

## Revisionsrapport

# *Granskning av styrning och utvärdering av Region Gotlands miljöprogram*

*Said Ashrafi*

*Henrik Fagerlind*  
Certifierad kommunal  
revisor

*December 2017*

Region Gotland

---

## ***Innehållsförteckning***

### ***Sammanfattning och revisionell bedömning .....1***

#### ***1. Inledning ..... 3***

1.1. Bakgrund .....3

1.2. Revisionsfråga och kontrollmål.....3

1.3. Metod och avgränsning .....4

#### ***2. Allmänt om Regionens miljöprogram..... 5***

#### ***3. Granskningsresultat..... 7***

3.1. Miljöprogrammet är nedbrutet av nämnderna i handlingsplaner ..... 7

3.1.1. Bedömning ..... 12

3.2. Det finns framtagna aktiviteter som är konkreta och tidssatta..... 13

3.2.1. Bedömning ..... 16

3.3. Det finns tillräckliga stödresurser för att nämnderna ska kunna genomföra sina handlingsplaner. .... 17

3.3.1. Bedömning ..... 18

3.4. Handlingsplanerna utvärderas med avseende på resultat och effekt, och det sker återrapportering till regionstyrelsen..... 18

3.4.1. Bedömning ..... 20

3.5. Miljöprogrammet utvärderas som helhet och omprövas med lämpliga tidsintervall..... 21

3.5.1. Bedömning ..... 21

#### ***4. Bedömning och rekommendationer..... 22***

# Sammanfattning och revisionell bedömning

Revisorerna har, utifrån sin väsentlighets- och riskanalys bestämt att genomföra en granskning av ändamålsenligheten i regionstyrelsens styrning och utvärdering avseende miljöprogrammet.

Vår revisionsfråga har varit att bedöma om regionstyrelsen säkerställer en ändamålsenlig styrning och utvärdering av regionens samlade insatser utifrån miljöprogrammet.

Vår sammantagna bedömning är att Region Gotland inte har en ändamålsenlig styrning och utvärdering av regionens samlade insatser utifrån miljöprogrammet. Vår granskning visar på att det saknas tillräckliga stödresurser på plats som möjliggör att nämnderna ska kunna ta fram och genomföra sina handlingsplaner.

Vår sammanfattande bedömning bygger på nedanstående kontrollmål.

Kontrollmål	Kommentar
<i>Miljöprogrammet är nedbrutet av nämnderna i handlingsplaner.</i>	<b>Delvis uppfyllt</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Några nämnder och styrelser saknar fastställda handlingsplaner. Dessa nämnder är regionstyrelsen, byggnadsnämnden, miljö- och hälsoskyddsnämnden, kultur- och fritidsnämnden, valnämnden, överförmyndarnämnden och patientnämnden samt bolag och stiftelser.</li></ul>
<i>Det finns framtagna aktiviteter som är konkreta och tidssatta.</i>	<b>Delvis uppfyllt</b> <ul style="list-style-type: none"><li>De nämnder som har fastställda handlingsplaner har formulerat uppföljningsbara aktiviteter/åtgärder. Dessa nämnder är socialnämnden, tekniska nämnden och hälso- och sjukvårdsnämnden.</li></ul>
<i>Det finns tillräckliga stödresurser för att nämnderna ska kunna genomföra sina handlingsplaner</i>	<b>Ej Uppfyllt</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Arbetet med genomförande av miljöprogrammet inte haft någon tydlig struktur, avseende vare sig ansvar eller genomförande. Det har inte genomförts några möten för att diskutera implementeringen av miljöprogrammet med nämnder och styrelser sedan miljöprogrammet antogs. Inga ekonomiska medel är avsatta för implementeringen av miljöprogrammet.</li></ul>

---

*Handlingsplanerna utvärderas med avseende på resultat och effekt, och det sker återsrapportering till regionstyrelsen.*

**Ej Uppfyllt**

- Enligt vår bedömning saknas ett ändamålsenligt system för uppföljning av handlingsplanerna avseende resultat och effekt. Uppföljningen på förvaltningsnivå sker på olika sätt och rapporteringen stannar på förvaltningsnivå. På förvaltningsnivå sker ingen utvärdering av handlingsplanerna vid genomgångar på ledningsmöten.

---

*Miljöprogrammet utvärderas som helhet och omprövas med lämpliga tidsintervall.*

**Ej Uppfyllt**

- Det saknas en plan för uppföljning och utvärdering av miljöprogrammet. Samtliga intervjuade efterlyser bättre systematik och funktionalitet samt mer genomförbara och verkningsfulla åtgärder som vägledning för nämndernas arbete med konkretisering av handlingsplanerna.

---

# 1. Inledning

## 1.1. Bakgrund

Enligt Region Gotlands vision 2025 är ett av regionens mål att ”Gotland är en världsledande ö-region i miljö- och klimatfrågor”. Regionens miljöprogram är benämnt ”Ekokommun Gotland”, och är uppdelat i fyra fokusområden: Energi och klimat, Vatten, Hållbara val och Naturens mångfald. Ansvaret för att genomföra miljöprogrammet är fördelat på i stort sett samtliga Region Gotlands nämnder/förvaltningar och bolag. Varje nämnd/förvaltning har i uppdrag att ta fram en handlingsplan under våren 2016 utifrån miljöprogrammet.

- Planerna ska innehålla egna mål och åtgärder som ska genomföras enligt miljöprogrammets intentioner.
- Mål och åtgärder ska utformas så att de ryms i regionens vanliga system för planering, styrning och uppföljning.
- Handlingsplanerna ska även inkludera samarbeten med andra aktörer för att nå miljömål för Gotland inom till exempel energiområdet.

Planerna sätts sedan samman till en gemensam plan, som därmed täcker all Region Gotlands verksamhet. Revisorerna har, utifrån sin väsentlighets- och riskanalys bestämt att genomföra en granskning av ändamålsenligheten i regionstyrelsens styrning och utvärdering avseende miljöprogrammet.

## 1.2. Revisionsfråga och kontrollmål

Den övergripande revisionsfrågan är: Säkerställer regionstyrelsen en ändamålsenlig styrning och utvärdering av regionens samlade insatser utifrån miljöprogrammet?

Följande kontrollmål har varit styrande för granskningen:

- Miljöprogrammet är nedbrutet av nämnderna i handlingsplaner.
- Det finns framtagna aktiviteter som är konkreta och tidsatta.
- Det finns tillräckliga stödresurser för att nämnderna ska kunna genomföra sina handlingsplaner.
- Handlingsplanerna utvärderas med avseende på resultat och effekt, och det sker återrapportering till regionstyrelsen.
- Miljöprogrammet utvärderas som helhet och omprövas med lämpliga tidsintervall.

