



Region Skåne

Miljörevision - uppföljning

Granskningsrapport

KPMG AB

25 augusti 2015

Antal sidor: 18

Antal bilagor: 2

Innehåll

1.	Sammanfattning	1
2.	Inledning	4
2.1	Bakgrund	4
2.2	Syfte och revisionsfrågor	4
2.3	Avgränsning	4
2.4	Revisionskriterier	4
2.5	Metod	5
2.6	Projektorganisation	5
3.	Iakttagelser – Miljöarbete inom Region Skåne	6
3.1	Miljöarbete på regionövergripande nivå	6
3.2	Miljöarbete på förvaltningsnivå	11
4.	Identifierade förbättringsområden	18

Bilaga 1 Intervjuförteckning

Bilaga 2 Dokumentförteckning

1. Sammanfattning

De förtroendevalda revisorerna i Region Skåne har beslutat att under 2015 genomföra en uppföljning inom Region Skåne av det interna miljöarbetet. Bakgrunden till beslutet är den jämförande granskning av det interna miljöarbetet i Stockholms läns landsting, Västra Götalandsregionen och Region Skåne som Revision Skånes revisorer deltog i 2008.

Syftet med granskningen har varit att ge revisorerna ett underlag för att bedöma hur det interna miljöarbetet inom Region Skåne planeras, organiseras och genomförs utifrån beslut som tas på olika nivåer. Granskningen syftade även till att visa om arbetet fungerar på ett ändamålsenligt och effektivt sätt.

Vår sammantagna bedömning är att Region Skåne har ett fungerande internt miljöarbete och att det interna miljöarbetet som sker inom förvaltningar, nämnder och styrelser på en övergripande nivå, trots identifierade förbättringsområden, är framgångsrikt och ändamålsenligt. Vår granskning visar på att det finns rutiner och processer på plats som möjliggör ett systematiskt miljöarbete som leder till ständiga förbättringar. Förvaltningarnas miljöarbete bedöms ha sin utgångspunkt i de regionövergripande beslut och dokument som finns och har sedan brutits ner och anpassats till förvaltningsspecifika förutsättningar.

Vår bedömning utifrån respektive revisionsfråga har sammanställts nedan och sammanfattas slutligen i identifierade förbättringsområden.

Vilka beslut och dokument finns för att styra, genomföra och följa upp arbetet?

Granskningen har visat att det finns ett antal olika beslut och dokument på såväl regionövergripande som förvaltningsnivå som ligger till grund för det interna miljöarbetet. De huvudsakliga dokumenten för hur miljöarbetet inom regionen styrs, genomförs och följs upp är *Miljöprogram för Region Skåne 2010-2020*, *Miljöledningssystemet enligt ISO 14001*, *Region Skåne Budget* samt *Region Skåne Miljöredovisning*. Därtill finns det ett antal förvaltningsspecifika dokument, såsom anpassade miljöledningssystem, verksamhetsplaner och verksamhetsberättelser som är centrala dokument i förvaltningarnas miljöarbete. Vår bedömning är att dessa dokument är heltäckande och omfattande och utgör en bra grund för ett framgångsrikt miljöarbete.

Lyckas förvaltningar, nämnder och styrelser att genomföra det interna miljöarbetet?

Vi bedömer att det interna miljöarbetet som sker inom förvaltningar, nämnder och styrelser är ändamålsenligt. Organisationen arbetar systematiskt med miljöfrågor och följer upp, med hjälp av målstyrning, att det interna miljöarbetet leder till förbättringar.

Vilka dokumenterade förbättringar visar miljöarbetet?

Region Skåne arbetar med miljömål och nyckeltal, dels övergripande, dels på förvaltningsnivå för att kunna mäta och påvisa förbättringar i miljöarbetet. Vi bedömer att det finns dokumenterade förbättringar både inom ramen för miljöprogrammet och miljöledningssystemet avseende Region Skånes interna miljöarbete. På regionövergripande nivå visar miljöredovisningen 2014 att Region

Skåne har en positiv utveckling jämfört med 2013 för majoriteten av miljömålen i miljöprogrammet. Till exempel har andelen värmeenergi från fossilfria källor ökat från 83 % 2013 till 85 % 2014 och återvinningsgraden har ökat från 21 till 22 % mellan de båda åren. Granskningen av förvaltningarna visar att ständiga förbättringar uppnås med hjälp av ett aktivt och målstyrt miljöarbete inom respektive förvaltnings miljöledningssystem som också visar på en positiv trend. Exempelvis inom Skånetrafiken har andelen fossilfri energi inom kollektivtrafiken ökat från 61 procent 2013 till 64 procent 2014. Vi anser även att Region Skånes interna miljöarbete visar dokumenterade förbättringar i jämförelse med resultatet av den jämförande studien som genomfördes 2008, bland annat är numera samtliga förvaltningar, förutom IT-divisionen inom Medicinsk service, miljöcertifierade enligt ISO 14001.

Finns system för kontroll av att nämnder och styrelser följer upp så att beslut och planer av miljöarbetet hanteras på avsett sätt?

Enligt vår bedömning finns det system för uppföljning inom Region Skåne, men uppföljningen sker på olika sätt inom olika delar av organisationen. På regionövergripande anser vi att beslut och planer på miljöområdet främst följs upp genom uppföljning av miljöprogrammet via års- och miljöredovisningen. På förvaltningsnivå sker uppföljningen av beslut och planer på miljöområdet samt miljöprestanda främst genom ledningens genomgång, som är en del i miljöledningssystemet. Vidare är vår bedömning att olika nämnders och styrelser inblandning i det interna miljöarbetet varierar inom organisationen. Generellt sett är de engagerade i miljöarbetet, men snarare som mottagare av information än att de efterfrågar information. Vår slutsats är att uppföljningsrutinerna är tillfredsställande, men att det övergripande ansvaret för Region Skånes interna miljöarbete kan vara tydligare definierat.

Stickprov skall genomföras på förvaltningar, stora och mindre, för att granska om arbetet genomförs och rapporteras på lämpligt sätt?

Stickprov har genomförts på följande förvaltningar; Regionservice, Skånetrafiken, Skånes universitetssjukvård samt Kultur Skåne, i syfte att besvara ovanstående revisionsfrågor. Vår bedömning utifrån genomförd granskning är att förvaltningarnas miljöarbete genomförs och rapporteras på ett ändamålsenligt och effektivt sätt.

