



INSTITUTIONEN FÖR NATURGEOGRAFI  
OCH KVARTÄRGEOLOGI

UTVECKLING AV REGIONAL  
SAMVERKAN INOM MILJÖHÄNSYN  
MILJÖSAMVERKAN STOCKHOLMS LÄN - EN FALLSTUDIE



LISA HELLSTRÖM

EXAMENSARBETE I MILJÖSKYDD OCH HÄLSOSKYDD  
STOCKHOLMS UNIVERSITET

2009



## **INSTITUTIONENS FÖRORD**

Denna uppsats är utförd som ett examensarbete vid Institutionen för naturgeografi och kvartärgeologi, Stockholms universitet. Examensarbetet ingår som en kurs inom magisterutbildningen Miljö- och hälsoskydd, 60 högskolepoäng.

Examensarbetets omfattning är 30 högskolepoäng (ca 20 veckors heltidsstudier).  
Handledare för examensarbetet har varit Hanna Sundqvist, Institutionen för naturgeografi och kvartärgeologi och Thomas Fredriksson, Miljösamverkan Stockholms län.

Författaren är ensam ansvarig för examensarbetets innehåll.

Stockholm i oktober 2009

Anders Nordström  
universitetslektor, kursansvarig



## **Abstract**

The aim with this study is to examine how projects such as Miljösamverkan has started, developed and can be further improved. The Miljösamverkan projects have been examined in order to provide us with experiences that can facilitate when new projects are about to be started. Further has the role of the regional county board been examined. Yet the focus has been on the project Miljösamverkan Stockholms Län.

This report has been produced by means of literature studies as well as interviews and surveys with those involved in Miljösamverkan. The form of cooperation does not exist in the north of Sweden and therefore contact was made with the north regional county boards to get their points of view.

Overall the interest in collaboration is increasing as it allows us to jointly taking full advantage of the resources in the region in order to coordinate and improve quality of the monitoring. The view of Miljösamverkan seems to be positive and the labour within the project is being seen as an effective way to produce a good basis and to reach a consensus within a county. However the social aspects within a group may cause problems. It is therefore of importance that there is a driving force within the project, such as the project manager. It is their task to ensure that the goals with the project are clear, that there is a good atmosphere within the group and that everyone is feeling involved in the work. Video-conferencing sessions or other alternative forms of work can be an option in counties where there are long distances between the municipalities' boarders or the numbers of inspectors are few.

To participate in a taskforce gives an additional value in terms of new expertise as well as new work relations, and it is essential that this is clarified. The collaboration is also to be seen within a greater point of view rather than to ensure the benefits of one's own municipality.

To establish a well-functioning cooperation takes time and it has to be done gradually. Therefore one needs to allocate time as well as other resources for those officials who are to contribute to a greater collaboration between the municipalities. It is of importance that everyone is being informed and has the same vision of collaboration as well as the ground rules are clear for those involved. A common webpage can simplify by giving a coherent image of the cooperation internally as well as externally, and to clarify roles and responsibilities.

That which may seem as an effective way to collaborate today may not be seen as efficient in the future. The ambition to increase the efficiency and to make savings means that other ways of collaborations may be relevant in the future. It is therefore essential to be open to new options and not confine oneself to the methods that are used today. However one thing is certain and that is that collaboration as a working method seems to be here to stay.

**Key words:** collaboration, consensus, monitoring, regional development



## Sammanfattning

Syftet med denna studie är att undersöka hur projekt som Miljösamverkan har startats, utvecklats och kan vidareutvecklas. De idag verkande Miljösamverkansprojekten undersöks för att dra erfarenheter som kan underlätta vid uppstart av nya projekt. Även länsstyrelsens roll har undersökts. Fokus har dock legat på Miljösamverkan Stockholms Län.

Rapporten har tagits fram genom litteraturstudier samt intervjuer och enkäter med dem som är involverade i Miljösamverkan. Samarbetsformen finns idag inte i något av Sveriges norra län och kontakt togs därför även med dessa för att få deras syn på Miljösamverkan.

Överlag ökar intresset för samverkan då det ger möjligheter till att gemensamt ta till vara de resurser som finns i regionen för att samordna och höja kvaliteten på tillsynen. Synen på Miljösamverkan tycks vara positiv och arbetet inom projektet ses som ett effektivt sätt att ta fram ett bra underlag och få mer samsyn inom ett län. De sociala aspekterna i en arbetsgrupp kan dock ställa till problem. Det är därför viktigt att det finns en eldsjäl inom projektet, lämpligen projektledaren. Det är dennes uppgift att se till att målen med delprojektet är tydliga, att det råder god stämning i gruppen och att alla känner sig delaktiga. Videokonferenser eller andra alternativa arbetsformer kan vara ett alternativ i län där det är långa avstånd mellan kommungränserna eller antalet inspektörer är få.

Att medverka i en arbetsgrupp ger ett mervärde för de deltagande i form av nya kunskaper och professionella kontakter, och det är viktigt att detta tydliggörs. Samarbetet bör även ses ur ett större perspektiv istället för att man bara ser till nyttan för den egna kommunen.

Det tar lång tid att bygga upp ett fungerande samarbete och det måste ske stegvis. Därför behöver man avsätta både tid och andra resurser för de tjänstemän som ska bidra till ökad interkommunal samverkan. Det är viktigt att alla informeras och att alla har samma syn på samverkan och dess mål samt att det finns tydliga spelregler för de involverade. En gemensam webbplats kan underlätta för att ge en enhetlig bild av samverkansformen både inåt och utåt, samt för att klargöra roller och ansvar.

Det som verkar effektivt som samverkansform idag kanske inte ses som effektivt i framtiden. Strävan efter ökad effektivitet och besparingar innebär att andra samverkansformer kan vara relevanta i framtiden. Det är därför viktigt att vara öppen för nya möjligheter och att inte låsa sig vid de metoder som används idag. En sak är dock säker, och det är att samverkan som arbetsmetod tycks vara här för att stanna.

**Nyckelord:** regional utveckling, samarbete, samsyn, tillsyn





## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Abstract.....	3
Sammanfattning .....	5
INNEHÅLLSFÖRTECKNING .....	7
Ordförklaringar .....	8
1. Introduktion .....	9
1.1 Syfte .....	10
1.2 Avgränsningar.....	10
1.3 Bakgrund.....	10
1.4 Tidigare studier .....	11
2. Metod.....	13
2.1 Litteraturstudie.....	13
2.2 Telefonintervju och e-postkontakt med Sveriges norra län som metod .....	13
2.3 Enkätundersökning via e-postkontakt med Miljösamverkansprojektens projektledare samt de medverkande i Miljösamverkan Stockholms Läns delprojekt som metod.....	13
2.4 Tidigare enkätundersökning med Stockholms miljöchefer .....	13
2.5 Val av kommuner och intervjupersoner samt formulering av intervjufrågor.....	14
2.6 Genomförande och analys av intervjuer/enkäter .....	14
2.6 Etiska aspekter .....	14
2.7 Guideline/checklista.....	15
2.8 Praktik .....	15
2.9 Metodens begränsningar .....	15
3. Resultat .....	17
3.1 Litteraturstudie.....	17
3.2 Enkät med Miljösamverkansprojekten .....	24
3.3 Enkät med arbetsgrupperna .....	25
3.4 Enkät med ordföranden för Miljösamverkan Stockholms Län.....	26
3.5 Workshop med Stockholms miljöchefer.....	27
3.6 Enkät med Stockholms miljöchefer.....	27
3.7 Telefon- och e-postkontakt med län i norra Sverige.....	27
4. Diskussion.....	29
5. Slutsatser .....	33
Tackord .....	35
Referenslista .....	35
Appendix.....	37

## Ordförklaringar

**Företag:** med *företag* menas här även en kommun, organisation, förvaltning eller myndighet (Johansson 2005).

**Hållbar utveckling:** Brundtland-kommissionens definition av hållbar utveckling är ” *en utveckling som tillfredställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov*”.

**Nätverk:** ett antal självständiga företag som tillsammans kan uppnå ett mål som de inte kan var för sig (Johansson 2005) .

**Operativ tillsyn:** den tillsyn som Länsstyrelsen och kommunernas miljö- och hälso-skyddskontor (eller motsvarande) utövar mot den som bedriver en verksamhet eller vidtar en åtgärd som omfattas av miljöbalken.