---

### **1.3. Metod och avgränsning**

Den bedömningsskala som vi har använt i granskningen är uppfyllt, delvis uppfyllt och ej uppfyllt.

Granskningen har genomförts genom intervjuer med följande tjänstemän inom Region Gotland:

- Ekostrateg, regionstyrelseförvaltningen
- Miljö- och säkerhetssamordnare, hälso- sjukvårdsförvaltningen
- Enhetschef, socialförvaltningen
- Projektkoordinator, teknikförvaltningen
- Försörjningschef, utbildning- och arbetslivsförvaltningen
- Förvaltningschef, samhällsbyggnadsförvaltningen
- Förvaltningschef, regionstyrelseförvaltningen
- Ekostrateg, regionstyrelseförvaltningen

Vidare har relevanta dokument i form av Region Gotlands miljöprogram och tillhörande beslutsunderlag, handlingsplaner, verksamhetsplaner, årsredovisningar och verksamhetsberättelser granskats.

I denna granskning har det inte ingått att bedöma miljöprogrammets ändamålsenlighet.

Personerna ovan har givits möjlighet att sakgranska rapporten.

---

## **2. Allmänt om Regionens miljöprogram**

Ledningskontoret fick genom regionfullmäktiges beslut § 68 i juni 2013 uppdraget att utarbeta ett nytt miljöprogram. Enligt beslutet skulle programmets förutsättningar att få genomslagskraft särskilt belysas. Implementering i nämndernas styrkort och åiterrapportering från nämnderna var två områden som inte hade fungerat tillfredsställande när det gäller miljöprogrammet från 2008.

Under 2014/2015 hade ledningskontoret i uppdrag att med en politisk referensgrupp som stöd arbeta fram ett nytt miljöprogram.<sup>1</sup> Miljöprogrammet blev fastställt av regionfullmäktige den 23 november 2015. Miljöprogrammet gäller för perioden 2015-2017. Regionens miljöprogram är benämnt "Ekokommun Gotland".

Grunden för miljöprogrammet utgörs av målen i Vision 2025 och består av två delar:

1. Ett strategiskt program som beslutas av regionfullmäktige och förvaltas av regionstyrelsen.
2. En handlingsplan med innehåll som nämnderna bereder och beslutar om en gång per mandatperiod.

Miljöprogrammets huvuduppgift är att peka ut fokusområden och strategier för arbetet med att nå Region Gotlands övergripande miljömål om ett ekologiskt hållbart samhälle 2025. Det strategiska programmet är koncentrerat kring fyra prioriterade områden:

1. Energi och klimat,
2. Vatten,
3. Hållbara val,
4. Naturens mångfald.

Miljöprogrammet gör ingen rangordning av dessa fokusområden, d.v.s. vilka fokusområden som prioriteras högst vid intressekonflikter med andra fokusområden. Programmet innehåller också Region Gotlands miljöpolicy. Miljöpolicyen och miljöprogrammet omfattar all verksamhet där Region Gotland har arbetsgivaransvar samt för verksamheter som helt eller delvis finansieras av Region Gotland.<sup>2</sup>

### **Gemensamt ansvar**

Nämnder och styrelser ska även ställa samman åtgärderna till en handlingsplan per mandatperiod. Handlingsplanens åtgärder ska sedan integreras på lämpligt sätt i den ordinarie verksamhetsplanen. Handlingsplanerna ska med andra ord beskriva "Vad som ska göras" och "Av vem". Vidare står i miljöprogrammet att samarbete

---

<sup>1</sup> Rf § 285 Miljöprogram för Region Gotland

<sup>2</sup> Miljöprogram för Region Gotland

---

mellan nämnder, styrelser, förvaltningar och bolag behöver utvecklas på miljöområdet för att hitta genomtänkta lösningar.

Enligt miljöprogrammet sätts nämnder och styrelserns planer sedan samman till en gemensam plan, som därmed täcker all Region Gotlands verksamhet. I samband med uppdraget till nämnder och styrelser att ta fram handlingsplaner, ska regionfullmäktige – vid behov – aktualisera miljöpolicy och miljöprogram varje mandatperiod.

---

## **3. Granskningsresultat**

Nedan följer våra iakttagelser och bedömningar utifrån respektive kontrollmål.

### **3.1. Miljöprogrammet är nedbrutet av nämnderna i handlingsplaner**

Enligt vår granskning framgår att i föregående mandatperiods styrkort fanns målet att Region Gotlands miljö- och klimatarbete ska rankas topp tio i landet. Målet nåddes inte, trots hög ambitionsnivå och goda intentioner. För att nå ett bredare ansvarstagande och ägarskap till miljöprogrammet uppdrogs därför denna gång till nämnderna att ta fram egna handlingsplaner.<sup>3</sup>

I samband med att regionstyrelsen beslutade att miljöprogrammet skulle överlämnas till nämnderna med uppdrag till dessa att under våren 2016 ta fram handlingsplaner enligt miljöprogrammets mål och intentioner, beslöt man även att Ledningskontoret aktivt ska erbjuda nämnder och förvaltningar stöd i framtagandet av handlingsplaner för effektiv samordning och målstyrning av aktiviteter.

Varje nämnd/förvaltning uppdrogs således att under våren 2016 ta fram sin del i miljöprogrammets andra del (en nämnd/förvaltningsspecifik handlingsplan med egna mål som ska följas upp och åtgärder som ska genomföras enligt miljöprogrammets intentioner). Åtgärderna ska leda i riktning mot ekologisk hållbarhet, utan att ge avkall på social och ekonomisk hållbarhet. Principerna för hållbarhet är vägledande. Mål och åtgärder utformas så att de ryms i regionens system för planering, styrning och uppföljning.<sup>4</sup>

Enligt vår granskning följdes beslutet om miljöprogrammet av ett underlag till nämndernas arbete med handlingsplaner. I underlaget ges en bild av regionfullmäktiges ledamöters sammanfattande önskemål om vad miljöprogrammet ska leda till och vägledning till att identifiera sina viktigaste miljöfrågor och göra egna handlingsplaner.

---

<sup>3</sup> Rf § 285 Miljöprogram för Region Gotland

<sup>4</sup> Rf § 285 Miljöprogram för Region Gotland

I tabell 1 redovisas läget kring arbetet med framtagande av handlingsplanerna.