Vid granskningen har vissa förbättringsområden identifierats och mot denna bakgrund rekommenderar vi Region Skåne att:

- Överväga att upprätta ett politiskt organ, till exempel ett utskott under regionstyrelsen, med det övergripande ansvaret för Region Skånes interna (och externa) miljöarbete. I nuläget finns det ingen som har ett helhetsansvar för miljö- och hållbarhetsfrågor i koncernledningen och som driver dessa frågor inom Region Skånes ledning.
- Förtydliga nämndernas ansvar inom miljöområdet och uppmuntra att nämnder generellt tar ett större och mer aktivt ansvar för miljöfrågorna.
- Definiera och förtydliga förvaltningarnas ansvar vad gäller uppföljning av miljöprogrammet, till exempel att tydliggöra att förvaltningarna ansvarar för uppföljning på förvaltningsnivå och att miljöenheten ansvarar för uppföljningen på regional nivå.

- Öka kunskapen inom organisationen om effekter, aktiviteter och resultat av Region Skånes interna miljöarbete. Vi föreslår även att Region Skåne utvecklar återkopplingen från koncernkontoret till de olika förvaltningarna om deras miljöprestanda (vad som har gjorts bra/mindre bra).
- Säkerställ att det finns tillräckligt med tid i rapporteringsprocessen för förvaltningarnas kvalitetssäkring av miljönyckeltal.
- I ännu större utsträckning arbeta med strategiskt miljöarbete snarare än prestandamätning.

2. Inledning

2.1 Bakgrund

KPMG har av de förtroendevalda revisorerna i Region Skåne fått i uppdrag att granska Region Skånes interna miljöarbete. Revisorerna deltog 2008 i en jämförande granskning av det interna miljöarbetet mellan Stockholms läns landsting, Västra Götalandsregionen och Region Skåne. Avsikten är att nu under 2015 genomföra en granskning med särskilt fokus på den egna regionens interna miljöarbete.

2.2 Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte var att ge revisorerna ett underlag för att bedöma hur det interna miljöarbetet inom Region Skåne organiseras, planeras och genomförs utifrån beslut på olika nivåer. Granskningen syftade också till att visa om arbetet fungerar på ett ändamålsenligt och effektivt sätt.

De revisionsfrågor som ska besvaras är följande:

- Vilka beslut och dokument finns för att styra, genomföra och följa upp arbetet?
- Lyckas förvaltningar, nämnder och styrelser att genomföra det interna miljöarbetet?
- Vilka dokumenterade förbättringar visar miljöarbetet?
- Finns system för kontroll av att nämnder och styrelser följer upp så att beslut och planer av miljöarbetet hanteras på avsett sätt?
- Stickprov skall genomföras på förvaltningar, stora och mindre, för att granska om arbetet genomförs och rapporteras på lämpligt sätt?

2.3 Avgränsning

Granskningen har omfattat Region Skånes interna miljöarbete.

2.4 Revisionskriterier

Granskningen har tagit sin utgångspunkt från följande styrande dokument:

- Sveriges miljömål
- Region Skånes miljömål
- Region Skånes miljöledningssystem
- Miljöstrategiskt program för Region Skåne (Regionfullmäktige 2010-03-02, § 5, 0901051)
- Miljöprogram för Region Skåne 2010 till 2020 (Regionfullmäktige 2009-11-23 - 24, § 166, 0902220)
- Rapporten *Jämförelser på miljöområdet mellan Stockholms läns landsting, Västra Götalandsregionen och Region Skåne* (Yggdrasil Miljömanagement AB, december 2008)

2.5 Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier av för uppdraget relevant dokumentation samt genom intervjuer med berörda personer, både tjänstemän och politiker. Intervju- och dokumentförteckning framgår av bilaga 1.

Granskningen har även utförts genom stickprov där fyra förvaltningars miljöarbete har kartlagts i syfte att granska om arbetet genomförs och rapporteras på lämpligt sätt. Urvalet av stickprov beslutades i samråd med de förtroendevalda revisorerna under det inledande upptaktsmötet samt vid avstämningsmötet.

Rapporten är sakgranskad av Stig Persson, enhetschef miljöledningsenheten, Jeanette Söderberg, miljöstrateg Regionservice, Iris Rehnström, miljö- och hållbarhetsstrateg Skånetrafiken, Lena Woin, enhetschef Enheten miljö och kansli Skånes universitetssjukvård och Margareta Olsson, miljösamordnare Kultur Skåne.

2.6 Projektorganisation

Granskningen har genomförts av Åsa Ekberg, under ledning av Eva From och Jenny Fransson samt Örjan Garpenholt. Revisorskollegiets kontaktpersoner har varit Anders Arenhag med Greger Nyberg och Åsa Nilsson som projektledare från revisionskontoret.

3. Iakttagelser – Miljöarbete inom Region Skåne

Enligt *Reglemente för regionstyrelse, nämnder och revisorerna i Region Skåne* har Regionstyrelsen ett övergripande ansvar för Region Skånes interna miljöarbete. I det regionövergripande miljöledningssystemet¹ anges att Regionfullmäktige är Region Skånes högsta beslutande organ och att det är Regionfullmäktige och/eller Regionstyrelsen som fattar beslut av betydelse för miljöarbetet, till exempel i samband med budgetprocessen eller när ett uppdaterat miljöprogram ska antas. I Regionstyrelsen finns ett regionråd som har det formella ansvaret för det interna miljöarbetet och som driver miljöfrågorna. På tjänstemannanivå leds tjänstemannaorganisationen av Regiondirektören som även har det övergripande ansvaret för Region Skånes miljöarbete. Genom delegering av arbetsuppgifter fördelas ansvaret från Regiondirektören till direktörer/ förvaltningschefer. Det innebär att det är de olika förvaltningarna som har ansvaret för det dagliga miljöarbetet.

3.1 Miljöarbete på regionövergripande nivå

3.1.1 Miljöprogram för Region Skåne

Ett av Region Skånes centrala dokument för det interna miljöarbetet är *Miljöprogram för Region Skåne 2010-2020 en offensiv satsning på framtiden*. Miljöprogrammet, som fastställs av Regionfullmäktige, syftar till att stärka och utveckla det interna miljöarbetet. Miljöprogrammet omfattar och vänder sig till alla egna och av Region Skåne finansierade verksamheter.

Enligt det regionövergripande miljöledningssystemet² fastställdes det nu gällande miljöprogrammet av Regionfullmäktige år 2009 och avser åren 2010-2020. Programmet innehåller fyra övergripande miljömål och omfattar även miljöpolicy och delmål vilka också beslutas av Regionfullmäktige. Regionstyrelsen beslutar därutöver om detaljerade miljömål. I det redovisande dokumentet *Region Skånes miljömål* sammanfattas samtliga mål.