**Tillsyn:** oberoende och självständig granskning av tillsynsobjekt som syftar till att kontrollera om tillsynsobjektet uppfyller de krav och villkor som följer av lag, EG-förordning eller annan föreskrift och av särskilda villkor som har meddelats i anslutning till sådana föreskrifter samt beslut om åtgärder som syftar till att vid behov åstadkomma rättelse av den objektsansvarige (SOU 2004:100).

**Tillsynsmyndighet:** statlig myndighet eller kommun som utövar tillsyn (SOU 2004:100).

**Tillsynsobjekt:** föremål eller verksamhet som omfattas av tillsyn (SOU 2004:100).

**Tillsynsvägledning:** är enligt tillsynsförordningens § 325 sådan tillsyn som består i utvärdering, uppföljning och samordning av den operativa tillsynen samt stöd och råd till de operativa tillsynsmyndigheterna.

## 1. Introduktion

Den operativa tillsynen utövas i första hand av länsstyrelserna och kommunerna, och den styrs i allmänhet av förordningen (1998:900) *om tillsyn enligt miljöbalken*. Där står det tydligt att en myndighet ska avsätta resurser och kompetent personal som motsvarar tillsynsbehovet (Miljö- och samhällsbyggnadsdepartementet 1998). Lagstiftningen inom tillsyn förändras dock kontinuerligt och det kan därför vara svårt för handläggare att ständigt sitta inne med uppdaterad information. Inom tillsynsområdet växer inspektörernas uppgifter medan resurserna inte växer i motsvarande grad. Inspektörerna måste ha goda kunskaper inom flera olika lagstiftningar och kunna aktuella bestämmelser och deras tillämpning, men många kommuner är så små att de saknar de förutsättningar som krävs för att upprätthålla tillräcklig kompetens. Dessutom tillämpas inte lagstiftningen likvärdigt i landet. Avsaknad av eller brister i tillsynsvägledning tycks öka utrymmet för företagens branschorganisationer som i många fall utvecklar egna rekommendationer, riktvärden, normer och standarder. Länsstyrelser och kommuner upplever att de ibland har svårt att sätta emot branschens tolkningar. De menar att det är svårt för en enskild myndighet att vara en tillräckligt tung motvikt. I synnerhet kommunerna har understrukt att en sådan motvikt kan behövas, till exempel i det fall företag försöker spela ut kommuner mot varandra (Riksrevisionen 2006).

Det finns ett centralt ansvar för tillsynsvägledning enligt miljöbalken, vilket är fördelat på tolv myndigheter varav Naturvårdsverket är en. Enligt förordningen (1998:900) om tillsyn enligt miljöbalken ska Naturvårdsverket ge vägledning till länsstyrelser och kommuner. Vägledningen från verket uppfattas dock som mer generell och mindre konkret än tidigare och verket som att det blivit ytterst försiktigt när det gäller att ta ställning i konkreta frågor. Det finns en klyfta mellan å ena sidan kommuners och länsstyrelsernas upplevda vägledningsbehov och å andra sidan det som Naturvårdsverket faktiskt levererar och anser att det bör leverera, och denna klyfta undergräver effektiviteten i miljöarbetet (Riksrevisionen 2006).

Till följd av problemen med färre resurser i kommunerna och ett upplevt svagare stöd från de centrala tillsynsvägledande myndigheterna har regionala samverkansformer växt fram i ett flertal län i landet. Dessa går under namnet Miljösamverkan och utgör samarbeten mellan kommuner, kommunförbund och länsstyrelser. Syftet med dessa samverkansprojekt är att effektivisera den kommunala tillsynen i respektive län genom att samutnyttja medverkande aktörers kompetens och resurser, samt att säkra en likvärdig bedömningsgrund. Man hoppas att samverkan ska medföra ett ökat erfarenhetsutbyte, effektivare resursutnyttjande, högre potential att gå på djupet i olika frågor samt frambringa en högre kvalitet på tillsynen och en långsiktigt hållbar utveckling av miljöarbetet i respektive län. De uppgifter som tas upp i respektive projekts verksamhetsplan benämns delprojekt och dessa kan innefatta exempelvis tillsynskampanjer eller framtagande av informationsmaterial och vägledningar (Miljösamverkan Västra Götaland 2004b).

## 1.1 Syfte

Denna studie syftar till att undersöka hur projekt som Miljösamverkan har startats upp, hur utvecklingen har sett ut samt hur de kan vidareutvecklas. Vidare undersöks vad som bör tas i beaktande när ett nytt Miljösamverkansprojekt startas upp för att ta lärdom av de tidigare uppstartade projekten. Dessutom utreds länsstyrelsens medverkan i samarbetet.

Resultatet har sammanställts till en slags guideline för hur projekt som Miljösamverkan utvecklas och kan vidareutvecklas. Guidelinen ska utgöra en checklista med förslag på hur Miljösamverkan kan samarbeta för att möta behovet och de mål som sätts upp.

Följande frågeställningar ställs för att besvara syftet:

- Hur är synen på Miljösamverkan och hur är framtidssynen hos:
  - projektledarna för respektive Miljösamverkansprojekt?
  - ordföranden i styrgruppen för Miljösamverkan Stockholms Län?
  - miljöchefer, inspektörer m.fl. inom delprojektgrupperna under Miljösamverkan Stockholms Län?
- Behövs Miljösamverkan? Vilka fördelar respektive nackdelar finns med samarbetsformen?

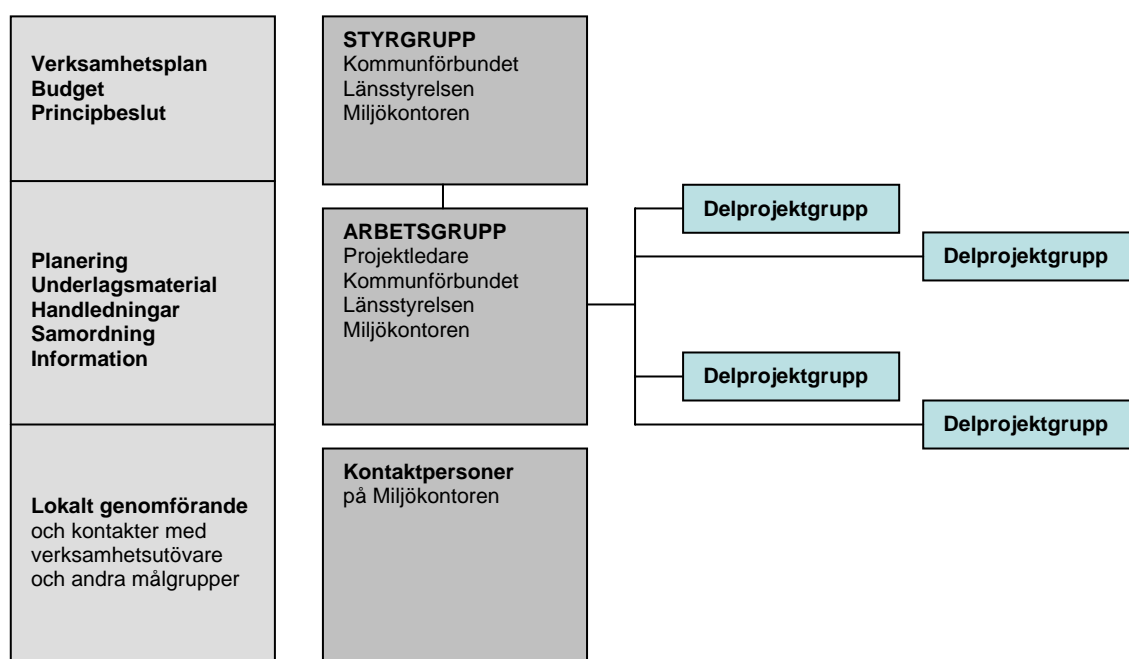
## 1.2 Avgränsningar

Studien inriktar sig på Miljösamverkan i Stockholms Län och dess systerprojekt i Sverige. För att inte studien skulle bli alltför omfattande lades koncentrationen på Miljösamverkan Stockholms Län samt kommunerna i länet.