Tabell 1: Tabell över status på handlingsplanerna

Nämnd	Förvaltning	Handlingsplan				Fastställt datum	Notering
		Framtagen	Fastställd				
		J a	Nej	J a	Nej		
<b>Regionstyrelsen</b>	Regionstyrelse förvaltning	X			X		Senast ändrat 21/9 2017. Är under intern bearbetning och förankringsprocess.
<b>Barn- och utbildningsnämnden</b> <b>Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden</b>	Utbildning- och arbetslivsförvaltning	X		X		2016-02-18	Gäller för båda nämnderna.
<b>Byggnadsnämnden</b> <b>Miljö- och hälskyddsnämnden</b>	Samhällsbyggnadsförvaltning		X		X		
<b>Hälso- och sjukvårdsnämnden</b>	Häls- och sjukvårdsförvaltning	X		X		2016-03-23	
<b>Kultur- och fritidsnämnden</b>	Kultur- och fritidsförvaltning		X				Nämnden upphör vid årsskiftet. Regionstyrelsen tar över ansvaret
<b>Socialnämnden</b>	Socialförvaltning	X		X		2016-04-20 Reviderad: 2017-09-20.	
<b>Tekniska nämnden</b>	Teknikförvaltningen	X		X		2017-03-22	
<b>Valnämnden</b>			X				Enligt

							regionstyrelse förvaltningen är dessa nämnder pga. storleken på verksamheterna undantagna från kravet på handlingsplan.
<b>Överförmyndarnämnden</b>			X				
<b>Patientnämnd</b>			X				
<b>Bolag och stiftelser</b>			X				

### Generella iakttagelser

Som det framgår av sammanställningen ovan är det totalt 6 nämnder av 12 som har upprättade handlingsplaner, varav fem nämnder har fastställda handlingsplaner. Fyra handlingsplaner är framtagna och fastställda under våren 2016 och en handlingsplan blev fastställd under våren 2017. Handlingsplanerna är olika väl hanterade som aktiva dokument. Enligt vår granskning genomförde ledningskontoret (hade fram till slutet av 2016 ansvaret för den strategiska delen och förvaltningen av miljöprogrammet) ett möte med respektive förvaltningschef under 2016 för att informera om miljöprogrammet.

Enligt vår granskning har arbetet med genomförande av miljöprogrammet inte haft någon tydlig struktur, vare sig avseende ansvar eller genomförande. Det har inte genomförts några möten för att diskutera implementeringen av miljöprogrammet med nämnder och styrelser sedan miljöprogrammet antogs. Inga ekonomiska medel är avsatta för implementeringen av miljöprogrammet.

### Nämndernas arbete med handlingsplanerna

#### *Regionstyrelsen*

Regionstyrelsen har tagit fram ett utkast till handlingsplan som är under bearbetning. Enligt vår granskning har sammanslagningen mellan serviceförvaltningen och ledningskontoret till den nya regionstyrelseförvaltningen som har funnits sedan januari 2017 fördröjt arbetet med att ta fram handlingsplanen samt påverkat regionstyrelsens möjligheter att kunna vara stöd till nämnder och styrelse.

Enligt vår granskning är Kultur- och fritidsnämnden på väg att upphöra som egen nämnd. Nämndens ansvar flyttas över främst till regionstyrelsen. Enligt vår granskning är det osäkert om det i en stor och växande regionstyrelseförvaltning kommer att ses som funktionellt att ha *en* handlingsplan för samtliga verksamheter, eller om det är mer ändamålsenligt med verksamhetsspecifika handlingsplaner för avdelningarna. Det senare skulle ge ett ökat ägarskap för ansvaret till respektive

---

avdelningschef. Enligt vår granskning är ambitionen att uppdraget ”utveckla ekokommunen” ska bli synligt i verksamhetsplanen för 2018.

### *Barn- och utbildningsnämnden samt gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden*

Utbildnings- och arbetslivsförvaltningen administrerar de verksamheter som Barn- och utbildningsnämnden och Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden ansvarar för. För dessa nämnder har det tagits fram en gemensam handlingsplan.

Utbildnings- och arbetslivsförvaltningen var den nämnd som först utformade en handlingsplan (2016-02-18). Den är dock inte utformad i enlighet med miljöprogrammets intentioner. Den nämndgemensamma handlingsplanen har snarare sin utgångspunkt i de nationella styrdokumenterna i form av läroplaner. Enligt erhållna uppgifter är uppdraget att arbeta med miljöfrågorna finns tydligt anvisade i de nationella styrdokumenterna för utbildningsväsendet och beskrivs i den gemensamma handlingsplanen som har godkänts i båda nämnderna. Förvaltningens lokaler, förvaltningens utrustning och hjälpmedelskolskjutsar, IT-lösningar och miljöpåverkan av IT är det de områden nämnderna har valt att fokusera på i sin handlingsplan.

I verksamhetsplanen för 2017 står att barn- och utbildningsnämnden och gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden beslutat<sup>5</sup> om att miljöprogrammet med fokus på vattenförsörjning är ett prioriterat uppdrag som förvaltningen skall genomföra under 2017.

### *Byggnadsnämnden och miljö- och hälsoskyddsnämnden*

Samhällsbyggnadsförvaltningen ger också stöd till två nämnder; byggnadsnämnden och miljö- och hälsoskyddsnämnden som båda har stort miljöansvar i sin myndighetsutövning. För dessa nämnder har det inte tagits fram några handlingsplaner.

Enligt vår granskning har regionstyrelsen haft ett möte med ansvariga tjänstemän som arbetar på samhällsbyggnadsförvaltningen för att skissa på hur en handlingsplan skulle kunna se ut, men inte fått återkoppling om hur förvaltningen har valt att gå vidare. Enligt vår granskning har organisationen under 2016 haft svårigheter med att bemanna chefspositionerna på flera nivåer. Nu när chefsposition är besatta kan förvaltningen fokusera på att ge stöd till arbetet med framtagande av handlingsplanen.

Enligt vår granskning kommer en handlingsplan inför 2018 att tas fram. Samhällsbyggnadsförvaltningen har haft ett diskussionsmöte med både byggnadsnämnden och miljö- och hälsoskyddsnämnden om vad förvaltningen skulle fokusera på under 2018. Det finns ett förslag på vilka områden som bör prioriteras i arbete med handlingsplanen, nämligen luftkvalité och enskilda avlopp.