Vidare anges i det regionövergripande miljöledningssystemet att koncernkontorets miljöledningsenhet tar fram förslag på reviderat miljöprogram och nya eller förändrade miljömål. Årligen sker en utvärdering av miljöprogrammet samt prioritering av miljömål i budgetprocessen och vart tredje år sker en fördjupad utvärdering av miljöprogrammet, eventuell ändring av miljömål samt prioriteringar för de kommande åren.

I det regionövergripande miljöledningssystemet³ anges att det även utarbetas regiondirektöruppdrag utifrån miljöprogrammet, vilka adresseras till verksamheter inom skilda områden, exempelvis sjukhus, fastigheter etc. Uppdragsbeskrivningarna ingår som underlag vid förvaltningarnas egna beslut om miljömål och aktiviteter. Det framgår även att enskilda miljömål kan få starkt fokus under vissa år. Inom ramarna för budgetprocessen anges vilka av Region Skånes

¹ Rutinen *Miljöorganisation och ansvar*

² Rutinen *Hantering av Region Skånes miljöprogram och miljömål*

³ Rutinen *Hantering av Region Skånes miljöprogram och miljömål*

övergripande miljömål som skall prioriteras i det kortare perspektivet. En övergripande sammanställning och uppföljning görs i Region Skånes delårsrapport, årsredovisning och miljöredovisning och redovisas vid ledningens genomgång av ledningens representant.

3.1.2 Miljöledningssystem

Ett av delmålen i miljöprogrammet är att samtliga förvaltningar senast år 2012 ska vara miljöcertifierade enligt ISO 14001⁴. För att erhålla ett certifikat enligt ISO 14001 görs en oberoende extern miljörevision av ett ackrediterat revisionsorgan. Enligt det regionövergripande miljöledningssystemet⁵ är miljöledningssystemet Region Skånes verktyg för att genomföra det interna miljöarbetet och syftar bland annat till att tydliggöra hur miljöarbetet genomförs och följs upp inom Region Skåne och att säkerställa att hela Region Skåne arbetar på ett systematiskt sätt med miljöfrågorna. Vidare anges att det syftar till att bidra till ett effektivt miljöarbete och göra verklighet av Region Skånes miljöprogram. Det beskrivs även att miljöledningssystemet är Regiondirektörens verktyg i miljöarbetet där miljöprogrammet anger färdriktningen och miljöledningssystemet utgör Regiondirektörens verktyg att göra verklighet av miljöprogrammet och följa upp miljöarbetet.

Vid intervju med miljöledningsenheten framkom det att varje förvaltning inom Region Skåne är certifierad enligt ISO 14001, med undantag för IT-divisionen inom Medicinsk service, och har sitt eget certifikat. Det finns ett koncerngemensamt miljöledningssystem som omfattar rutiner och styrande dokument som gäller för samtliga förvaltningar inom Region Skåne. Därutöver har respektive förvaltning egna miljöledningssystem vilka ska samverka med de styrande dokument som gäller för Region Skånes verksamhet.

3.1.3 Uppföljning

I det regionövergripande miljöledningssystemet⁶ beskrivs hur koncernens och förvaltningarnas uppföljning av miljöledningssystemet sker genom ledningens genomgång. Där anges att uppföljningen sker regelbundet av både koncernledningen och förvaltningsledningarna. Koncernledningens uppföljning omfattar det övergripande miljöarbetet inom Region Skåne och förvaltningarnas uppföljning. För förvaltningarna gäller samma disposition som koncernledningen vad gäller uppföljning, men omfattar endast den egna förvaltningens ansvarsområde.

Vidare anges i det regionövergripande miljöledningssystemet⁷ att uppföljning av Region Skånes miljöprestanda sker varje år genom en separat fördjupad miljöredovisning där organisationens miljöarbete redovisas och de av regionfullmäktige fastställda miljömålen följs upp. Redovisningen omfattar samtliga förvaltningar inom Region Skåne. Det anges även att Region Skåne publicerar en årsredovisning som också innehåller en kortare miljöredovisning samt att vissa delmål följs upp vid tertialboksluten. Enligt genomförda intervjuer är det genom denna årliga miljöredovisning som politikerna får återkoppling om det interna miljöarbetet. Ingen annan formell återkoppling med ett visst intervall ges. Vid intervjuerna framkom också att Regiondirektören fattade beslut i mars 2015 om hur uppföljning av miljöprogrammet ska ske. Beslutet beskriver vilket ansvar som respektive

⁴ ISO 14001 är en internationell standard för miljöledning.

⁵ Rutinen *Så här fungerar Region Skånes miljöledningssystem*

⁶ Rutinen *Koncernledningens och förvaltningarnas uppföljning*

⁷ Rutinen *Miljöredovisning*

direktör/förvaltningschef har för uppföljningen och vilken information respektive förvaltning förväntas lämna och när.

Ytterligare en form av uppföljning som sker inom Region Skåne och som anges i det regionövergripande miljöledningssystemet⁸ är miljörevisioner. Miljörevisioner, både interna och externa, syftar till att verifiera och utvärdera miljöarbetet. De interna miljörevisionerna syftar bland annat till att bidra till ständiga förbättringar av miljöledningssystemet och miljöprestanda, ge information om miljöarbetet till förvaltningsledningen samt utvärdera om miljöledningsarbetet överensstämmer med gällande beslut, riktlinjer, program, policys samt med krav enligt ISO14001.

Genomförda intervjuer bekräftar att uppföljningsarbetet på en övergripande nivå inom Region Skåne sker i enlighet med rutinbeskrivningarna i det regionövergripande miljöledningssystemet.

3.1.4 Miljöledningensheten

Enligt det regionövergripande miljöledningssystemet⁹ stödjer miljöenheten inom koncernkontoret Regiondirektören i det interna miljöarbetet genom att förbättra och underhålla miljöledningssystemet, att ta fram riktlinjer och förslag samt genom att, medverka i skrivelser och budget mm. Vidare anges att miljöledningensheten även följer upp det interna miljöarbetet i regionen samt ansvarar för att förvalta och utveckla arbetet med miljöledningssystemet. Miljöledningensheten följer dessutom upp att beslut följs samt resultatet av miljöarbetet. Förvaltningscheferna är mottagare av uppföljningen. Miljöledningensheten rapporterar vidare miljöresultatet till Regionfullmäktige.

Miljöledningensheten leds av en enhetschef som ansvarar för enhetens arbete. Enhetschefen ansvarar bland annat för att godkänna redaktionella förändringar och mindre uppdateringar som görs i miljöledningssystemets rutiner. Inom enheten finns också miljöcontroller, miljöledningsstrateg och miljösamordnare för Koncernkontoret.