## 1.3 Bakgrund

Det första Miljösamverkansprojektet var Miljösamverkan Västra Götaland vilket startade i juni 1999. Bakgrunden till Miljösamverkan Västra Götaland fanns i Kemikalieprojektet Älvsborg, vilket startades 1993. Miljöcheferna i länet ansåg att man inte hade arbetat tillräckligt med kemikalietillsynen och de förslog därför för Älvsborgs Kommunförbund att de borde starta ett projekt för att ge stöd till kommunernas kemikalietillsyn. Kemikalieprojektet blev framgångsrikt och uppskattat av de delaktiga kommunerna. Det fanns önskemål om att arbeta vidare på samma sätt med andra miljöfrågor och Miljösamverkan startades (Lasse Lind 070912). Efter inspiration från Västra Götaland finns nu Miljösamverkan i ett flertal län i landet: Västra Götaland, Skåne, Kronoberg, Halland, Östergötland, Kalmar, Stockholm, Jönköping och Värmland. Sedan 2005 finns även ett projekt som heter Miljösamverkan Sverige, vilket är ett samarbetsprojekt mellan landets alla länsstyrelser med stöd av Naturvårdsverket. Om än idén bakom de olika Miljösamverkansprojekten är densamma ser varje projekt annorlunda olika ut. Det är exempelvis bara enstaka av projekten som jobbar med all lagstiftning inom tillsynsområdet och det är dessutom inte inom alla projekt som kommunerna skriver under någon form av avtal med Miljösamverkan. I Miljösamverkan Västra Götalands fall är det exempelvis endast kommunförbunden som skriver avtal och är med och finansierar, se Appendix 1.

Miljösamverkan är ingen myndighet men delprojekten omfattar stöd till myndighetsutövning i form av exempelvis tillsynsvägledning och inspektioner. De medverkande kommunernas miljönämnder svarar för myndighetsutövningen. Var och en av dessa väljer själv i vilken omfattning man deltar i de delprojekt som Miljösamverkan arbetar med. Samverkansformens högsta beslutande organ utgörs av miljöcheferna i länets kommuner. Dessa sammanträder årligen för att diskutera projektets fortlevnad. Varje Miljösamverkansprojekt leds av en styrgrupp, vilken har det övergripande ansvaret för projektet. Styrgruppen fastställer exempelvis verksamhetsplan, budget och gör återkopplingar till verksamheten. I styrgruppen ingår oftast representanter från kommunerna, länsstyrelsen och regionförbundet. En arbetsgrupp som leds av en eller flera särskilt anlitade projektledare sköter det löpande arbetet med att samordna verksamheten. Inom varje delprojekt utses sedan en arbetsledare/delprojektledare vilken har huvudansvaret för att arbetet går som beräknat i gruppen. Arbetsgruppen och projektledaren tar bland annat fram underlagsmaterial, informationsmaterial och handledningar. De sköter även den tidsmässiga planeringen av olika insatser och för utvärderingar och sammanställningar samt ser till att kontakter och information mellan projektledning och deltagare fungerar. För en översikt över hur organisationen i Miljösamverkan Stockholms Län ser ut, se figur 1.



Figur 1. Översikt över organisationen i Miljösamverkan Stockholms Län (MSL). Bearbetning av figur från Miljösamverkan Västra Götaland (2004a).

## 1.4 Tidigare studier

Miljösamverkan är ett nytt koncept och det finns därför inga tidigare studier om projektet bortsett från de uppföljningar som respektive Miljösamverkansprojekt har utfört. Det finns dock andra studier som behandlar tillsyn och samverkan. I en av dessa, Johansson (2005), är formen för samverkan ett nätverk som benämns som kompetensråd. Här diskuteras nätverk som samarbetsform och konkreta förslag på hur man kan förbättra samarbetet tas upp. Ståhlberg (2004) har utfört en enkätundersökning i syfte att

undersöka vad tjänstemän på regional och lokal nivå anser är viktigt i arbetet med Sveriges femton nationella miljö kvalitetsmål. Här tas samverkan upp som ett medel för att få en samsyn inom kommunerna och för att tillsammans utforma gemensamma mål att sträva efter i miljöarbetet.

Riksrevisionen har granskat regeringens styrning av Naturvårdsverket. Granskningens huvudfråga har varit om regeringen genom sin styrning skapat de förutsättningar som krävs för att Naturvårdsverket på ett effektivt sätt ska kunna genomföra den av riksdag och regering beslutade miljöpolitiken. Det som har undersökts är styrningens påverkan på Naturvårdsverkets inriktning och basverksamhet, förutsättningarna för verkets vägledning av länsstyrelser samt kommuner samt hur regeringen hanterar av riksdagen beviljade anslag till miljöarbetet (Riksrevisionen 2006).

2004 utgavs en konsultrapport där Miljösamverkan Västra Götaland utvärderades. Projektet fick mestadels väldigt positiva omdömen och det konstaterades att ”projektet svarar väl mot det behov som finns av stöd i tillsynsarbetet vilket säkerställs genom ett mycket väl förankrat urval av delprojekt. Delprojekten uppfattas i genomförandet av en klar majoritet av de tillfrågade som konkreta, operativa och väl avgränsade i sin karaktär.” Projektet ansågs bidra till kompetenshöjning i kommunernas tillsynsarbete, leda till effektiv samverkan mellan tillsynsmyndigheterna och möjliggöra en gemensam syn och normer för tillsyn inom regionen. Det medförde även informations spridning, inom så väl som utanför regionen, tydliga effektivitetsvinster i form av tid och resurser, vägledning för kommunernas prioritering av tillsynsinsatser och ett viktigt bidrag för Länsstyrelsens tillsynsvägledning (Miljösamverkan Västra Götaland 2004a).

## **2. Metod**

### **2.1 Litteraturstudie**

En litteraturstudie av tillgängligt material om samverkan och tillsyn gjordes. Syftet var att undersöka om det fanns tidigare studier om samverkan och dess eventuella fördelar och nackdelar. Vidare undersöktes om det fanns tidigare studier angående vad man bör tänka på när man ska starta upp samverkan. Huvuddelen av materialet kom från Naturvårdsverket, Svenska Kommunförbunden och från Sveriges Kommuner och Landsting. Materialet behandlade tillsyn och samverkan på olika nivåer och med olika instanser. Faktamaterial och utvärderingar av Miljösamverkan fanns tillgängligt på respektive Miljösamverkansprojekts hemsida.

### **2.2 Telefonintervju och e-postkontakt med Sveriges norra län som metod**

Miljösamverkan finns idag inte i norra Sverige. Kontakt togs därför med personer på respektive länsstyrelse (Gävleborg, Dalarna, Jämtland, Västernorrland och Norrbotten) för att undersöka om de hade planer på att bilda Miljösamverkansprojekt eller om de använde sig av någon annan samarbetsform. Medverkan i studien var frivillig och de kontaktade personerna kunde välja om de ville svara på frågorna via e-post eller genom en telefonintervju.

### **2.3 Enkätundersökning via e-postkontakt med Miljösamverkansprojektens projektledare samt de medverkande i Miljösamverkan Stockholms Läns delprojekt som metod**

För att undersöka hur synen var hos projektledarna för de olika Miljösamverkansprojekten valdes enkätundersökning som metod. Vissa frågor krävde långa svar och därför var skriftliga svar att föredra. Frågor e-postades därför ut till projektledarna och svaren analyserades sedan. Några av projektledarna gick inte att få tag på via e-post, så i dessa fall gjordes telefonintervjuer.

Enkätundersökning användes även som metod för att undersöka synen på Miljösamverkan hos dem som verkar inom Stockholms län. Denna gavs ut till ordföranden i styrgruppen för Miljösamverkan Stockholms Län (MSL), samt till de inspektörer och miljöchefer som medverkar i något av MSL:s delprojekt. Det var frivilligt att svara på enkäten och de tillfrågade fick välja om de ville svara skriftligt eller muntligt via exempelvis telefonkontakt. Metoden valdes eftersom enkätundersökningar är den svarsform som används på miljöchefsträffarna, där länets miljöchefer bland annat diskuterar Miljösamverkan och dess framtid.

### **2.4 Tidigare enkätundersökning med Stockholms miljöchefer**

I studien användes även en tidigare gjord enkät vilken skickades ut av MSL till Stockholms kommuners miljöchefer i september 2005. Två av frågorna med svar valdes ut då de ansågs vara av vikt för denna studie. Frågorna handlade om vilken roll miljöcheferna

ansåg sig själva ha inom MSL samt om det var något särskilt de ansåg vara av vikt för projektet. I svaren avspeglades även till viss del miljöchefernas inställning till samarbetsformen.

