporter och resor ska minska
- Den negativa miljöpåverkan från avfall ska minska
- Andelen ekologiska livsmedel ska öka

De övergripande målen i miljöpolicyen följs upp på regionnivå, bl.a. med hjälp av nyckeltal, som så relevant sätt som möjligt ska beskriva verksamhetens miljöprestanda. Resultatet redovisas årligen i bokslut och verksamhetsberättelser samt i en koncernövergripande miljöredovisning.

De mål som återfinns i Miljöpolicyen för Västra Götalandsregionens egna verksamheter ska enligt den målstyrningsprincip som tillämpas, inom varje verksamhet, brytas ned till mätbara och konkreta mål samt åtgärdsprogram som leder till att målen nås.

Hänsyn ska tas till resultaten från verksamhetens egen miljöutredning. Effekterna av vidtagna åtgärder följs upp på central nivå genom att varje verksamhet årligen redovisar dessa. Resultat ställs samman av Miljösekretariatet i regionens miljöredovisning.

4.1 Organisation – roll- och ansvarsfördelning

Regionfullmäktige är högsta beslutande organ i miljöfrågor och fastställer miljöpolicy. Regionstyrelsen har det övergripande ansvaret för det interna miljöarbetet och att alla verksamheter lever upp till gällande miljölagstiftning. Styrelsen utger riktlinjer och andra styrande dokument för miljöarbetet. Styrelsen ansvarar också för att miljöarbetet följs upp, revideras och årligen rapporteras till regionfullmäktige.

Regiondirektören har ansvar för att regionstyrelsens beslut genomförs, att miljöfrågorna hålls aktuella och att gällande miljölagstiftning följs. Regiondirektören ansvarar också för att miljöarbetet regelbundet rapporteras till regionstyrelsen och att det årligen redovisas. Nämnder och styrelser för utförarverksamhet är ansvariga för att miljöpolicy genomförs all planering och verksamhet inom det egna ansvarsområdet. De har också ansvar för att de övergripande miljömålen i denna policy liksom de egna uppsatta målen uppnås. Beställarnämnderna säkerställer att miljökrav tas med i avtal med externa utförare och följer upp att kraven uppfylls.

Miljönämnden har ett övergripande ansvar för att utveckla miljöarbetet i hela regionen. För det interna miljöarbetet ska miljönämnden på uppdrag från annan nämnd eller styrelse ge stöd till såväl beställar- som utförarsidan.

Miljösekretariatet förbereder alla ärenden till beredningsgruppen för miljö och till miljönämnden, och ska sedan se till att det som har beslutats i nämnden effektueras.

Genom stödet ska verksamheter med likartat innehåll så långt som möjligt samordna miljöarbetet för att på det sättet skapa hög kostnadseffektivitet. Nämnden ska vidare skapa nätverk mellan de olika förvaltningarnas företrädare, samordna utbildning av miljösamordnare, miljöombud, interna miljörevisorer etc. Miljönämnden ansvarar också för att sammanställa förvaltningarnas årliga miljöredovisningar till en regiongemensam redovisning som ges stor spridning.

Det är förvaltningschefens ansvar att aktivt bidra till att denna policy förverkligas inom verksamheten. Detta innebär bl.a. ett ansvar för att miljölagstiftningen och andra krav följs. För de frågor som regleras i lagstiftningen ska en fastställd och dokumenterad fördelning av ansvaret i linjeorganisationen finnas. Härav ska framgå uppgifter i miljöarbetet, befogenheter och resurser. Förvaltningschefen ansvarar också för att förslag till förvaltningens miljöledningsprogram (handlingsplaner/åtgärdsprogram) föreläggs respektive nämnd eller styrelse för beslut.

Alla medarbetare har ansvar för sina insatser på sin arbetsplats för att förvaltningens egna mål och de övergripande målen i denna policy ska kunna uppnås.

5. Redovisning av iakttagelser

Enligt miljöredovisning 2008 är "Vision Västra Götaland – det goda livet" grunden för Västra Götalandsregionens arbete och för en hållbar utveckling. Både regionfullmäktiges budgetbeslut och olika förvaltningars och verksamheters mål och planer utgår från visionen. Budgeten är det övergripande styrdokumentet för alla nämnder, styrelser och verksamheter och budgetbeslutet är överordnat alla andra beslut i Västra Götalandsregionen. Miljöpolicyn anger ambitionsnivån för det interna miljöarbetet. Policyn omfattar alla verksamheter samt i tillämpliga delar även de bolag och stiftelser som helt eller delvis finansieras av Västra Götalandsregionen. I policyn ingår även åtta övergripande miljömål.