Vid intervjun med miljöledningensheten bekräftas att arbetet sker enligt rutinbeskrivningarna och att miljöenheten kontinuerligt, samt vid behov, gör förändringar i rutiner och anpassar dem så att de blir effektiva. Vid intervju med miljöledningensheten framkom det även att det ligger i miljöenhetens ansvar att stödja förvaltningar med genomförandet av miljöprogrammet. Miljöledningensheten träffar till exempel alla miljösamordnare på förvaltningarna en gång i månaden. Dessa möten är även forum där feedback/återkoppling på miljöarbetet ges till förvaltningarna. Uppfattningen hos representanter för förvaltningarna är dock att de inte får återkoppling på sitt miljöarbete från koncernkontoret.

Vidare är miljöledningensheten ansvarig för framtagandet av Region Skånes miljöredovisning. Miljöledningensheten har särskild tjänst för uppföljning (miljöcontroller). I det regionövergripande miljöledningssystemet¹⁰ anges att detta innebär bland annat att miljöcontrollern tar emot dokument av certifierade förvaltningar; Protokoll från ledningens uppföljning på förvaltningsnivå, revisionsrapporter från externa revisioner på förvaltningsnivå, miljömål och handlingsplaner samt kemikalieutbytesplaner. Genomförda intervjuer bekräftar detta och tyder på att fokus har historiskt

⁸ Rutinen *Miljörevision*

⁹ Rutinen *Miljöorganisation och ansvar*

¹⁰ Rutinen *Övervakning och mätning*

sett varit på att samla in data, snarare än att analysera den. Kvalitativ och kvantitativ miljöinformation rapporteras in av förvaltningarna en gång om året genom rapporteringssystemet Avtryck. Det åligger förvaltningarna att rapportera in kvalitetssäkrad data. Uppfattningen bland förvaltningarna är dock att detta arbete försvåras i och med en snäv tidplan.

Enligt intervjun med enhetschefen för miljöledningsenheten förs diskussioner löpande med ansvarigt miljøråd kring aktuella miljöfrågor. Diskussioner på senare tid har till stor del handlat om hur styrdokument ska förankras inom organisationen. Miljørådet har därefter möjlighet att lyfta frågan i regionstyrelsen eller driva på politiskt via nämnderna.

3.1.5 Styrning och ansvar

Genomförda intervjuer tyder på att uppfattningen inom organisationen är att miljöfrågorna inte har fokus internt på regionövergripande nivå då de inte är prioriterade frågor (kärnfrågor) för Region Skåne. Det bedöms inte finnas någon ovilja, men heller inget fokus, utan det är en ledningsfråga ute i organisationen. Det som inte koncernledningen har intresse av sker inte. Saker som ineffektiv organisation och dålig ekonomi får negativ påverkan på miljöarbetet.

Vidare är bedömningen att miljöarbetet styrs informellt av miljöledningsenheten, det vill säga ingen tar det övergripande ansvaret över det interna miljöarbetet i koncernstyrelsen och att man till stor del förlitar sig på miljöledningsenhetens arbete. Dock är inte en central samordning något som efterfrågas idag, utan det upplevs fungera på ett bra sätt. Genomförda intervjuer tyder också på att miljørådets ansvar inte är tydligt kommunicerat internt.

3.1.6 Jämförelse med granskning genomförd 2008

Under 2008 deltog Region Skåne i en jämförande studie mellan Stockholms läns landsting, Västra Götalandsregionen och Region Skåne¹¹. Vid tidpunkten för den studien fanns det inom Region Skåne ett regionövergripande miljöledningssystem enligt ISO 14001. Dessutom var och miljöledningssystem införda i samtliga förvaltningar och det pågick en satsning för att certifiera miljöledningssystemet. Idag är samtliga förvaltningar, förutom IT-divisionen inom Medicinsk service, certifierade enligt ISO 14001 och det har påbörjats ett arbete inom regionen att skapa ett gemensamt verksamhetssystem, där olika ledningssystem integreras till ett gemensamt.

Uppfattningen i rapporten från 2008 var att ansvaret för miljöfrågor inte var tydligt definierat, men att ett strukturerat miljöarbete pågick inom organisationen trots allt då den politiska viljan var tydlig i miljöprogrammet. Vår bedömning är att ansvaret fortfarande, till viss del, är otydligt. I tjänstemannaorganisationen ligger ansvaret för Region Skånes interna miljöarbete hos förvaltningschefen för Koncernkontoret, som är den i koncernledningen som är ansvarig för interna miljöfrågor. Genomförda intervjuer tyder dock på att förvaltningschefens inblandning i det interna miljöarbetet är begränsat. Till exempel är inte förvaltningschefen för Koncernkontoret med i de diskussioner som förvaltningscheferna har med Regiondirektören eller som miljørådet har med enhetschefen för miljöledningsenheten.

¹¹ Jämförelser på miljöområdet mellan Stockholms läns landsting, Västra Götalandsregionen och Region Skåne

På samma sätt som 2008 arbetar Region Skåne idag med interna och externa miljörevisioner för uppföljning av det interna miljöarbetet. Även uppföljningen av miljömålen sker på samma sätt idag som 2008, nämligen i samband med års- och miljöredovisningen.

3.1.7 Kommentarer och bedömningar

Vår bedömning är att det finns beslut och dokument på olika nivåer inom Region Skåne för att styra, genomföra och följa upp arbetet. Beslut och dokument på regional nivå, och som påverkar regionens övergripande interna miljöarbete vad gäller styrning, genomförande och uppföljning, bedöms vara:

- *Miljöprogram för Region Skåne 2010-2020* (2009-11-05) som är det huvudsakliga beslutet och dokumentet som styr det interna miljöarbetet.
- *Uppföljning av Miljöprogram för Region Skåne 2010-2020* (2015-03-24). Det nyligen tagna beslutet om uppföljning inom ramen för miljöprogrammet bedöms bli ett viktigt beslut i uppföljning av Region Skånes interna miljöarbete.
- *Miljöledningssystemet ISO 14001* (regionövergripande) som är Region Skånes verktyg för att genomföra det interna miljöarbetet. Beslut om att miljöcertifiera samtliga förvaltningar enligt ISO 14001 fattades inom ramen för det nuvarande miljöprogrammet.
- *Region Skåne Miljöpolicy* som är en del av miljöledningssystemet.
- *Region Skåne Budget* har ett avsnitt som behandlar det interna miljöarbetet. Den budget som läggs varje år för Region Skånes verksamheter har avgörande betydelse för hur frågor, däribland miljöfrågor, ska prioriteras.
- *Region Skåne Miljöredovisning*, som omfattar hela regionen, bedöms vara det huvudsakliga dokumentet för uppföljning av det interna miljöarbetet på regional nivå.