---

<sup>5</sup> Verksamhetsplan 2017, utbildnings- och arbetslivsförvaltningen, ärendenummer: BUN 2016/716 & GVN 2016/151, version 1.0

### *Socialnämnden*

Socialnämnden har en fastställd handlingsplan från april 2016 som har reviderats och fastställts på nytt under september 2017. Socialförvaltningen har genom ett direkt uppdrag från Socialdirektören till den administrativa chefen initierat arbetet med handlingsplanen. Enlig vår granskning startade arbetet med handlingsplanen med att avdelningscheferna inom socialförvaltningen inventerat de viktigaste miljöfrågorna inom respektive avdelning. Därefter har förvaltningen gemensamt valt ut tre fokusområden med ett antal aktiviteter som socialnämnden vill arbeta med under denna mandatperiod.

Handlingsplanen har därefter förankrats hos förvaltningsledningen och slutligen politiskt behandlats av socialnämnden. Efter genomgång av handlingsplanen kan vi konstatera att handlingsplanen är utvecklat i enlighet med miljöprogrammet intentioner. Socialnämnden har valt att fokusera på att alla medarbetare inom socialförvaltningen skall göra medvetna miljöval. De fokusområden som omfattas av handlingsplanen är transporter, sopsortering och användning av förbrukningsmaterial.

Enligt vår granskning har arbetet med bryta ner de övergripande målen i miljöprogrammet inte varit helt enkelt. Målen är väldigt övergripande, exempelvis *"Hållbar konsumtion och cirkulär ekonomi ger hållbar tillväxt på Gotland"* och *"Naturen brukas hållbart; ekosystemtjänsterna värnas och biologisk mångfald bevaras"*.

Enligt vår granskning är att ta steget från denna övergripande nivå till en förvaltningsnivå svårt och kräver specifik expertkompetens som förvaltningen inte har haft tillgång till. Enligt vår granskning har förvaltningen inte fått några instruktioner från regionstyrelseförvaltningen om hur dessa mål skulle brytas ner. Enligt vår granskning har socialförvaltningen efterfrågat förvaltningsgemensamma instruktioner och riktlinjer med målet att åstadkomma en gemensam tankeram mellan förvaltningarna, men upplever att man inte fått den hjälp man behöver.

Enligt vår granskning är det just en sådan styrning som behövs för en effektiv implementering av miljöprogrammet inom hela Region Gotlands förvaltningsstruktur.

Handlingsplanen är inte integrerad i socialnämndens verksamhetsplan. Enligt vår granskning skulle avsaknad av en sådan koppling kunna leda till att aktiviteterna i handlingsplanen inte blir genomförda.

### *Hälso- och sjukvårdsnämnden*

Hälso- och sjukvårdsnämnden var också tidig med att utveckla sin handlingsplan (fastställdes av nämnden i mars 2016). Enligt vår granskning har det varit svårt att hitta en naturlig koppling till miljöprogrammets fokusområden. Hälso- och sjukvårdsnämnden har valt att fokusera på sina största verksamhetsområden som har en påtaglig miljöpåverkan och där hälso- och sjukvårdsnämnden har rådighet om att åstadkomma förbättringar. De verksamhetsområden hälso- och

---

sjukvårdsnämnden har valt att fokusera är medicinska gaser, läkemedel, upphandling och användning av förbrukningsmaterial och medicintekniska produkter, medicintekniska produkter, förbrukningsartiklar samt medvetenhet av miljöpolicy. Enligt vår granskning läggs ett fåtal timmar på arbetet med handlingsplanen. Handlingsplanens innehåll utgörs endast av åtgärder/aktiviteter som hör till förvaltningens ordinarie arbete.

### *Tekniska nämnden*

Även tekniska nämndens handlingsplan fastställdes i mars 2016. Med hänsyn till miljöprogrammets fyra fokusområden har tekniska nämnden efter en genomgång av flertalet av teknikförvaltningens sju olika avdelningar prioriterat fem miljöområden som de viktigaste att arbeta med i handlingsplanen<sup>6</sup>:

- Upphandlingar - miljö- och energifrågor i kravspecifikationer
- Personalens kompetens och miljömedvetenhet i miljöfrågor
- Avfall
- Energieffektivisering
- Vatten- och avloppsförsörjning

Inom tekniska nämndens ansvarsområden och verksamheter är miljön mycket viktig och ofta helt naturligt förknippad med verksamheten. I handlingsplanen anges de miljömål och åtgärder som teknikförvaltningens verksamheter ska sträva efter och genomföra för att bidra till att målen i Miljöprogram för Region Gotland uppnås. Enligt vår granskning är handlingsplanen framtagen i enlighet med miljöprogrammets intentioner. Handlingsplanen har dock inte blivit integrerad i tekniska nämndens verksamhetsplan. Enligt vår granskning är det svårt att hitta tid för arbetet med genomförandet av handlingsplanen. Enligt vår granskning görs det ingen uppföljning av handlingsplanen vare sig från regionstyrelsen eller förvaltningsledning. Enligt vår granskning har teknikförvaltningen haft regelbunden dialog med regionstyrelseförvaltningen vid framtagandet av handlingsplanen.

### *Bolag och stiftelser*

Enligt regionstyrelseförvaltningen bedriver bolag och stiftelser egna miljöarbeten och därmed har dessa blivit undantagna från kravet på framtagande av handlingsplan. Dock finns det enligt vår granskning inget politiskt beslut om bolag och stiftelser ska vara undantagna från kravet på framtagande av handlingsplaner.

## **3.1.1. Bedömning**

Varje nämnd/förvaltning har uppdragits att under våren 2016 ta fram sin del i miljöprogrammets andra del; en nämnd/förvaltningsspecifik handlingsplan med egna mål som ska följas upp och åtgärder som ska genomföras enligt miljöprogrammets intentioner. Som det framgår av *tabell 1* saknar några nämnder och styrelser fastställda handlingsplaner. Dessa nämnder är regionstyrelsen, byggnadsnämnden, miljö- och hälsoskyddsnämnden, kultur- och fritidsnämnden, valnämnden, överförmyndarnämnden, patientnämnden, bolag och stiftelser.

---

<sup>6</sup> Tekniska nämndens handlingsplan ärendenummer TN: 2015/2606

Därför bedöms kontrollmålet delvis uppfyllt.

### **3.2. Det finns framtagna aktiviteter som är konkreta och tidsatta**

I tabell 2 redovisas aktiviteter, nyckeltal och tidplan som är redovisade i förvaltningarnas handlingsplaner.