De mål som återfinns i Miljöpolicyn för Västra Götalandsregionens egna verksamheter ska inom varje verksamhet brytas ner till mätbara och konkreta mål och åtgärdsprogram som leder till att målen nås.

För att säkerställa att miljöarbetet bedrivs på ett strukturerat och effektivt sätt ska verksamheterna ha miljöledningssystem. Miljöledningssystem är ett verktyg för ett effektivt miljöarbete. Det regionala miljöutvecklingsarbetet styrs av miljöstrategin, som består av fyra prioriterade insatsområden: Energi och miljö, livsmedel och miljö, transporter och miljö samt vatten som resurs.

Västra Götalandsregionens verksamhet består huvudsakligen av hälso- och sjukvård, vilken är en resurskrävande verksamhet. Den största direkta miljöpåverkan från Västra Götalandsregionens verksamheter kommer från energianvändning, resor och transporter, produkter som behövs för att driva verksamheten, kemikalier och läkemedel samt från produktion av avfall. Västra Götalandsregionens övergripande miljömål är framtagna utifrån en prioritering av den direkta miljöpåverkan.

I budgetprocessen görs prioriteringar inom miljöområdet för året. De prioriteringar som görs bygger bland annat på resultat från omvärldsbevakning samt föregående års miljöredovisning. Rapportering och uppföljning av miljömålen görs av alla förvaltningar.

I det följande redovisas en sammanfattning av BDOs iakttagelser och BDOs bedömning under respektive frågeställning.

- *Verkar berörda nämnder/styrelser i enlighet med regionens miljöpolicy? I vilken omfattning präglar regionens miljöpolicy miljöarbetet hos berörda nämnder/styrelser?*

Enligt de intervjuade arbetar nu förvaltningarna i allmänhet enligt de intentioner som redovisas i miljöpolicyn. Flertalet anser att miljöområdet inte haft högsta prioritet under de senaste åren. Flertalet anser att det nu finns ett tydligare stöd från ledningen såväl lokalt som centralt inom regionen, med det saknas i allmänhet tid för att utveckla just miljöområdet. Mycket av arbetet är fokuserat på den uppföljning som lämnas avseende måluppfyllnaden av miljöpolicyns olika mål. Flertalet lyfter fram Miljösekretariatets roll som samordnare av det interna miljöarbetet och chefernas ansvar för att visa vägen i miljöarbetet som mycket viktig för att lyckas med att införa miljöledningssystem för alla berörda verksamheter. När det gäller Miljösekretariatet anser de flesta att dess rådgivande roll uppfattas som diffus och leder till att förvaltningarna tvingas gå egna vägar för att bedriva sitt utvecklingsarbete. Flera efterlyser tydligare anvisningar och tvingande mål för miljöarbetet. Flera lyfter fram Miljöavdelningen i Stockholms läns landsting som ett eftersträvänt exempel, då enligt uppgift dessa har mandat att ta fram tydliga detaljerade mål. Flertalet anser att bristen på engagemang i ledningen är det som gjort att arbetet med att införa miljöledningssystem gått så pass sakta.

- *Uppfyller berörda nämnders/styrelser miljöledningssystem regionens krav på utformning av miljöledningssystem (fastställda i regionens miljöpolicy)?*

Enligt BDOs bedömning pågår det idag ett intensivt arbete med att införa miljöledningssystem ute i förvaltningarna. Enligt BDOs bedömning finns det nu förutsättningar för att det inom flera verksamheter kommer att införas miljöledningssystem i enlighet regionens krav på utformning av dessa innan utgången av år 2010. En generell uppfattning bland de intervjuade är att nu är dessa frågor prioriterade och att de dessutom följs löpande upp, vilket inte varit fallet tidigare.

BDO har också kunnat konstatera att medarbetarna lokalt i verksamheterna i allmänhet har svårt att känna delaktighet till alla de mål som finns med i miljöpolicyen, då det endast är ett fåtal av dem som de är direkt berörda av och dessutom har möjlighet att påverka inom sin egen verksamhet. Flera av dem kan endast påverkas av Västra Götalandsregionens fastighetsförvaltning och inköps- och upphandlingsenheter.

Inom Sahlgrenska sjukhuset kan BDO dock konstatera att införandet av miljöledningssystem bedrivs på ett systematiskt sätt. Ett av områdena har redan ett miljöledningssystem, vilket kan förklaras av att det inom det området finns en naturligare koppling till miljömål i och med att det verksamheten i större utsträckning innehåller konkreta frågeställningar som berör dess miljöbelastning.