## **2.5 Val av kommuner och intervjupersoner samt formulering av intervjufrågor**

Då studien handlar om samarbete med Miljösamverkan som fallstudie låg fokus på de olika Miljösamverkansprojekten runt om i Sverige, och i första hand Miljösamverkan Stockholms Län (MSL) samt kommunerna i Stockholmsregionen. Anledningen till detta var att jag praktiserat på MSL och därmed är väl insatt i projektet. Dessutom fanns det inte tillräckligt mycket lättillgänglig information om de andra Miljösamverkansprojekten för att bli lika insatt i dem. Dessutom har Miljösamverkan olika inriktningar och har inte kommit lika långt i de olika länen, vilket innebär att det därför kan vara svårt att jämföra dem.

Intervjufrågor till projektledarna för Miljösamverkansprojekten formulerades med utgångspunkt i uppsatsens syfte och frågeställningar. Intervjufrågorna redovisas i Appendix 2.

## **2.6 Genomförande och analys av intervjuer/enkäter**

Frågornas fokus låg på hur länge respektive miljösamverkansprojekt hade funnits, hur många kommuner som fanns i respektive län, hur finansieringen föreföll samt hur framtidssynen inom respektive region såg ut. När sammanställningen av intervju svaren och enkäterna var klar påbörjades analysen. Först analyserades varje intervju- respektive enkätfrågas svar individuellt i syfte att försöka hitta svar på några av frågeställningarna. Därefter följde en diskussion av resultatet och analysen, vilka resulterade i en utformning av en guideline (se Appendix 12). Denna utgör en slags checklista för vad man bör ha i beaktande när projekt som Miljösamverkan ska startas upp samt under projektets gång.

## **2.6 Etiska aspekter**

Alla intervjupersoner har antingen fått ett informationsbrev eller muntlig information som beskriver studiens generella syfte, de generella frågeområdena samt studiens upplägg. Det har varit frivilligt att ställa upp i studien och alla medverkande får möjlighet att ta del av den färdiga uppsatsen. Eftersom uppsatsen inte syftar till att peka ut någon person eller kommun är alla inspektörer och miljöchefer i denna studie anonyma. Däremot har Miljösamverkan Stockholms Läns ordförande och projektledarna för miljösamverkansprojekten namngetts.



## 2.7 Guideline/checklista

Efter att studiematerialet och de inkomna svaren från enkäter och intervjuer hade sammanställts och analyserats utvecklades en guideline, en slags checklista, för vad som

bör tas i beaktande när projekt som Miljösamverkan ska startas samt under projektets gång (se appendix 12). Guidelinen belyser både vad man ska ha i åtanke när man utformar projekt som Miljösamverkan och vilka fördelar respektive nackdelar denna samarbetsform kan innebära. En kort redogörelse görs även för vilken roll länsstyrelsen bör ha i samarbetet.

## 2.8 Praktik

Jag har under fem veckors tid praktiserat på Kommunförbundet Stockholms Län, och då främst på Miljösamverkan Stockholms Län. För att jag skulle få ut så mycket som möjligt av praktiken delades dagarna upp under närmare ett års tid. Under denna period har jag fått insyn i hur projekt som Miljösamverkan fungerar. Jag har även varit delaktig i två av delprojekten som startades upp under 2007, "Vedeldning" och "FAQ" (allmänt återkommande frågor). Detta har gjort att jag är väl insatt i hur Miljösamverkan fungerar och vilka fördelar respektive nackdelar som finns med samarbetsformen. Praktiken har, om än detta inte redogörs under en egen rubrik, gett mig stor insyn i hur Miljösamverkan Stockholms Län fungerar.

## 2.9 Metodens begränsningar

Inom projektet "Stockholm Sustainable Region – regional samverkan kring miljödriven näringsutveckling" (2005) har försök gjorts att finna europeiska samverkansforum i syfte att se om det finns erfarenheter och kunskaper att hämta från dem. Det visade sig dock vara svårt att hitta regionala nätverk för samverkan inom Europa. Det tycks vara ovanligt med regionala samverkansnätverk i andra länder då den samverkan som sker vanligtvis bedrivs på nationell nivå. Det är möjligt att det finns liknande miljösamverkansprojekt utomlands, men att det är svårt att finna denna information då den antagligen är skriven på respektive lands huvudspråk. Därför behandlar denna studie endast samverkan inom miljöområdet i Sverige.

Enkätundersökningen med dem som var delaktiga i något av Miljösamverkan Stockholms Läns delprojekt besvarades endast av 50 % av de tillfrågade. Svaren kan därmed inte ses som representativa för hela gruppen, men de ger ändå en indikation på hur uppfattningen om Miljösamverkan Stockholms Län är, samt lyfter fram vissa för- respektive nackdelar med samarbetsformen. De har dessutom innehållit förslag på hur Miljösamverkan Stockholms Län skulle kunna förbättras. I enkätundersökningen med projektledarna för respektive Miljösamverkansprojekt kunde endast sex utav nio projektledare samt projektledaren för det kommande projektet Miljösamverkan Värmland nås.



### 3. Resultat

#### 3.1 Litteraturstudie

##### **Brist på tillsynsvägledning och konsekvenser av detta**

Tidigare studier (Riksrevisionen 2006) visar att många kommunala tjänstemän anser att tillsynsvägledningen från Naturvårdsverket brister. Företrädare för länsstyrelser och kommuner har pekat på att brister i den centrala vägledningen leder till ineffektivitet i tillsynen och annat operativt miljöarbete. Varje myndighet måste lägga ned resurser på tolkningar av regler och på utredningar för att komma fram till rimliga och hållbara beslut. Det blir ett mångdubbelarbete som man framhåller inkräktar på de begränsade resurser som finns för miljö- och tillsynsarbetet. Ett annat effektivitetsproblem som förts fram handlar om att skriftlig vägledning från Naturvårdsverket ofta är sen och ibland kommer flera år efter det att länsstyrelser och kommuner börjat arbeta med en fråga. De måste då själva utarbeta metoder och hitta lösningar på olika problem.

En annan svårighet är osäkerheten om vilka krav som är rimliga att ställa. Denna osäkerhet blir större när det inte finns riktlinjer eller annat stöd från Naturvårdsverket att luta sig mot. En svårighet som framförts, och som också bidrar till att man drar sig för att fatta beslut som kan leda vidare till rättslig prövning, är osäkerhet om konsekvenser av utfallet av rättsliga processer, särskilt i fall där vägledning saknas. En ytterligare svårighet är att rättsliga prövningar tar lång tid och är resurskrävande för de enskilda tillsynsmyndigheterna. Därför drar de sig för att fatta beslut som kan leda vidare till rättslig prövning. De tillsynsansvariga menar att dessa svårigheter sammantaget kan leda till att rättspraxis utvecklas långsamt (Riksrevisionen 2006). Till följd av skillnader i resurstillgångar mellan stora och små kommuner finns en risk att det bildas ett A- och ett B-lag och att det därmed inte utförs samma typ av tillsyn i alla kommuner. Detta är något som vissa kommuner upplever att även företagen har börjat reagera på eftersom reglerna och avgifterna mellan olika kommuner kan skilja sig mycket åt (Lindberg 2004).

##### **Varför samverkan?**

Riksrevisionen konstaterar att en fungerande tillsynsvägledning är ett nödvändigt led i genomförandet av miljöpolitiken. Det gäller ”rätt” åtgärder, effektiviteten i arbetet samt likformighet och rättssäkerhet i hela landet. Naturvårdsverket menar att ett sätt att lösa problem och brister i vägledningen är att länsstyrelser och kommuner själva tar fram kunskaper och hjälper och vägleder varandra (Riksrevisionen 2006). Enligt 26 kap. 6 § Miljöbalken bör myndigheter samarbeta i syfte att bedriva en god tillsyn (SFS 1998:808). Gemensamt för länen i Sverige är dock att graden av samverkan är mycket låg, oavsett vilken myndighet, organisation eller institution som ses som potentiell samarbetspart.

Livsmedelsverkets bedömning är att om livsmedelstillsynen skall bedrivas i kommunerna måste små kommuner samverka för att åstadkomma likvärdighet och acceptabel nivå på livsmedelstillsynen. Eftersom det inte går att tvinga kommuner att samverka måste incitamenten för att vilja bedriva effektiv tillsyn överväga (Livsmedelsverket 2000).

Den största delen av samverkan sker i löst reglerade former som projekt, nätverk och avtal. Hos de kommuner som samarbetar är det vanligast att länsstyrelsen är samarbetspartnern. Enligt en enkät från Sveriges kommuner och landsting samarbetar 80 % av kommunerna med länsstyrelserna i viss eller hög utsträckning inom miljömålsarbetet. 70 % av kommunerna samarbetar med någon annan kommun (Naturvårdsverket 2006a). Miljö- och hälsoskydd samt lokal och regional utveckling är det vanligaste samverkansområdet kommuner emellan (Svenska Kommunförbundet och Landstingsförbundet, 2002; Svenska Kommunförbundet 2000).