*Tabell 2 Handlingsplaner – aktiviteter och nyckeltal*

<b>Nämnd</b>	<b>Aktiviteter</b>		<b>Åtgärder</b>		<b>Nyckeltal</b>		<b>Tidplan</b>	
	<b>Ja</b>	<b>Nej</b>	<b>Ja</b>	<b>Nej</b>	<b>Ja</b>	<b>Nej</b>	<b>Ja</b>	<b>Nej</b>
Regionstyrelsen	X		X		X		X	
Barn- och utbildningsnämnden		X		X		X		X
Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden		X		X		X		X
Hälso-sjukvårds nämnden	X		X		X		X	
Socialnämnden	X		X		X		X	
Tekniska nämnden	X		X		X		X	
Byggnadsnämnden		X		X		X		X
Miljö- och hälsoskyddsnämnden		X		X		X		X

Samtliga fastställda handlingsplaner förutom utbildning- och arbetslivsförvaltningen innehåller framtagna aktiviteter och åtgärder som är tidsatta.

Tabell 3: De valda insatsområdena per nämnd

Regionstyrelsen	Socialnämnden	Tekniska nämnden	Hälso- och sjukvårdsnämnden	Barn- och utbildningsnämnden samt gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden
Energi- och klimat Vatten Hållbara val Naturens tjänster	Medvetna transporter  Medveten sopsortering  Medveten användning av förbrukningsmaterial	Upphandlingar miljö- och energifrågor i kravspecifikationer  Personalens kompetens och miljömedvetenhet i miljöfrågor  Avfall  Energi-effektivisering  Vatten- och avloppsförsköning	Medicinska gaser  Läkemedel  Upphandling och användning av förbruknings-material och medicintekniska produkter  Medicintekniska produkter  Förbrukningsartiklar  Medvetenhet av miljöpolicy	Förvaltningens lokaler  Förvaltningens utrustning och hjälpmedel  Skolskjutsar  IT-lösningar  Miljöpåverkan av IT

Några av insatsområdena är specifika för enskilda nämnder (ex. läkemedel, medicinska gaser) och några är gemensamma för flera verksamheter inom Region Gotland (exempelvis energi- och klimat, vatten, upphandlingar). Inom många områden har regionstyrelseförvaltningens stödtjänster till övriga verksamheter i regionen ytterst stor betydelse för den direkta miljöpåverkan av regionens verksamhet.

Tabell 4: Exempel på typ av aktiviteter per nämnd

Regionstyrelsen	Socialnämnden	Tekniska nämnden	Hälso- och sjukvårdsnämnden
Strategistöd i övergripande energi- & klimatfrågor kopplade till regional utveckling.  Bidra till transportupphandlingar	Öka användningen av cyklar.  Införande digital natttillsyn inom hemtjänst.  Öka andelen webbutbild-	Inventera verksamheternas framgångar/problem.  Utbilda verksamheterna i upphandlingsmyndighetens hållbarhetskriterium.  Planera och budgetera	Bibehålla låg förbrukning av medicinska gaser för fortsatt låg klimatpåverkan.  Öka kunskapen om vikten av att kassera läkemedel rätt inom

r följer biogasstrategi.	ningar/seminarier.	utbildningsinsatser.	hälso- och sjukvården.
Upphandlingskrav.	Att använda samåkningsportalen när det är möjligt.	Ta med miljöarbetet i strategiska planer, budgetar & styrande dokument.	Upphandlade varor ska väljas före andra vid inköp och beställning.
Följer energiplanen.			
Strukturerar arbetet med övergripande vattenfrågor kopplade till miljö och utveckling.	Skapa goda förutsättningar för att kunna sopsortera i våra lokaler.	Ruttoptimering och ökad användning av biogas vid insamling av hushållsavfall.	Ökad medvetenhet inom hälso- och sjukvårdens personal gällande miljöpolicy för Region Gotland.
Föra in samhällsekonomiska beräkningar i högre grad som verktyg i vattenarbetet.	Erbjuda brukare att vi kan ta hand om kasserad medicin för vidaretransport till Apoteket.	Arbeta aktivt med avsättning för avfall.	
Havsplanering.	Förskriva korrekt artikel och rätt mängd.	Starta samarbete med kommun/region/avfallsbolag.	
Ökade kunskaper om miljö- och klimatfrågor.	Minska antalet pappersutskrifter.	Fortsätta påbörjat EPC-projekt för att minska energiförbrukningen i egna byggnader.	
		Framtagande av vattenskyddsområden.	

Som tidigare nämnts gav ledningskontoret i underlaget till nämndernas arbete med handlingsplaner sin bild av Fullmäktiges sammanfattade önskemål om vad miljöprogrammet skulle leda till. Nedan redovisas denna bild med regionstyrelseförvaltningens bedömning av vad som behövde göras i förhållande till läget när miljöprogrammet antogs.

I samband med samavstämningen har barn- och arbetslivsförvaltningen framfört följande:

- Ett särskilt uppdrag är att minska användningen av material som kan vara skadliga på människor och miljön - "Giftfri förskola och skola" där det finns en handlingsplan på hur detta successivt genomförs i våra verksamheter.
- Fenomenalen Science Center har en framskriden roll i Region Gotland i förebyggande miljötank och bygger en utställning för besökare samt barn och elever på Gotland utifrån de 17 hållbarhetsmålen.
- Fenomenalen har särskilt utformade skolprogram med hållbarhetsfokus, där vatten är ett exempel.
- All uppföljning sker enligt vårt systematiska kvalitetsarbete kopplat till verksamhetsplanen och rapporteras i nämnd.
- Optimering av skolskjutsrutter, ny upphandling av transportörer mm.