Utöver ovanstående beslut och dokument finns en rad olika dokument inom olika sakområden, såsom *Riktlinjer för Region Skånes möten och resor* (2014-02-27) vilka har beslutats av regionstyrelsen och gäller för samtliga medarbetare och förtroendevalda i Region Skåne och dess majoritetsägda bolag samt *Kemikalieutbytesplan 2010* (november 2010).

Vidare är vår bedömning att det finns system för uppföljning inom Region Skåne. Uppföljningen sker dock på olika sätt inom olika delar av organisationen. På regionövergripande nivå tyder genomförda intervjuer samt dokumentstudier på att miljöarbetet främst följs upp via års- och miljöredovisningen samt genom uppföljning av miljöprogrammet. Underlag tas fram av miljöledningsenheten på uppdrag av Regiondirektören. Regiondirektören rapporterar i sin tur tillbaka till regionstyrelsen och regionfullmäktige, vilket bedöms utgöra ett system för återrapportering. Uppföljningsrutinen bedöms vara tillfredsställande, men det övergripande ansvaret för Region Skånes interna miljöarbete bedöms kunna vara tydligare.

Vår bedömning är att det finns dokumenterade förbättringar inom ramen för miljöprogrammet avseende Region Skånes miljöarbete. För att kunna se att verksamheterna ständigt förbättrar sin miljöprestanda arbetar Region Skåne med miljömål och nyckeltal, dels övergripande, dels på förvaltningsnivå. På regionövergripande nivå visar miljöredovisningen 2014 att Region Skåne har en positiv utveckling jämfört med 2013 för majoriteten av miljömålen i miljöprogrammet. Till exempel har andelen värmeenergi från fossilfria källor ökat från 83 % 2013 till 85 % 2014 och återvinningsgraden har ökat från 21 till 22 % mellan de båda åren. Vår bedömning är även att Region Skånes interna miljöarbete kan påvisa dokumenterade förbättringar i jämförelse med

resultatet av den jämförande granskningen som genomfördes 2008, exempelvis är numera samtliga förvaltningar, förutom IT-divisionen inom Medicinsk service, miljöcertifierade enligt ISO 14001.

3.2 Miljöarbete på förvaltningsnivå

Inom ramarna för miljöledningssystemet ansvarar de enskilda förvaltningarna inom Region Skåne för hur det interna miljöarbetet är organiserat. Enligt det regionövergripande miljöledningssystemet¹² är grundkravet från Regiondirektören att det ska finnas organisation och resurser för att bedriva ett effektivt miljöledningsarbete. Med utgångspunkt i Region Skånes miljömål samt de viktigaste betydande miljöaspekterna utvecklar förvaltningarna övergripande och detaljerade miljömål. Vidare anges i det regionövergripande miljöledningssystemet¹³ att varje förvaltning ska, som ett komplement till de regionövergripande dokumenten, ta fram de styrande dokument på miljöområdet som anses nödvändiga utifrån förvaltningens betydande miljöaspekter.

För att undersöka hur det interna miljöarbetet sker ute i organisationen samt för att granska om arbetet genomförs och rapporteras på lämpligt sätt har fyra stickprov tagits. Stickprov har genomförts på följande förvaltningar; Regionservice, Skånetrafiken, Skånes universitetssjukvård (SUS) samt Kultur Skåne.

3.2.1 Regionservice

Organisation och ansvar

Regionservice är en linjeorganisation där allt utgår från förvaltningschefen. Det finns en delegation för miljö samt olika ledningsnivåer. Förvaltningschefen har det övergripande ansvaret och är den som svarar mot nämnden och Regiondirektören. Inom Regionservice har en miljöstrateg fått den samordnande rollen i miljöledningsarbetet och är ett stöd till förvaltningschefen genom ledningens representant. I organisationen finns affärsområdeschefer, som har miljöhandläggare som stöd i miljöfrågor, och enhetschefer, som har miljöombud som stöd i miljöfrågor. Miljöansvaret finns därmed på alla nivåer inom organisationen. Totalt sett är det cirka 60 personer som mer uttalat arbetar med förvaltningens miljöarbete. Regelbundet sker det möten mellan handläggare och miljöstrategen. Vid ett tillfälle har hela stödorganisationen för miljöarbetet träffats.

Internt miljöarbete

Regionservice miljöarbete styrs av det politiska beslut som har fattats att samtliga förvaltningar ska vara miljöcertifierade. Arbetet utgår från övergripande och detaljerade miljömål, vilka i sin tur har sin utgångspunkt i de regionala miljömålen (miljöprogrammet). Regionservice tillhandahåller efterfrågat stöd och tar fram underlag för beslut till förvaltningen, nämnden och styrelsen i de miljöfrågor som det ska beslutas om. Det är servicenämnden som fastställer verksamhetsplanen, internkontrollplanen och budget, vilket skapar ramarna för det interna miljöarbetet. Övriga miljöbeslut fattas vid ledningens genomgång.

¹² Rutinen *Hantering av Region Skånes miljöprogram och miljömål*

¹³ Rutinen *Verksamhetsstyrning*

Uppföljning och återrapportering

Inom Regionservice ingår uppföljningen av miljöarbetet som en del i måluppföljningen (målplanen) där samtliga verksamhetsmål finns samlade. Resultatet av miljöarbetet redovisas dels i ett miljöavsnitt i verksamhetsberättelsen, dels i Region Skånes Miljöredovisning. Informationen i verksamhetsberättelsen täcker in en redogörelse av såväl förvaltningsmål samt specifika miljörelaterade uppdrag från nämnder.

Uppföljning sker även via ledningens genomgång som sker minst en gång om året. Ett komplement till uppföljningen är de interna miljörevisionerna som görs inom miljöledningsarbetet. Revisionerna kan resultera i både stora och mindre avvikelser samt förbättringsförslag.

Rapportering av resultatet av miljöarbetet till nämnden är kopplat till måluppföljningen. Denna återrapportering av måluppfyllnad görs löpande under året.

Ständiga förbättringar

Enligt protokollet från den externa miljörevisionen är intrycket att miljöledningssystemet för hela Regionservice fungerar effektivt och med den verkan organisationen planerat. Ledningssystemen stödjer affärsidé och affärs mål. Miljöpolicy (Region Skåne) uttrycker ambitionerna inom miljöområdet och harmoniserar med miljöaspektbedömningen. Vidare anges att måluppfyllelsen generellt sett bedöms vara bra och att arbetet med ledningssystemet uppfattas fungera mycket väl och att kontinuerligt förbättringsarbete känns självklart. Miljöledningssystemet upplevs även vara relativt väl implementerat ute i organisationen.