- *I de fall brister identifieras, vad är orsaken till att verksamheternas miljöledningssystem inte motsvarar de uppställda kraven?*

BDO kan också konstatera att samtliga av de intervjuade anser att en av de viktigaste framgångsfaktorerna för att framgångsrikt lyckas med att etablera miljöledningssystem är den högsta ledningens och chefernas engagemang. Enligt de intervjuade är brister i detta en av de främsta anledningarna till att miljöpolicyen inte implementerats trots att den beslutades redan år 2004. Flera lyfter även fram att det är svårt att få miljöarbetet att få avsedd effekt inom en så pass stor, mångfasetterad och hierarkisk organisation.

Den högsta ledningens stöd uppges av de intervjuade ha saknats under flera år. Ansvar och befogenheter anses heller inte vara tillräckligt tydligt definierade på olika nivåer i verksamheternas. Lokalt efterfrågas särskilt större tydlighet när det gäller ansvar och befogenheter när det gäller rollen som miljökoordinator, miljösamordnare etc.

Det centrala stödet till verksamheterna i utvecklingen av miljöarbetet anses heller inte ha varit tillräckligt. Flertalet av de intervjuade anser att det läggs för lite resurser på det interna miljöarbetet inom miljösekretariatet och efterfrågar ett mer kvalificerat stöd och mer tydlighet i form av riktlinjer för miljöarbetet från miljösekretariatet.

I det följande redovisas kortfattat en övergripande lägesbeskrivning av miljöarbetet vid de olika granskade verksamheterna:

NU-sjukvården

NU-sjukvårdens miljöpolicy och miljömål följer regionens miljöpolicy. Miljöledningssystemet ska uppfylla kraven i ISO 14001. En ny miljöorganisation har beslutats med tydligare ansvar och befogenheter. Syftet med den nya organisationen är få miljöarbetet att nå ut i verksamheten på ett tydligare sätt.

Alingsås lasarett

Har ett övergripande ledningssystem där miljöarbetet är integrerat. De har utfört en miljöutredning och lagt upp ett system enligt ISO 14001 och strävar efter att nå certifiering.

Skaraborgs sjukhus

Intentionen finns att verka i enlighet med regionens miljöpolicy. ISOP 14001 anses inte direkt passa för verksamheten utan de ser mer till var de har sin största miljöpåverkan etc.

Sahlgrenska universitetssjukhuset

Sjukhuset bedriver sedan 2009 ett systematiskt arbete med att skapa ett övergripande miljöledningssystem enligt ISO 14001. Förhållande skiljer sig betydligt mellan de olika områdena inom sjukhuset. Ett av områdena är sedan flera år tillbaka certifierat. Flera av de granskade områdena har endast startat upp sitt arbete. Samtliga av de granskade områdena uppger dock att de räknar med att arbetet med att implementera miljöledningssystem ska vara genomfört vid årsskiftet.

6. Förslag och rekommendationer

BDOs uppdrag från revisionsenheten var att på en övergripande nivå ge en rimligt bra bild av den övergripande styrningen av miljöarbetet inom Västra Götalandsregionen, inte en heltäckande beskrivning av alla aktiviteter som kan förknippas med miljö.

Det har framkommit under intervjuerna att samtliga är ense om att miljöpolicyen är regionens formella styrdokument på miljöområdet. Det som däremot skiljer sig åt är att de olika verksamheterna kommit olika långt i implementeringen av miljöpolicyen och de olika målen. Revisorerna har tidigare granskat regionens miljöarbete och visat att regionen är framgångsrik inom flera målområden med direkt koppling till miljöpolicyen, t.ex. energieffektivisering och upphandling.

BDO kan konstatera att samtliga intervjuade anser att en av de viktigaste faktorerna för att framgångsrikt lyckas med att etablera miljöledningssystem är ledningens och chefernas engagemang. Enligt de intervjuade är brister i detta en bidragande anledning till att miljöpolicyen inte implementerats trots att den beslutades redan år 2004. BDO kan dock konstatera att det skett en omsvängning i attityden till miljöarbetet under 2009 och 2010. Den främsta anledningen till detta anses vara att miljöfrågorna (etablerandet av miljöledningssystem) numera finns integrerad i uppföljningen och följs således löpande upp av högre chefer på olika nivåer.

BDO har också kunnat konstatera att det under flera år funnits en obalans i styrningen av miljöarbetet, då uppföljningen av de aktiviteter som genomförts inom miljöpolicyens olika målområden och samordningen av denna, varit i centrum för miljöarbetet - inte den fortsatta målnedbrytningen inom olika verksamheter.