Tabell 5: Fullmäktiges sammanfattade önskemål om vad miljöprogrammet skulle leda till med regionstyrelseförvaltningens bedömning september 2017

Fullmäktiges förslag	Regionstyrelseförvaltningens bedömning
Det genomförs information och utbildningsinsatser, som ökar miljömedvetenheten och ger verktyg för att handla miljövänligt.	Kan behöva öka i omfattning
Ett ökat nämnd- och förvaltningsövergripande internt arbete med miljöfrågor ska prioriteras.	Kan behöva öka i omfattning
Miljökompetens och stöd inom olika områden ska finnas tillgängligt internt och externt.	Ej bedömt
Det sker en samverkan med externa aktörer, även när det gäller internationellt arbete, särskilt i Östersjöområdet.	Detta genomförs nu inom Blått Centrum
Den regionala utvecklingen bidrar till att stimulera gröna näringar, hållbar turism och stödja utveckling av lokal produktion och förädling inom livsmedel, förnybara drivmedel och annan förnybar energi.	Utvecklas genom handläggarstöd
En aktiv arbetsgrupp för miljöprogrammet ska tillsättas.	Återstår
Få med krav på ett strukturerat miljöarbete som en del i regionens koncernstyrning.	Finns som "Ekologisk hållbarhet" i styrmodellen
Miljöbokslut görs inom de viktigaste områdena, för att få en bättre återkoppling än i dagens styrkortsuppföljning.	Återstår att utveckla

### 3.2.1. Bedömning

De nämnder som har fastställda handlingsplaner har formulerat uppföljningsbara aktiviteter/åtgärder. Den mest förekommande insatsen är information och utbildningsinsatser som syftar till att öka medvetenheten inom det interna miljöarbetet, vilket är i linje med Fullmäktiges önskemål om vad miljöprogrammet skulle leda till. Däremot sker det ingen erfarenhets- och kunskapsutbyte mellan verksamheter för att öka medvetenhet och måluppfyllnad.

Gällande barn- och utbildningsnämndens och gymnasie- och vuxenutbildningsnämndens gemensamma handlingsplan som saknar förslag på aktiviteter är det värt att notera i sammanhanget att vid genomgång av förvaltningens handlingsplan kan vi läsa följande:

*"I den gemensamma handlingsplanen står att "hur arbetet konkret ska planeras och genomföras läggs ansvaret på rektorer/förskolechefer och förskollärare, fritidspedagoger och lärarnas ansvar och kan och ska se ut på olika sätt utifrån verksamhetens och individernas förutsättningar, behov eller inriktningar."*

Detta skulle kunna fungera utmärkt om barn- och utbildningsnämnden och gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden hade en plan med åtgärder som tillämpas

---

över hela bredden i nämndernas verksamheter. Miljöprogrammet bör i så fall brytas ner i miljömål per skola, men frågan är om förvaltningen har tillräckliga resurser att ge samlat stöd till skolorna. Ur regionstyrelsens perspektiv - åtminstone att kunna bidra med lokalt lärande om miljöåtgärder på Gotland, så att lärarna hålls uppdaterade vore det önskvärt att stötta och samordna sådana initiativ, men enligt vår granskning har regionstyrelseförvaltningens två ekostrategier varken ingång till förvaltningen eller mandat eller tid.

### ***3.3. Det finns tillräckliga stödresurser för att nämnderna ska kunna genomföra sina handlingsplaner.***

Miljöprogrammet anger att "Förvaltningschef och övriga linjechefer svarar för att miljöarbetet organiseras på ett lämpligt sätt och genomförs enligt en av respektive nämnd beslutad handlingsplan". Chefer och medarbetare ska ha rätt miljökompetens för sina uppdrag. I en kunskapsintensiv och lärande organisation som region Gotland, är det viktigt att alla medarbetare har aktuell kunskap inom miljöområdet. Det gynnar ett ständigt förbättringsarbete och en hållbar utveckling. Detta utgör regionens interna miljöledningssystem.<sup>7</sup>

Ingen av de fastställda handlingsplanerna har tilldelats någon budget för genomförande. Enligt vår granskning är genomförande beroende på förvaltningarnas befintliga tilldelade medel för ordinarie verksamhet eller projektmedel från externa projektfinansiärer.

Som tidigare nämnts under avsnitt 3.2 "generella iakttagelser" hade Ledningskontoret fram till slutet av 2016 ansvaret för den strategiska delen och förvaltningen av miljöprogrammet, och genomförde ett möte med respektive förvaltningschef under 2016 för att informera om miljöprogrammet. Enligt vår granskning har arbetet med genomförande av miljöprogrammet inte haft någon tydlig struktur, avseende vare sig ansvar eller genomförande. Det har inte genomförts några möten för att diskutera implementeringen av miljöprogrammet med nämnder och styrelser sedan miljöprogrammet antogs. Inga ekonomiska medel är avsatta för implementeringen av miljöprogrammet.

Enligt vår granskning har det funnits ett nätverk sedan början av 1990-talet, men i och med förvaltningarna har blivit färre och större med åren har nätverket inte haft några möten sedan miljöprogrammet antogs. Den typen av stöd som erbjuds till förvaltningar från centralt håll är i form av dialog. Enligt vår granskning finns inga medel avsatta för att hålla exempelvis utbildningar. På frågan om vilken typ av stöd och hjälp som förvaltningarna efterfrågar från centralt håll framkommer att förvaltningarna velat diskutera genomförande av handlingsplanerna. Enligt vår granskning med förvaltningarna upplevs det otydligt vilken hjälp och stöd som man kan få av regionstyrelseförvaltningen. Förvaltningarna har även efterfrågat kompetens i deras fackområden och bett hjälp om handläggning av vissa typer av ärenden.

---

<sup>7</sup> Miljöprogram för Region Gotland

---

Ett hinder som ofta lyfts i intervjuerna är att det satsas för lite resurser, både personella och ekonomiska, på miljöprogrammet och handlingsplanernas implementering. Enligt vår granskning med regionstyrelseförvaltningens representanter uppfattas deras uppdrag som otydligt. Det uppges i intervju att uppdraget har vidgats och miljöprogrammet efterfrågas i fler sammanhang.

Politiken är intresserad av att se resultat, samtidigt som hela organisationen har ett sparbetning att förhålla sig till. En bidragande orsak till att regionstyrelsen inte har kunnat erbjuda bra stödformer till nämnderna uppges vara dels att miljöprogrammet är omfattande, dels en ineffektiv styr- och uppföljningsstruktur<sup>8</sup>. Detta har lett till att regionstyrelseförvaltningens samordningsuppdrag blivit svårt att styra och fokusera på det som realiserbart.

### ***3.3.1. Bedömning***

Arbetet med genomförande av miljöprogrammet har inte haft någon tydlig struktur, vare sig avseende ansvar eller genomförande. Det har inte genomförts några möten för att diskutera implementeringen av miljöprogrammet med nämnder och styrelser sedan miljöprogrammet antogs. Inga ekonomiska medel är avsatta för implementeringen av miljöprogrammet.

Därför bedöm kontrollmålet ej uppfyllt.