En utmaning som finns för miljöarbetet inom Regionservice, och som både den externa revisorn och organisationen själva framhåller, är den bristfälliga implementeringen och användningen av ett nytt avvikelshanteringssystem (AVIC). Enligt den externa revisorn skapar detta misstro i organisationen och försvårar förbättringsarbetet avsevärt.

3.2.2 Skånetrafiken

Organisation och ansvar

Ytterst ansvarig för miljöarbetet inom Skånetrafiken är Trafikdirektören. Det övergripande operativa ansvaret för miljöarbetet är delegerat från Skånetrafikens ledning till en miljö- och hållbarhetsstrateg (MHS). MHS har ett miljøråd, med representanter från hela organisationen, som stöd i arbetet. Miljørådet träffas cirka två gånger om året. Miljørådet behandlar strategiska frågor som sedan drivs av MHS med hjälp av organisationen. MHS har även ett nära samarbete med chefen för avdelning Affär och Marknad.

Internt miljöarbete

Skånetrafiken har under det senaste året arbetat aktivt med miljöfrågor och har utvecklat sitt miljöarbete inom många områden, även inom ramen för miljöledningsarbetet. Idag ses miljö/hållbarhet som en affärsmöjlighet och en affärsförutsättning. Vidare begränsas inte arbetet till att endast omfatta miljö, utan har istället breddats till att omfatta hela hållbarhetsbegreppet. Till exempel tar man numera fram en årlig miljö- och hållbarhetsredovisning istället för som tidigare en

miljöredovisning. För närvarande håller en miljö- och hållbarhetsstrategi på att tas fram vilken kommer att vara ett viktigt styrdokument för Skånetrafiken.

För att säkerställa ett engagerat miljöarbete mot ständiga förbättringar sätter Skånetrafiken miljömål för verksamheten. De övergripande miljömålen (målområden) antas av kollektivtrafiknämnden och sträcker sig ett antal år framåt. Dessa mål har sedan brutits ner till detaljerade tidsatta, mätbara mål. Alla mål är samlade i ett miljöprogram för Skånetrafiken, som förutom mål även innehåller handlingsplaner och nyckeltal.

Uppfattningen inom Skånetrafiken är att miljöarbetet är väl förankrat och det finns en stor vilja att göra rätt. Det upplevs finnas ett brett stöd för frågorna i ledningsgruppen, inklusive från trafikdirektören som anser att miljö- och hållbarhetsfrågorna är en hygienfaktor. Enlig MHS föreligger det inga organisatoriska utmaningar, utan miljöarbetet fungerar utmärkt. Pengar bedöms inte heller vara ett hinder för ett framgångsrikt miljöarbete.

Uppföljning och återrapportering

Skånetrafiken har rutiner för hur uppföljning ska ske. Det finns en kvalitetsavdelning med ansvar för uppföljning av miljökraven i avtalen med trafikföretagen. Arbetet utgår från en riskanalys, där områden som har de största riskerna identifieras och fokuseras på i uppföljningen. Uppföljning sker även kopplat till miljöprogrammet för Skånetrafiken samt verksamhetsplanen och verksamhetsberättelsen.

Rapportering av resultatet av Skånetrafikens interna miljöarbete sker dels via ledningens genomgång som äger rum en gång om året, dels kontinuerligt via chefen för avdelning Affär och Marknad i de fall som miljö- och hållbarhetschefen har lyft någon specifik fråga. Till nämnden sker rapportering av miljönyckeltal av MHS eller chef för avdelning Affär och Marknad. Den främsta rapporteringen sker dock via miljö- och hållbarhetsredovisningen. Rapportering till nämnden kan även ske i form av utbildning.

Ständiga förbättringar

Ständiga förbättringar säkerställs genom avvikelshanteringen. Under det senaste året har Skånetrafiken upprättat en ny rutin kring detta. Numera pratas det mer om förbättringsförslag än avvikelser. Samtliga förbättringsförslag sammanställs och redovisas för ledningen. Även bedömning av miljönyckeltalen är en del av arbetet med att säkerställa ständiga förbättringar. Detta föredras i ledningsgruppen vid ledningens genomgång och diskuteras i miljögruppen.

Enligt revisionsrapporten från den externa revisionen har det skett en radikal förändring av ledningssystemet sedan den föregående revisionen. Uppfattningen är att man nu har ett ledningssystem med stor möjlighet att stämma mot ambitionen i miljöarbetet.

3.2.3 Skånes universitetssjukvård

Organisation och ansvar

Enligt miljöledningssystemet för Skånes universitetssjukvård (SUS) är förvaltningschefen ytterst ansvarig för miljöarbetet inom SUS. Förvaltningens miljöcontroller på enheten för miljö och kansli

har fått det operativa ansvaret för miljöledningssystemet och har fått detta uppdrag från förvaltningens ledning.

Enligt SUS rutin för organisation, ansvar, roller och resurser, som återfinns i miljöledningssystemet har det miljöansvar som har delegerats från Regiondirektören till förvaltningschefen delegerats vidare till linjeorganisationen enligt beslutsordning för SUS, det vill säga samtliga linjechefer har ett delegerat miljöansvar. På enheten för miljö och kansli finns det fem miljöcontrollers som har till ansvar att stödja linjen för varsin division. På verksamhetsområdesnivå finns det även 300-400 miljöombud som bland annat har till uppgift att vara sina verksamheters representanter i miljöledningsarbetet och bidra på uppdrag av och i samarbete med verksamhetschefen/närmsta chef till ständig förbättring av verksamhetens miljöprestanda. Utöver detta finns även ledningens representanter på olika nivåer inom organisationen, internrevisorer samt kemikaliereregistrarer. Vidare information om respektive roll finns beskriven i SUS miljöledningssystem, rutinen för organisation, ansvar, roller och resurser.

Internt miljöarbete

SUS har på eget initiativ valt att arbeta med miljöfrågorna ur ett hållbarhetsperspektiv. Region Skånes miljöpolicy är central, men SUS miljömål utgår från Region Skånes miljömål och SUS förvaltningsuppdrag. Miljömålen ingår i förvaltningens balanserade styrkort och följs upp i samband med övrig uppföljning.