Lovorden för samverkan är många. Vi samverkar för att lära och utvecklas tillsammans. Genom samverkan kan man stärka sin regions konkurrenskraft gentemot andra regioner och utvecklingen avseende mångfald, kompetens, kvalitet, tillgänglighet och valfrihet främjas (Svenska Kommunförbundet och Landstingsförbundet, 2002a). De kommuner som använder sig av olika former av samverkan är överlag positiva till samarbetet och menar på att det fungerar bra och är resurseffektivt. Små kommuner har ofta svårt att upprätthålla kompetensen på grund av den utsatthet det innebär att några få inspektörer tar ansvar för hela tillsynsområdet, och länsstyrelsen ser det därför nödvändigt med samarbete för att säkerställa tillräckliga resurser och upprätthålla kompetensnivån (Länsstyrelsen i Jönköpings län 2007).

Nätverk kan ha fördelar som metod för företagsutveckling, ett medel för regional utveckling eller ett sätt att uppnå en långsiktig ekonomisk utveckling. Intresset för nätverksorganisationer blir allt större och allt mer av offentliga medel för utveckling riktas till olika nätverksprojekt. Nätverksstrategin kan ses som ett försök att kombinera andra strategimodeller i ett försök att finna en strategi som är bättre anpassad till dagens samhälle. I jämförelse med exempelvis organisations- eller planeringsstrategin är nätverksstrategin mer flexibel, samarbetet bygger på frivillighet och jämlika relationer och är efterfrågestyrt, vilket ger ett konkret och målfokuserat arbetssätt. Nätverksstrategin kan vara ett medel för regional utveckling då den inte har svagheten att samverkan står och faller med eldsjälens. Den är inte heller hierarkisk som planeringsstrategin, utan kan sägas ha tagit det bästa från olika strategier. Kritik som har framförts mot strategin är att det kan vara svårt att administrera fram samverkan. Nätverksstrategin kan vara ett svar på att andra strategier inte längre fungerar i det föränderliga samhället, men detta behöver dock inte betyda att nätverksstrategin är bra (Johansson 2005).

### **Positiva effekter/fördelar med Miljösamverkan**

Många kommunchefer anser att samverkan framför allt leder till kompetenshöjning (Hådal m.fl. 2005). Ytterligare fördelar som de kan se är att det genererar nya idéer som i sin tur leder till ökad kunskap, försörjning av spetskompetens, högre kvalitet, gemensam identitet, möjlighet att behålla tjänst inom kommunen, högre effektivitet och större underlag för tjänster. Dessutom ges ensamarbetare möjlighet att bolla och lösa problem med andra och möjlighet att följa med i teknisk utveckling. Detta medför att bedömningar blir rättvisare över kommungränser, trygghet, attraktivare tjänsteinnehåll och jämnare beläggning. En annan fördel är att lagstiftningens krav på kompetens och resurser kan upprätthållas, även inom kommuner med få anställda inspektörer. Samarbetet innebär även ökad möjlighet att rekrytera rätt utbildad personal och nya förutsättningar till egen utveckling och stöd, vilket bidrar till att skapa en attraktiv arbetsplats. Genom likartad handläggning blir det lättare både för kommuner och för

länsstyrelsen då servicenivån blir högre, handläggningstiden blir kortare och risken att det inkommer klagomål till länsstyrelsen till följd av olika regler i olika kommuner minskar (Riksrevisionen 2006). Samverkan skulle dessutom kunna ge en bättre kontinuitet i miljöarbetet, bland annat genom minskad sårbarhet när personal slutar, blir sjukskriven och liknande. För små kommuner är detta vidare en förutsättning om man ska kunna överta tillsyn från länsstyrelserna, vilket är en ambition för politikerna (Naturvårdsverket 2000).

Kommunerna önskar mer utvecklade samarbetsformer. Även länsstyrelserna anser att samarbetet behöver utvecklas. Det kan vara i form av metodtips från andra kommuner, checklistor, utbyte av idéer och metoder. Att likrikta tillsynen i landet uppges vara mycket betydelsefullt. Genom arbete i projekt har kommuner bevisat att större enheter behövs för att göra tillsynsarbetet effektivt och att det är slöseri med resurser att alla kommuner på egen hand får utveckla metoder och rutiner. Det gör att tillsynskvaliteten blir olika mellan kommunerna (Lindberg 2004). Miljösamverkan Västra Götaland nämns som ett föredömligt samarbetsorgan som underlättar för kommunerna eftersom de själva inte behöver utveckla metoder och rutiner (Lindberg 2004).

Förutom de fördelar samordning innebär vid tillämpning av lagstiftning är den viktig även av resursskäl för att förhindra dubbelarbete. Dessutom finns det en poäng med att ordna information eller arbete på ungefär samma sätt från nationell nivå och ner på regional och lokal nivå för att underlätta för kommunikationen och samarbetet. Det ses av många som viktigt att få integrera miljömålen i tillsyn och tillståndsprövningen. Även Miljömålskommittén skriver i sitt betänkande att en väl fungerande tillsyn är viktig för att miljömålsarbetet verkligen ska leda fram till de mål som har formulerats. En stor fördel med att integrera miljömålen i tillsyn och tillståndsprövning är att det inte behöver kosta pengar utan snarare handlar om ett förhållningssätt (Ståhlberg 2004).

### **Negativa effekter/brister med Miljösamverkan**

I en konsultrapport om Miljösamverkan Västra Götaland identifieras några brister med projektet. Kortsiktigheten tas upp som ett problem eftersom finansieringen för projektet då löpte för ett år i taget. Efter framgången med Miljösamverkan Västra Götaland har projektet idag blivit med långsiktigt och löper för fyra år i taget, men andra Miljösamverkansprojekt i Sverige har dock problemen med kortsiktighet. Ett annat problem som diskuterades var målformuleringen och uppföljningen. Målen ansågs som mycket svåra att följa upp över tiden, vilket ansågs kunna vara ett hinder för huvudmännens engagemang i projektet. En tredje brist som togs upp var att en kommunikationsplan saknades. Det föreslogs att en sådan skulle tas fram och att den skulle omfatta målgrupper, kanaler, budskap och övergripande kommunikationsmål (Miljösamverkan Västra Götaland 2004a).

Om ett eventuellt uppdrag att samverka får effekter i form av förlorade arbetsuppgifter för antingen den tjänsteman som själv är inblandad i samverkan eller någon av tjänstemannens medarbetare, kan samverkan naturligtvis lätt upplevas som ett hot. Det kan också kännas hotande att behöva anpassa sitt arbetssätt till någon annans (Hådal m.fl. 2005). En till synes instabil och kortsiktig finansieringslösning kan innebära stora påfrestningar på organisationerna. En mer stabil, långsiktig lösning skulle samtidigt kunna leda till en minskad flexibilitet i organisation och verksamhet. Det kan behövas någon form av finansiell grundtrygghet men för att utveckla verksamheten kan en

förhandlingsbar andel där verksamheten analyseras vara av godo (Sveriges Kommuner och Landsting 2005b).

Svårigheter med samverkan i stora, glesbefolkade län som till exempel Norrbotten kan vara att nästan hälften av kommunerna bara har ett fåtal inspektörer vardera. Avstånden är stora då kommunerna är rent geografiskt mycket stora. Behovet av samverkan är dock stort, då man har konstaterat att resurserna brister i många kommuner (personlig kommentar Anna-Carin Ohlsson 2007-11-12).