## ***3.4. Handlingsplanerna utvärderas med avseende på resultat och effekt, och det sker återrapportering till regionstyrelsen.***

För att säkerställa att det arbete som genomförs leder i riktning mot det övergripande miljömålet, följs utvecklingen med hjälp av ett antal kvantitativa och kvalitativa nyckeltal. Nämnderna och styrelserna har ansvar för att ta fram underlag för och rapportera de nyckeltal som direkt berör den egna verksamheten.<sup>9</sup>

Regionstyrelsen samordnar detta arbete och kan besluta om regionövergripande nyckeltal. Här kan även en koppling och jämförelse göras med de nationella miljökvalitetsmålen. Enligt miljöprogrammet ska handlingsplanens aktiviteter och mål integreras i nämnder och styrelserns verksamhetsplaner och följas upp i årsredovisningen.<sup>10</sup>

Innehållet i miljöprogrammet ska kommuniceras internt och externt under programperioden. Alla nämnder och styrelser ansvarar för att kommunicera sitt eget miljöarbete.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> Strategiformuleringarna i miljöprogrammet behöver ses över. Vissa anses vara aktiviteter snarare än strategier.

<sup>9</sup> Region Gotlands Miljöprogram

<sup>10</sup> Region Gotlands Miljöprogram

<sup>11</sup> Region Gotlands Miljöprogram

---

## **Miljöprogrammets Nyckeltal**

Miljöprogrammet saknar egna nyckeltal, såväl på övergripande nivå som per fokusområde. Enligt vår granskning är de nyckeltal som finns i Region Gotlands styrkort och som är kopplade till målområdet Ekologiskt hållbarhet, utan direkt koppling till miljöprogrammets övergripande mål. Enligt vår granskning är tre av dessa indikatorer inte synkroniserade med målen för miljöprogrammet och tre indikatorer är hållbarhetsnyckeltal som är hämtade från Föreningen Sveriges Ekokommuner för att underlätta jämförelser mellan de kommuner som ingår i föreningen. Det finns ett mål<sup>12</sup> som saknar nyckeltal. Detta innebär att en mätning av dessa nyckeltal inte visar graden av måluppfyllelse i miljöprogrammet.

## **Handlingsplanernas nyckeltal**

Majoriteten av de nyckeltal som är formulerade i handlingsplanerna är kvantitativa nyckeltal som mäts i antingen i procent eller absoluta tal. Därutöver finns kvalitativa nyckeltal som mäter kundnöjdheten. Det finns även områden där nyckeltal saknas, exempelvis saknas nyckeltal för teknikförvaltningens handlingsplan avseende insatsområden avfall, energieffektivisering (med undantag för mål ”elanvändning”) och vatten- och avloppsförsörjning.

## **Utvärdering, återsrapportering**

### *Socialnämnden*

Socialförnämnden är den enda nämnd som har reviderat sin handlingsplan. Handlingsplanen följs upp vid helårsbokslut. Avdelningscheferna ansvarar för uppföljningen. Rapporteringen sker till den administrativa chefen som i sin tur sammanställer resultatet och gör en muntlig dragning till ledningsgruppen samt en skriftlig rapport görs till socialnämnden. Regionstyrelseförvaltningen har i samband med revideringen av handlingsplanen haft möjlighet att ge inspel till nya mål, istället för de som anses uppfyllda och därför utgår.

Regionstyrelseförvaltningen hade gärna sett att förvaltningen kunnat få till ett mätbart mål på minskning av engångsprodukter med fossilt innehåll respektive andel bioplast i engångsmaterial, Men för att komma dit skulle det behövs att regionstyrelseförvaltningen Ekostrateger haft möjlighet att utveckla det stödet, tillsammans med upphandling/varuförsörjning inom egen förvaltning. Goda exempel finns inom andra regioner enligt vår granskning, men personen har dock inte haft resurser att föra fram det till Regionen.

Som tidigare nämnts är handlingsplanen inte integrerad i socialnämndens verksamhetsplan. Enligt vår granskning är tanken att handlingsplanen ska vara en del av verksamhetsplanen för 2018.

### *Regionstyrelsen*

Enligt uppgifter är tanken att handlingsplanens aktiviteter och mål ska integreras i regionstyrelsens verksamheter, ingå i verksamhetsplan och följas upp i årsredovisningen.

---

<sup>12</sup> Mål 18 Ett ansvarsfullt samhällsbyggande som bidrar till tillväxt över hela ön

---

Eftersom handlingsplanen inte är antagen av regionstyrelsen så är den per definition inte integrerad i förvaltningens verksamhetsplan.

#### *Tekniska nämnden*

Det finns inga uppgifter i tekniska nämndens handlingsplan om hur arbetet ska följas upp. Enligt vår granskning kommer handlingsplanen att följas upp om ett år. I dagsläget är uppföljning av handlingsplanen ingen fråga på förvaltningsledningsmöten.

Handlingsplanen är inte heller integrerad i tekniska nämndens verksamhetsplan.

#### *Hälso- och sjukvårdsnämnden*

Landstinget har ett antal miljökriterier som redovisas på årsbasis, exempelvis biologiskt avfall och kemikalier. Handlingsplanen redovisas en gång på året. Uppföljningen görs på förvaltningsnivå.

Innehållet i handlingsplanen är hämtat från nämndens ordinarie verksamhetsplan.

#### *Barn- och utbildningsnämnden samt gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden*

Nämnderna saknar plan för uppföljning för gällande handlingsplan. Som tidigare är nämnt saknar Utbildnings- och arbetslivsförvaltningens handlingsplan förslag på aktiviteter. Enligt vår granskning saknas instruktioner för hur handlingsplanen ska utvärderas.

Handlingsplanen är inte integrerad i utbildnings- och arbetslivsförvaltningens verksamhetsplan.

I samband med sakavstämningen har följande punkter framförts:

- Uppföljning av verksamhetsplanen är planerad i december 2017 och januari 2018 i respektive arbetsutskott för barn- och utbildningsnämnden samt gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden. Fokus i uppföljning är: ge exempel på hur verksamheterna arbetar pedagogiskt med att öka kunskap och medvetenhet kring vattenförsörjningen på Gotland.
- Handlingsplanen kommer att redovisas i verksamhetsrapporten för 2017. Tydligare hänvisningar kommer att integreras i verksamhetsplanen för 2018.

### **3.4.1. Bedömning**

Enligt vår bedömning saknas ett ändamålsenligt system för uppföljning av handlingsplanerna avseende resultat och effekt. Uppföljningen på förvaltningsnivå sker på olika sätt och rapporteringen stannar på förvaltningsnivå. På förvaltningsnivå sker ingen utvärdering av handlingsplanerna vid genomgångar på ledningsmöten.