Uppföljning och återrapportering

Enligt Region Skånes hemsida¹⁴ är miljöfrågorna inom SUS en integrerad del i den ordinarie verksamheten, vilket innebär att miljömålen styrs och följs upp på samma sätt som övriga verksamhetsmål. Det är SUS ledningsgrupp som beslutar om övergripande miljömål och handlingsplaner, vilka förs in i balanserade styrkort som bryts ner vidare i organisationen. SUS har integrerat miljömål som en del av det balanserade styrkortet, både på förvaltningsnivå, divisionsnivå och verksamhetsområdesnivå. Det innebär att målen följs upp som en del av den ordinarie uppföljningen av övriga verksamhetsmål. SUS menar att detta genererar större drivkraft och engagemang och gynnar hållbarhetsarbetet och arbetet med ständig förbättring.

Enligt intervju med enhetschefen för miljö och kansli har miljöarbetet hittills inte rapporteras till ansvarig nämnd (Sjukvårdsnämnd SUS). Det är inte klart ännu hur rapporteringen till nämnden ska se ut och vilken roll som nämnden ska ha när det gäller miljöarbetet. Nämnden har således ingen tydlig roll i dagsläget vad gäller SUS interna miljöarbete, utan det praktiska arbetet utförs i stödfunktionerna och besluten fattas i linjen.

Rapportering till ledningen på förvaltningsnivå sker två gånger om året genom ledningens genomgång. Ledningens genomgång sker även två gånger om året på både verksamhetsområdesnivå och divisionsnivå. Protokoll från dessa möten rapporteras direkt till SUS förvaltningschef med kopia till enhetschefen för miljö och kansli.

¹⁴ <http://www.skane.se/sv/Webbplatser/Skanes-universitetssjukhus/Om-Skanes-universitetssjukhus/Miljoarbete/Miljofragorna-tar-plats-i-ledningssystemet/>

Ständiga förbättringar

Enligt rapporten från den externa omcertifieringsrevisionen anser revisorn att SUS generellt har gjort ett gott arbete med miljöledningsarbetet under den gångna treårsperioden och att mätvärden visar på ett framgångsrikt miljöarbete. Vidare menar revisorn att styrning och ledning fungerar effektivt.

Protokollet från ledningens genomgång som genomfördes i mars 2015 visar att ledningsgruppens bedömning är att miljöledningssystemets lämplighet och effektivitet är tillfredsställande, men att utrymme finns för ytterligare förbättringar. Ledningsgruppen ser positivt på utvecklingen av prestandan i miljöledningssystemet.

3.2.4 Kultur Skåne

Organisation och ansvar

Kultur Skåne är en mindre förvaltning med 34 medarbetare. Det interna miljöarbetet drivs av förvaltningens miljösamordnare, som utför detta arbete på deltid. Kultur Skånes miljösamordnare är delaktig i Region Skånes miljönätverk samt Koncernkontorets miljögrupp. Det finns inga miljöombud eller motsvarande inom Kultur Skåne, men enligt intervju med Kultur Skånes miljösamordnare är nuvarande tilldelning av resurser inom miljöområdet tillräckliga för att bedriva ett effektivt miljöarbete. Miljösamordnaren upplever även att det finns ett stöd för miljöfrågorna från förvaltningsledningen.

Internt miljöarbete

Kultur Skåne tillämpar Region Skånes övergripande miljöledningssystem, som även innehåller detaljerade rutiner för Koncernkontoret och Kultur Skåne. Miljöarbetet inom Kultur Skåne har sin utgångspunkt i miljöprogrammet för Region Skåne.

Intervju med miljösamordnaren samt dokumentgranskning tyder på att det finns en tydlig koppling mellan de övergripande miljömålen i miljöprogrammet och Kultur Skånes miljömål. Till exempel har miljömålet *Stark miljöprofil* brutits ner till Kulturs Skånes detaljerade mål *Bidragsgivning*, som innebär att Kultur Skåne ska tillämpa Region Skånes miljöbevis. Miljöbeviset, som är centralt för Kultur Skånes miljöarbete, är ett miljökritiesystem som berör verksamheter och projekt som får bidragsfinansiering från Region Skåne. Det innebär att det finns ett krav på de verksamheter som får bidrag från Region Skåne att ta ansvar för sin egen miljöpåverkan och bidra till att Region Skånes miljöpolicy och miljömål uppnås. Miljöbeviset, som har beslutats av Regiondirektören, trädde ikraft i januari 2014. Kultur Skåne medverkade vid utarbetandet av miljöbeviset. Innan systemet fanns fick bidragsmottagarna svar på frågor om sitt miljöarbete i samband med den årliga redovisningen av verksamheten. Enligt intervju med miljösamordnaren har Kultur Skåne ett 70-tal bidragsmottagare som omfattas av systemet.

Enligt intervju med miljösamordnaren styrs även Kultur Skånes interna miljöarbete av kulturplanen¹⁵. I den nu gällande kulturplanen var inte arbetet med miljöfrågorna så tydligt

¹⁵ Regional Kulturplan för Skåne 2013-2015

formulerat. Dock ombads miljösamordnaren att i arbetet med kulturplanen som tas fram för perioden 2016-2019 ta fram ett avsnitt om miljö.

Uppföljning och återrapportering

Uppföljning av Kultur Skånes miljömål sker genom ledningens uppföljning varje tertiäl. Alla mål går inte att följa upp per tertiäl. Då görs istället en bedömning av måluppföljning. Uppföljning görs sedan på årsbasis. Dokumentstudier visar på att uppföljningen är ändamålsenlig.

Uppföljning sker även genom den årliga rapporteringen till miljöledningensheten i rapporteringssystemet Avtryck. Enligt intervju med miljösamordnaren erhålls ingen återkoppling från miljöledningensheten specifikt på Kultur Skånes prestanda, men återkoppling erhålls på Region Skånes miljöprestanda på övergripande nivå.

Enligt intervju med miljösamordnaren sker återrapportering till kulturnämnden i verksamhetsberättelsen. Information ges också till nämnden i separata informationsärenden vid nämndssammanträden.

Ständiga förbättringar

Enligt protokollet från den senaste externa miljörevisionen var intrycket att miljöarbetet är viktigt både på koncernövergripande och på förvaltningsnivå, vilket upplevdes speglas i både engagemanget från personalen men också i projekt som genomförts.