### **Länsstyrelsens roll**

Miljösamverkan Sverige (MSS) är ett samarbetsprojekt mellan Naturvårdsverket och Sveriges alla länsstyrelser. Projektet startade hösten 2005 och syftet är att öka samsynen mellan länsstyrelserna och att ge en mer enhetlig hantering i tillsynsfrågor över landet. Arbetet ska stödja länsstyrelserna i såväl den tillsynsvägledande som den operativa tillsynsrollen. Avsikten med projektet är även att komplettera Naturvårdsverkets tillsynsvägledning till de regionala tillsynsmyndigheterna. Tillsynsvägledningen från regional till lokal nivå står respektive länsstyrelse för och detta ingår inte i projektet. Verksamheten ska fokusera på handläggarstöd av miljötillsynen och täcka stora delar av miljöbalkens område. Vissa av delprojekten kommer att vara direkt överförbara till kommunal nivå och kan då användas av länsstyrelserna i den ordinarie tillsynsvägledningen. MSS betonar att det material som tas fram ska komplettera vägledningen från Naturvårdsverket, inte ersätta den. Projektet understryker också att den vägledning man kommer att ta fram enbart utgör en liten del av den vägledning som behövs. MSS beskrivs som ett informellt samarbete men har en organisation med bland annat styrgrupp, projektledare, kansli, arbetsgrupper och budget. Naturvårdsverket bidrar med hälften av finansieringen och länsstyrelserna med den andra hälften. MSS är noga med att betona att man inte är en myndighet, det är de medverkande länsstyrelserna som har att svara för myndighetsutövningen. Varje länsstyrelse avgör själv om och hur man vill använda material från projektet. Inledningsvis kommer verksamheten att vara inriktad på de områden av miljöbalken där Naturvårdsverket är central tillsynsvägledande myndighet. Förutom att bidra med finansiering sitter Naturvårdsverket också med i MSS styrgrupp. Längre fram kan även andra centrala myndigheter med ansvar enligt miljöbalken komma att knytas till projektet, till exempel Kemikalieinspektionen och Socialstyrelsen (Riksrevisionen 2006).

Riksrevisionen betraktar Miljösamverkan Sverige som ett positivt bidrag i tillsynsarbetet. Projektet anses på ett föredömligt sätt ha tagit på sig ett ansvar för att tillsyn och tillsynsvägledning ska fungera bättre. Dock är Miljösamverkan ett i grunden informellt nätverk som inte har tagit över vare sig befogenheter eller beslutskompetens från de enskilda länsstyrelserna eller andra operativa myndigheter. Riksrevisionens bedömning är att länsstyrelserna genom Miljösamverkan Sverige, liksom andra former av miljösamverkan, kan vara en god hjälp för Naturvårdsverket i dess vägledningsarbete. Miljösamverkan bör dock inte betraktas som en ersättning för Naturvårdsverkets vägledning, utan snarare ses som ett komplement och en utmaning (Riksrevisionen 2006).

### **Att tänka på vid Miljösamverkan**

Innan samverkansarbetet börjar finns det några saker som är viktiga att ha i åtanke. Börja med att beskriva behovet och utred alternativa lösningar. Det kan vara en fördel att bygga vidare på redan fungerande samarbetsformer där tilliten finns sedan tidigare. Ta även upp alla befarade nackdelar/problem med samarbetsformen och klä dem i ord, samt fundera på vad som kan göras för att lösa dem. Det är viktigt att avsätta mycket tid för samverkansprocessen. Det tar tid att få igång ett väl fungerande samarbete och förankring och öppenhet är A och O för framgång. Informera alla berörda och låt alla komma till tals. Varje kommuns deltagande bör stå i proportion till det egna kommunintresset (Svenska Kommunförbundet 2004).

Förväntningarna på samarbetet bör klargöras innan det drar igång och man bör klargöra att det finns ett mervärde, en vinst, i att delta (win-win-situation). Varje part bör dessutom se samarbetet ur ett större perspektiv, och inte bara se till sitt eget företag och dess vinst. Det är dessutom viktigt att de som vill samverka uppger klara mål för vad de vill uppnå. Först när var och ens mål med samverkan har klargjorts går det att sätta upp tydliga och gemensamma mål för vad man vill uppnå med samverkan. Det är viktigt att alla parter har samma bild av vad som förväntas av dem som ingår i samarbetet. Det kan vara en fördel att diskutera gemensamma spelregler för samverkan, gärna med utgångspunkt från modellen "samverkanstrappan" (se fig. 2) (Hådal m.fl. 2005).

Den bästa förutsättning för samverkan är att det finns tillit mellan de samverkande. Samverkan kan bara uppstå om man litar på varandra och väljer att samarbeta. Tillit är dock ingen självklarhet och utan den hamnar man lätt i en situation där alla får det sämre, trots att alla inser att alla skulle tjäna på att välja att samarbeta. Frågan är då hur kommunerna ska kunna bygga upp tillit till varandra för att undvika att hamna i den sociala fällan. Ett förslag är att man lyfter fram goda exempel på tidigare upplevd tillit mellan kommuner. Man kan dra slutsatser från lyckade samverkansprojekt som har tillfört tillit till samarbetet. Det kan även behövas en diskussion om hur läget ser ut historiskt sett mellan olika kommuner när det gäller uppbyggd tillit. Finns det en inbyggd misstro mellan vissa kommuner som hindrar samverkan (Hådal m.fl. 2005; Sveriges Kommuner och Landsting, 2005a)? Även medverkan i informella samtalsgrupper kan resultera i att kommuner ställer sig utanför den mer formella samverkan. Bakgrunden till detta kan vara tvivel på nyttan för den egna kommunen, ifrågasättande av syftet och ovilja att avstå arbetstillfällen. De kommuner som ligger nära en länsgräns ligger ofta perifert till i förhållande till områdets administrativa centrum, vilket kan förstärka känslan av att andra får mer nytta av samverkan (Sveriges Kommuner och Landsting, 2005a).

Det sociala kapitalet kan vara en avgörande faktor i utvecklingsarbetet i en region. Psykologiska och sociala aspekter kan innebära hinder för samverkan (Finansdepartementet 2001). För att kunna lära av varandra krävs att man som individ blottlägger sig. Detta skapar öppna relationer över tid. Det gäller att se varje deltagare, dynamiken och kraften i gruppen som en utvecklingskraft. Eftersom nätverk ofta innebär frivilligt deltagande måste själva deltagandet vara belönande och utvecklande. Detta förutsätter att de sociala relationerna är jämlika, vilket innebär att alla i nätverket kan komma till tals och att alla vågar yttra sig. Det är en frivillig sammanslutning och då varje part inte är tvungen att delta krävs det att deltagandet präglas av en positiv anda, är belönande och utvecklande. Det är viktigt med öppenhet och respekt för de andra i arbetsgrup-

pen. Det är också av betydelse att alla känner ansvar och delaktighet. Klimatet i nätverket ska vara öppet och trivsamt, det ska kännas naturligt med träffarna och en informell känsla bör finnas. Denna öppenhet kan skapas på olika sätt. Genom att hjälpas åt med de arbetsuppgifter som finns i nätverket och respektera varandra möjliggörs samverkan (Johansson 2005).

I en tidigare studie om samverkan i Norrbotten (Sveriges Kommuner och Landsting 2006) framkom under intervjuer att flertalet av de intervjuade ansåg det vara viktigt att ha möjlighet att stå över vissa delar i en samverkan. De menade även på att det är viktigt att ha möjlighet att kunna ”lägga i bromsen” i en samverkan. Dessutom ansåg de att det bör finnas någon slags tidsbegränsning så att samverkan kan omvärderas och kommunen inte är låst för en alltför lång tidsperiod. Det tycks även finnas mer eller mindre naturliga samarbetspartners då man i regel har lättare att samverka med kommuner som har en liknande situation eftersom förtroende lättare uppstår. Det kan vara av vikt att ha liknande historia och geografi. Ett exempel som uppkommit var att samverkan i Norrbotten fungerade bättre längs med älvdalarna eftersom det sedan länge varit de naturliga kontaktvägarna. Man kan även se att geografien försvårar för viss samverkan. En bergskedja på gränsen mellan två kommuner kan genom historien ha påverkat kommunerna så att de, trots att de är grannar, inte har en naturlig samverkansbas (Sveriges Kommuner och Landsting 2006). Enligt en undersökning verkar dock kommunernas geografiska läge eller storlek ha liten betydelse för samverkan (Svenska Kommunförbundet och Landstingsförbundet, 2002).

Samverkan har en tendens att stanna upp om det inte finns en drivkraft i den, en tydlighet om vem som driver just nu och vem eller vilka som bär ansvaret. Det är därför viktigt att det finns en eldsjäl, någon som håller ihop nätverket så att det hålls levande. Projektledaren för Miljösamverkan måste vara engagerad och det är hans roll att se till att intresse och en bra stämning råder. Projektledaren ska vara lyhörd och flexibel och det är viktigt att den uppskattas av alla i nätverket. Varje part som finns i samverkan ska vara klar över sin egen roll, sitt ansvarsområde, och vara påläst men även kunna sätta fantasin i rörelse för att på det sättet hitta lösningar eller vägar som inte har varit prövade innan. Det måste finnas en tydlighet i hur processen ska drivas framåt (Johansson 2005).