Därför bedöms kontrollmålet ej uppfyllt.

### ***3.5. Miljöprogrammet utvärderas som helhet och omprövas med lämpliga tidsintervall***

I samband med uppdraget till nämnder och styrelser att ta fram handlingsplaner, ska regionfullmäktige – vid behov – aktualisera miljöpolicy och miljöprogram varje mandatperiod. Regionstyrelsen har huvudansvaret för att miljöprogrammet verkställs, följs upp, revideras och återskildras till regionfullmäktige.<sup>13</sup>

I intervjuerna lyfts behovet av att det är viktigt att från centralt håll peka ut vilka aktiviteter som bedöms leda till måluppfyllelse. Det lyfts också ett behov av att förankra miljöprogrammet på koncernledningsgruppen för att kunna prioritera upp miljöprogrammet. Miljöprogrammet saknar tydlig koppling till styrkortet för hela koncernen med årliga verksamhetsplaner där nämnder och förvaltningar beskriver hur de bidrar till att uppfylla målen i styrkortet.

Enligt vår granskning får nämnderna inte tillräcklig feedback från regionstyrelsen om läget inom miljöprogrammets fyra olika fokusområden. Det uttrycks ett behov av att se över nyckeltalskonstruktionen så att det går att följa upp förändringar och förbättringar på ett effektivt sätt.

Enligt vår granskning saknar regionstyrelsen en plan för uppföljning och utvärdering av miljöprogrammet. Samtliga intervjuade efterlyser bättre systematik, funktionalitet och mer genomförbara och verkningsfulla åtgärder som vägledning för nämndernas arbete med konkretisering av handlingsplanerna.

Det efterfrågas även att de funktioner regionstyrelsen som ansvarar för att samordna arbetet med implementeringen av miljöprogrammet ges ett tydligt mandat och tillräckliga ekonomiska resurser till sitt förfogande för att kunna vara den stödjande funktionen för hela regionens arbete. Det är också viktigt att avsätta tid för att dra lärdomar av andra kommuners och regioners arbete och bli duktigare på att dra igång konkreta projekt och fullfölja dessa på ett effektivt sätt.

#### ***3.5.1. Bedömning***

Det saknas en plan för uppföljning och utvärdering av miljöprogrammet. Samtliga intervjuade efterlyser bättre systematik och funktionalitet samt mer genomförbara och verkningsfulla åtgärder som vägledning för nämndernas arbete med konkretisering av handlingsplanerna.

Därför bedöms kontrollmålet ej uppfyllt.

---

<sup>13</sup> Region Gotlands miljöprogram

---

## 4. *Bedömning och rekommendationer*

Vår sammanfattande bedömning är att Region Gotland inte har en ändamålsenlig styrning och utvärdering av regionens samlade insatser utifrån miljöprogrammet. Granskningen visar att flera nämnder ännu inte fastställt egna handlingsplaner, vilket ett förverkligande av miljöprogrammet förutsätter.

Granskningen visar att saknas en systematisk uppföljning och utvärdering av resultat och effekter såväl på nämndnivå som regionnivå. Slutligen visar granskningen att det har saknats ett tillräckligt stöd till nämnderna i arbetet för att förverkliga miljöprogrammet.

Vår bedömning är att problemen med den implementeringen av miljöprogrammet delvis beror på att införandet av miljöprogrammet inte genomfördes med den tydlighet avseende styrning och uppföljning som en decentraliserad process kräver. Detta har inneburit att processen tolkats på olika sätt i organisationen med otydlighet, ineffektivitet och en bristande kontroll och samordning som resultat.

Vidare saknas ekonomiska förutsättningar för att genomföra miljöprogrammet. Eftersom miljöprogrammet inte har blivit förankrad på koncernledningen så har det inte kunnat bli prioriterat och därmed inte fått utvecklingskraft. Strategier utan ekonomiska realiteter riskerar att bli icke strategier. Det ska också vara enklare att kunna se den finansiella miljönyttan i arbetet med miljöprogrammet i alla led såväl på koncernnivån som på verksamhetsnivå.

En bidragande orsak till att arbetet med implementeringen har fördröjts är enligt vår bedömning avsaknad av en kommunikationsstrategi och en kommunikationsplan. Enligt vår granskning sker rapporteringen till politiken ad hoc och rapporteringen omfattar bara vissa delar av miljöprogrammet och handlingsplanerna. Rapporteringen stannar också på förvaltningsnivå och endast vissa mindre delar når den politiska nivån.

### **Rekommendationer**

Vår uppfattning är att det finns utvecklingspotential med goda möjligheter att få en effektivare hantering av regionens fortsatta arbete med miljöprogrammet genom att bli både tydligare i uppsiktsrollen och mer stödjande avseende såväl personella som ekonomiska hänseenden.

För att utveckla regionens arbete med miljöprogrammet behöver ett antal frågor lyftas:

- Miljöprogrammets målstruktur, nyckeltalssystem och strategier bör ses över så att det blir enklare att bryta ner de övergripande målen på nämnd och styrelsenivå.

- 
- I miljöprogrammet bör det också finnas förslag på verkningsfulla och genomförbara aktiviteter/åtgärder som bedöms leda till hög grad av måluppfyllelse.
  - Utveckla bättre stödresurser till nämndernas arbete med handlingsplaner. Avsätt tillräckliga personella och ekonomiska resurser för att målen ska kunna nås. När det gäller ekonomiska resurser har regionstyrelsen det yttersta ansvaret att göra prioriteringar som styr möjligheterna att uppnå miljömålen.
  - Utveckla system för bättre uppföljning och utvärdering av resultat och effekter såväl på nämndnivå som regionnivå. En tydligare rapportering från avdelning- förvaltning- nämnd och regionstyrelsen bidrar till ett ökat tryck på verksamheterna att uppnå miljömålen. Det är också viktigt att det sker en återkoppling till nämnderna från regionstyrelsen.
  - Regionen behöver kommunicera bättre vad man vill åstadkomma med miljöprogrammet både utåt och inåt. En aktivare region som stakar ut riktningen mot och gestaltningen av den framtida Ekokommunen har goda förutsättningar för en bra dialog med olika intressenter vilket kan ge driv i utvecklingen av regionen.

---

2017-12-19

Said Ashrafi

---

*Projektledare*

Carin Hultgren

---

*Uppdragsledare*