3.2.5 Kommentarer och bedömningar

Vår bedömning är att det interna miljöarbetet på förvaltningsnivå till stor del har sin utgångspunkt i de beslut och dokument som finns på regionövergripande nivå (se 3.1.7). Dessa har sedan brutits ner på förvaltningsnivå. Beslut och dokument på förvaltningsnivå som finns för att styra, genomföra och följa upp arbetet bedöms vara:

- *Verksamhetsplaner*
- *Verksamhetsberättelser*
- *Miljöledningssystemet ISO 14001* (förvaltnings-specifikt) med tillhörande rutiner, styrande och redovisande dokument såsom miljöpolicy, miljömål, protokoll från interna och externa revisioner samt protokoll från ledningens genomgång
- *Miljö- och hållbarhetsredovisning*
- *Miljökrav* som finns i avtal med leverantörer (kravställningen)
- *Balanserat styrkort* där miljömål ingår
- *Miljöprogram* med förvaltningens samlade miljömål
- *Region Skånes Miljöbevis*
- *Regional Kulturplan för Skåne 2013-2015*

Vår bedömning är att det interna miljöarbetet som sker inom förvaltningar, nämnder och styrelser är ändamålsenligt. Granskningen av förvaltningarna visar att ständiga förbättringar uppnås med hjälp av ett aktivt och målstyrt miljöarbete inom respektive förvaltnings miljöledningssystem som också visar på en positiv trend. De förvaltningar som tar fram sin egna miljö- och hållbarhetsredovisning påvisar dokumenterade förbättringar i denna.

Genomförda intervjuer tyder på att miljöarbetet är integrerat i verksamheten på samtliga förvaltningar och ledningarna på de granskade förvaltningarna anses vara aktiva och stöttande i det interna miljöarbetet. Det är inga förvaltningar som ifrågasätter att Region Skåne, och den egna förvaltningen, arbetar med miljöfrågor. Vi upplever att det inom samtliga förvaltningar finns system för kontroll att ledningen följer upp beslut och planer av miljöarbetet och att dessa hanteras på avsett sätt. Detta sker genom ledningens genomgång inom ramen för arbetet med förvaltningarnas miljöledningssystem.

I de flesta fall anses inte nämnden ha en tydlig inblandning i det interna miljöarbetet. Vår bedömning är att tre av de fyra granskade förvaltningarna har system för kontroll av att nämnder följer upp beslut och planer av miljöarbetet. Dock upplevs det inte finnas någon tydlig efterfrågan av miljöinformation från nämnden utan det är snarare förvaltningarna som återrapporterar miljöprestanda till nämnden.

4. Identifierade förbättringsområden

Vid granskningen har vissa förbättringsområden identifierats och mot denna bakgrund rekommenderar vi Region Skåne att:

- Överväga att upprätta ett politiskt organ, till exempel ett utskott under regionstyrelsen, med det övergripande ansvaret för Region Skånes interna (och externa) miljöarbete. I nuläget finns det ingen som har ett helhetsansvar för miljö- och hållbarhetsfrågor i koncernledningen och som driver dessa frågor inom Region Skånes ledning.
- Förtydliga nämndernas ansvar inom miljöområdet och uppmuntra att nämnder generellt tar ett större och mer aktivt ansvar för miljöfrågorna.
- Definiera och förtydliga förvaltningarnas ansvar vad gäller uppföljning av miljöprogrammet, till exempel att tydliggöra att förvaltningarna ansvarar för uppföljning på förvaltningsnivå och att miljöenheten ansvarar för uppföljningen på regional nivå.
- Öka kunskapen inom organisationen om effekter, aktiviteter och resultat av Region Skånes interna miljöarbete. Vi föreslår även att Region Skåne utvecklar återkopplingen från koncernkontoret till de olika förvaltningarna om deras miljöprestanda (vad som har gjorts bra/mindre bra).
- Säkerställ att det finns tillräckligt med tid i rapporteringsprocessen för förvaltningarnas kvalitetssäkring av miljönyckeltal.
- I ännu större utsträckning arbeta med strategiskt miljöarbete snarare än prestandamätning.

KPMG, dag som ovan

Eva From
Certifierad kommunal revisor
Auktoriserad revisor

Åsa Ekberg
Manager
Sustainability Reporting & Assurance

Bilaga 1 Intervjuförteckning

- Stig Persson, Enhetschef, Koncernkontoret, Miljöledningsenheten
- Tove Zellman, Miljöstrateg, Koncernkontoret miljöledningsenheten
- Kristina DeGeer, Miljöledningsstrateg, Koncernkontoret miljöledningsenheten
- Märta Stenevi, Regionråd i Region Skåne, 1:e vice ordf Regionstyrelsen, Ordförande Personalnämnden
- Thorbjörn Lindhqvist, Förvaltningschef/Kanslidirektör, Koncernkontoret
- Iris Rehnström, Miljö- och hållbarhetsstrateg, Skånetrafiken
- Jeanette Söderberg, Miljöstrateg, Regionservice
- Bo Hansson, Kanslichef, Regionservice
- Lena Woin, Enhetschef, Enheten för miljö och kansli, Skånes universitetssjukvård
- Margareta Olsson, Utvecklare kulturarv, Kultur Skåne

Bilaga 2 Dokumentförteckning

- Uppföljning av Miljöprogram för Region Skåne 2010-2020, 2015-03-24
- Miljöprogram för Region Skåne 2010-2020 en offensiv satsning på framtiden, 2009-11-05
- Miljöprogram för Region Skåne 2010-2020, 2009-11-05
- Regional handlingsplan för Läkemedel och miljö 2015-2018, 2014-11-13
- Miljöpolicy Region Skåne, 2009-11-24
- Reglemente för Regionstyrelse, nämnder och revisorerna i Region Skåne, 2014-12-08-09
- Riktlinjer för Region Skånes möten och resor, 2014-02-27
- Region Skåne Budget 2015 med verksamhetsplan 2016-2017, 2014-12-17
- Region Skåne Miljöredovisning 2014
- Kemikalieutbytesplan 2010
- Jämförelser på miljöområdet mellan Stockholms läns landsting, Västra Götalandsregionen och Region Skåne (Yggdrasil Miljömanagement AB, december 2008)
- Regionövergripande miljöledningssystem inklusive Koncernkontorets och Kultur Skånes miljöledningssystem
- Regionservice miljöledningssystem
- Regionservice Verksamhetsberättelse för år 2014
- SUS miljöledningssystem
- Skånetrafiken miljöledningssystem
- Verksamhetsplan 2015-2018 Skånetrafiken
- Vår resa. Skånetrafikens redovisning av miljö- och hållbarhetsnyckeltal 2014
- Region Skånes Miljöbevis – ett system för att följa upp miljökraven på bidragsfinansierade verksamheter (2013-12-20)
- Kulturnämndens verksamhetsplan och budget 2015
- Regional Kulturplan för Skåne 2013-2015