Erfarenheter från kriminalunderrättelsetjänsten, som jobbat mycket med samverkansfrågor i brottsförebyggande syfte, visar på att samverkansgruppen inte får vara för stor, att man måste hålla regelbundna träffar samt att någon måste vara ansvarig för att sammankalla och förbereda frågeställningar (Naturvårdsverket 2007). Roller och ansvar bör redas ut gemensamt i en överenskommelse för att minska utrymmet för gråzonen. Samverkansorganisationen bör presentera en gemensam entydig bild inåt och utåt. En gemensam Internetsida vilken bland annat redovisar inbördes roller och ansvar kan vara ett sätt (Naturvårdsverket 2002b). För att brett kunna förankra ett samverkansorgans verksamhet kan media spela en viktig roll. Andra samverkansorgan menar att de blir kända bland medborgare och näringsliv genom att de disponerar projektmedel och aktivt driver olika projekt. Detta leder till både medial uppmärksamhet och ökat deltagande i de pågående projekten (Sveriges Kommuner och Landsting 2005b).

Att ha en bra struktur i arbetet hjälper till vid samverkan. Det är bra att protokollföra arbetet och sedan reflektera över vad som har gjorts. Genom reflektion möjliggörs utveckling. Vad i samverkan har fungerat bra? Vad kan vi göra mer av det som har



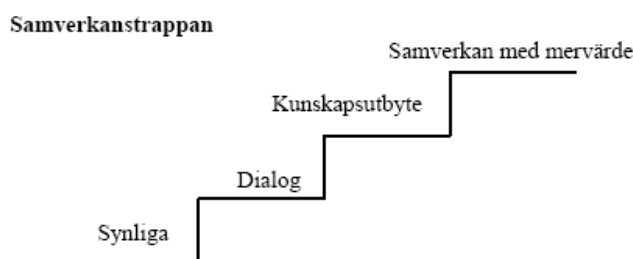
fungerat bra? Vad behöver vi ändra? Man måste se mervärdet av nätverket i ett större perspektiv. Glöm inte att följa upp och utvärdera arbetet (Svenska Kommunförbundet 2004).

Det kan vara en fara att tro att en samverkan kan sköta sig själv. Man måste hela tiden stämna av för att processen ska fortgå. Ett hinder på högre nivå kan vara om företaget inte inser värdet av samarbetet, vilket kan vara en risk framför allt i början av ett samarbete. Det kan även bli problem om företaget inte har tid att avsätta. Attityder i samhället kan vara bromsklossar som är svåra att ändra på. Genom att få externt stöd kan nätverket få praktiskt stöd, inspiration eller hjälp med kvalitetskrav. Det tar lång tid att starta upp ett väl fungerande nätverk, men ett bra samarbete ger ”ringar på vattnet” (Johansson 2005).

Det län som har kommit längst i att utveckla samverkan är sannolikt Västra Götaland. Genom att konstruktivt arbeta med frågan har man nu lyckats skapa ett gott samarbetsklimat. En viktig grund för samverkan i Västra Götaland är goda personliga relationer. En annan viktig faktor för framgång är att de har klarat ut sina respektive roller och ansvar genom att en överenskommelse slutits på övergripande nivå. De har också en gemensam webbsida som presenterar vem som gör vad (Naturvårdsverket 2002b).

### **Samverkanstrappan som modell**

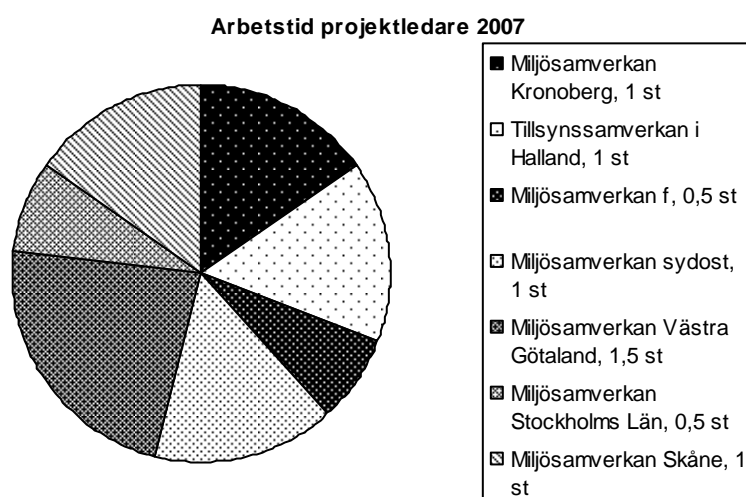
Kontinuitet är viktigt inom samverkan. Enligt Hådal m.fl. (2005) bör man se på samverkan från ett dynamiskt perspektiv; det tar tid och kan bara byggas upp stegvis. Enligt samverkanstrappan (se figur 2) behöver tre steg uppfyllas innan kontakten mellan olika parter kan nå fram till samverkan med mervärde. I steg 1 börjar samarbetet. Parterna känner till varandra sedan tidigare och någon tar ett initiativ till ett samarbete. Det räcker dock inte bara med att känna till och veta något om den andra parten. Nästa steg innebär att en dialog sker mellan parterna. Detta innebär att man behöver vägar in i varandras organisationer som ger tillträde till rätt personer, eller till mötesplatser och evenemang som ger möjligheter till möten med personer från de olika organisationerna. Det tredje steget i trappan handlar om kunskapsutbyte, att lära av varandra. Parterna får genom kommunikation en god bild av vad personer i andra kommuner kan bidra med och på vilket sätt de själva kan vara intressanta. Detta öppnar dörrar för samverkan i olika former. Det fjärde och slutliga steget i samverkanstrappan innebär att ett samarbete faktiskt genomförs mellan kommuner där båda parter tjänar på samverkan, en så kallad win-win-situation. Denna kan innebära att parterna härigenom får tillgång till en person med efterfrågad spetskompetens, att en tjänst får bättre kvalitet eller ekonomiska fördelar. Genom att använda samverkanstrappan som modell kan vi sätta in begreppet nätverk i ett annat perspektiv. Att vara aktiv part i ett nätverk innebär att man för en dialog med andra parter och att man har ett kunskapsutbyte där man lär sig om varandra (steg 2 och 3 i trappan). Det innebär att medlemskap i ett nätverk kan vara ett sätt att nå fram till en mer praktisk samverkan som sedan mynnar ut i exempelvis ett avtal. Det kan även vara så att parterna nöjer sig med det utbyte som ett nätverk ger (Hådal m.fl. 2005).



Figur 2. Enligt samverkanstrappan behövs tre steg uppfyllas innan kontakten mellan olika parter kan nå fram till samverkan med mervärde. Dessa steg är det synliga (att känna till partnern), dialog samt kunskapsutbyte (Hådal m.fl. 2005).

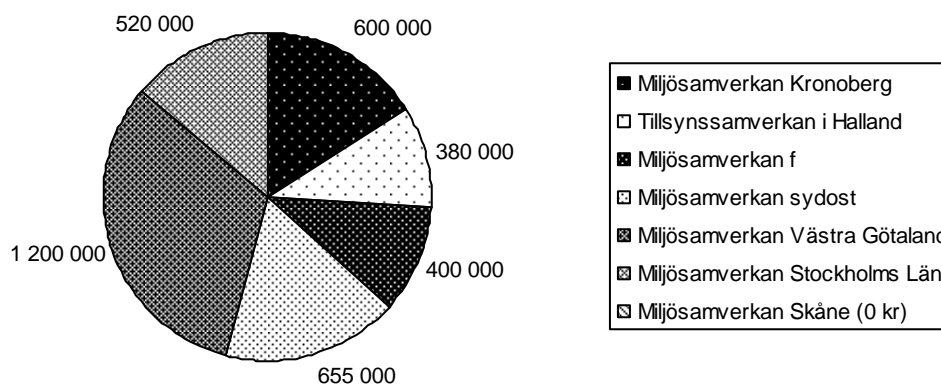
### 3.2 Enkät med Miljösamverkansprojekten

Svar på enkätundersökningen har inkommit ifrån sex utav de nio etablerade Miljösamverkansprojekten samt ifrån Miljösamverkan Värmland som precis håller på att startas upp. Resultatet från undersökningen visar på att de flesta Miljösamverkansprojekt har fått sin inspiration från pionjären Miljösamverkan Västra Götaland (MVG). Ett av de största hindren som projektledarna ser med Miljösamverkan är den kortsiktiga finansieringen. Då finansieringen oftast är för ett år i taget leder detta till ett kortsiktigt arbete eftersom planering inte kan göras för en längre tid. Ett annat problem är att mindre kommuner inte alltid är så aktiva i samarbetet på grund av underbemanning och hög personalomsättning. Ytterligare ett problem med samverkansformen som tas upp är att vissa av Miljösamverkansprojektens projektledartjänster enbart är på halvtid. Då projekten är beroende av en projektledare leder detta till sårbarhet, exempelvis vid sjukdom. För en jämförelse över hur budget och arbetstid såg ut för respektive Miljösamverkansprojekt under 2007, se figur 3 respektive 4.