Enligt BDOs uppfattning kan det vara en konsekvens av den målstyrningsfilosofi som tillämpats för miljöarbetet sedan miljöpolicyen beslutades år 2004. Denna innebär i princip att de mål som återfinns i Miljöpolicyen för Västra Götalandsregionens egna verksamheter ska inom varje verksamhet brytas ner till mätbara och konkreta mål och åtgärdsprogram som leder till att målen nås.

Under granskningsarbetet har BDO kunnat konstatera att viljan att utveckla miljöarbetet uppenbarligen är starkare idag hos chefer och medarbetare än det varit tidigare.

Av granskningen har BDO kunnat konstatera att miljöarbetet inom Västra Götalandsregionen är under stark utveckling och det är en rimlig förmodan att flera verksamheter bl.a. inom Sahlgrenska sjukhuset kommer ha infört miljöledningssystem vid utgången av år 2010. Således bör den tidigare redovisade bilden avsevärt ha förändrats till det bättre under det närmaste året.

BDO har generellt kunnat konstatera att miljöpolicyen är grunden för alla verksamheters miljöarbete inom Västra Götalandsregionen. Det är också åtgärder och aktiviteter på miljöområdet enligt miljöpolicyen som följs upp och redovisas. BDO har också kunnat se att indikatorer väljs för uppföljningen för att försöka tydliggöra intentionerna i miljöpolicyen.

BDO har kunnat konstatera att det är följande två områden som de flesta av de intervjuade haft synpunkter kring:

- En förstärkt verksamhetsanpassad styrning med detaljerade handlingsplaner
- Ett utvecklat centralt stöd för det interna miljöarbetet i regionen

Enligt BDOs bedömning finns det skäl att överväga att vidareutveckla målstyrningsmodellen med fleråriga handlingsplaner eller program som tydligare preciserar vad som ska åstadkommas

på olika områden under en tidsperiod. Då engagemanget idag är större än tidigare anser BDO det vara av stor vikt att stärka upp regionstyrelsens övergripande styrning så att de önskvärda resultaten verkligen nås och verksamheterna inte tappar fart i det pågående utvecklingsarbetet. För att säkerställa att regionstyrelsen har möjlighet att tydligare styra arbetet så att miljöledningssystem implementeras inom de olika verksamheterna, bör enligt BDOs bedömning dessa handlingsplaner utarbetas specifikt för respektive förvaltning och följas upp på motsvarande sätt.

Under arbetets gång har BDO kunnat konstatera att det finns en tydlig önskan om att utveckla det centrala stödet för det interna miljöarbetet inom regionen. BDO kan konstatera att Miljösekretariatets dubbla uppdrag att driva regional miljöutveckling med näringsliv, kommuner, universitet och andra aktörer i Västra Götaland bl.a. genom att initiera och stödja olika insatser och projekt samt att samordna och stödja det interna miljöarbetet inom regionens verksamheter skapat otydligheter.

Flera av de intervjuade har pekat på att det inte finns tillräckliga resurser avsatta för det interna miljöarbetet inom miljösekretariatet. Dessutom finns det önskemål om en större tydlighet i form av anvisningar etc.

Enligt BDOs bedömning finns det starka skäl att skapa en tydligare ”motor” för regionens interna miljöarbete, där ett inslag kan vara att svara för framtagandet av fleråriga handlingsplaner för genomförandet av regionens miljöpolicy. Enligt BDOs bedömning kan det vara lämpligt att se över miljösekretariatets uppgifter i syfte att tydligare kraftsamla resurser och kompetens för det interna miljöarbetet.

Bilaga 1. Granskade dokument

Miljöpolicy

Riktlinjer för miljöarbetet inom västra Götalandsregionen

Strategi för minskad miljöpåverkan från läkemedel

Handlingsplan för minskad miljöpåverkan av läkemedel

Kemikaliestrategi med handlingsplan

Miljöredovisning för 2008

Vision Västra Götaland

Västra Götalandsregionens satsning på miljöanpassade inköp

Utkast till miljöledningssystem för Sahlgrenska universitetssjukhuset

Bilaga 2. Intervjuer och information har samlats in från företrädare för följande verksamheter

Miljösekretariatet

NU-sjukvården

Alingsås lasarett

Skaraborgs sjukhus

Sahlgrenska universitetssjukhuset (flera olika delar)

HSK Göteborg

HSK Uddevalla

Regionservice