Figur 3. Jämförelse mellan arbetstid för projektledare inom de olika Miljösamverkansprojekten 2007. Med 1 st menas en anställd projektledare på 100 %.

### Budget 2007

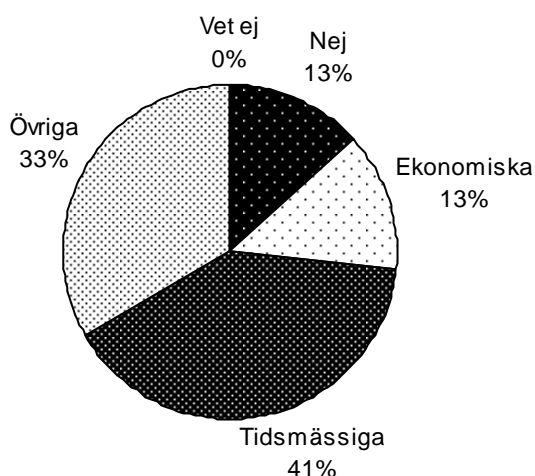


Figur 4. Budgetjämförelse mellan de olika Miljösamverkansprojekten 2007. Miljösamverkan Västra Götaland som bildades först och har flest antal projektledare har störst budget. Miljösamverkan Skåne har i dagsläget ingen bestämd avsatt budget för projektverksamheten.

### 3.3 Enkät med arbetsgrupperna

Svar har inkommit från 12 av 24 personer vilket ger en svarsfrekvens på 50 procent. Svaren är därför inte nödvändigtvis representativa för hela länet. Frågorna redovisas i Appendix 4 respektive 6.

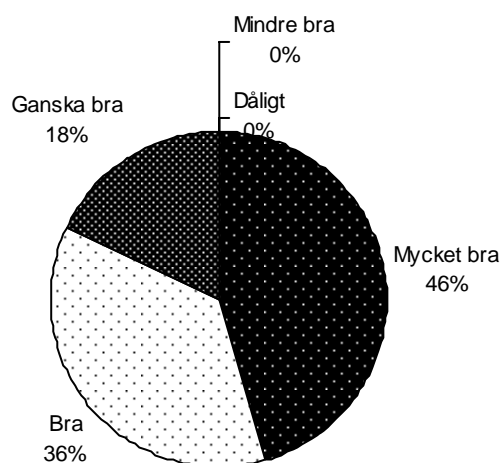
#### Anser du att det finns några problem/hinder för att MSL ska kunna fungera?



Figur 5. Statistik över delprojektdeltagarnas svar på frågan om de anser att det finns några problem/hinder för att Miljösamverkan Stockholms Län (MSL) ska kunna fungera. Alla utom två svarade att det fanns problem för att samarbetsprojektet ska kunna fungera effektivt. Några av deltagarna angav flera problem.

Majoriteten av deltagarna i enkätundersökningen ansåg att det fanns problem/hinder för att Miljösamverkan Stockholms Län ska kunna fungera effektivt, se figur 5. De skäl som uppgavs handlade framför allt om avsaknad av resurser, attityder och sociala aspekter. På frågan om hur man upplevde samarbetsklimatet inom delprojektgrupperna för Miljösamverkan Stockholms Län var alla positiva, se figur 6.

#### Hur är arbetsklimatet i din delprojektgrupp?



*Figur 6. Statistik över hur de medverkande i olika delprojektgrupper för Miljösamverkan Stockholms Län upplevde arbetsklimatet i sin respektive delprojektgrupp. Alla deltagare var positiva, om än en del ansåg att vissa saker skulle kunna fungera bättre. Ingen upplevde arbetsklimatet som dåligt.*

### 3.4 Enkät med ordföranden för Miljösamverkan Stockholms Län

Miljösamverkan Stockholms Läns ordförande anser att projektet har en möjlighet att bli ett hjälpmedel för alla som vill utveckla sin verksamhet i regionen. Hon menar på att Miljösamverkan behövs eftersom ”många arbetsuppgifter tjänar på att belysas i ett regionalt perspektiv vilket miljösamverkan kan bidra med. Det är viktigt, inte minst ur ett konkurrensperspektiv, att tillsynen och därmed kraven på enskilda och verksamhetsutövare ser någorlunda lika ut mellan kommunerna i regionen/nationellt. Vi kan dessutom hjälpas åt med att utveckla arbetet och lära av varandra”. Hon anser dock att det finns hinder i form av tidsbrist för att MSL ska kunna fungera, och att MSL därför inte bör göra alltför omfattande projekt nu i början. Hon anser att det är ett bra samarbetsklimat inom projektet, men för att verksamheten ska kunna få framgång hoppas hon på att det kommer lite konkreta resultat. Hon menar även på att vi alla har möjlighet att göra något bra av miljösamverkan, om än det säkert finns en del saker som skulle kunna förändras inom verksamheten vid ett senare skede. ”Just nu känns det viktigast att alla kommuner i regionen hoppar på tåget och att det kommer konkreta resultat under miljösamverkanshatten.”

### **3.5 Workshop med Stockholms miljöchefer**

Under en workshop på en miljöchefsträff i Norrtälje i mars 2000 fick miljöcheferna i uppgift att under 15 minuters ”hjärnstormning” ta fram tre värdeord som skulle utgöra grunden till en vision för Miljösamverkan Stockholms Län. Några ord som användes var samsyn, kompetensutveckling och effektivitet. Även rätt fokus, målinriktad, tillsyn för hållbar utveckling, mervärde, kvalitet och inspiration nämndes.

### **3.6 Enkät med Stockholms miljöchefer**

En enkät skickades ut till Stockholms miljöchefer i september 2005. Frågorna i enkäten gällde miljöchefernas egen syn på vilken roll de ska ha i Miljösamverkan Stockholms Län (MSL) samt om det var något annat de ansåg vara av vikt för MSL. Enkäten med svar redovisas i Appendix 8. Miljöcheferna ansåg att de borde vara med och styra vilka projekt som genomförs, vad som prioriteras samt bemanningen av projekten. De ville även vara inblandade i uppföljningen och utvärderingen samt få möjlighet att godkänna formerna, finansieringen och verksamhetsplanen. Två av miljöcheferna föreslog även att de skulle kunna utgöra en referensgrupp för MSL.

Miljöcheferna påpekade att det kunde vara klokt att börja MSL:s verksamhet med små projekt. På så vis kunde intresset för MSL växa ut i regionen för att sedan resultera i större projekt med fler inblandade. Det måste tydligt framgå att det finns något att vinna på deltagande. De ansåg även att det var av vikt att utbyta material med andra miljösamverkansprojekt.

### **3.7 Telefon- och e-postkontakt med län i norra Sverige**

Det finns idag inga Miljösamverkansprojekt i norra Sverige. Därför ville jag ta reda på om det fanns planer på att starta upp Miljösamverkan i något av de norra länen, eller om de kanske använde sig av någon annan samarbetsform. De länsstyrelser jag har haft kontakt med, antingen via e-post eller via telefon, är Gävleborg, Dalarna, Jämtland, Västernorrland och Norrbotten (se Appendix 10).

Sedan många år tillbaka finns ett regionalt samarbete inom Gävleborg med regelbundna möten med kommunerna. De bedriver även ett antal samordnade tillsynsprojekt. Arbetet sker dock på ett informellt sätt och det finns för närvarande inga planer på att formalisera samarbetet.

En samverkansplan för länsstyrelsen och kommunerna i Dalarna har tagits fram, men regionförbundet är idag inte med i samarbetet. Samverkansplanen antogs tidigare i år och verksamheten har rullat igång. Verksamhetsplanen gäller för tre år, 2008-2010. Enligt en kontaktperson från miljövårdsenheten på Dalarnas länsstyrelse kan verksamheten liknas vid de övriga Miljösamverkansprojekten i landet.

I Jämtland finns ”miljösamverkan” sedan 15 år tillbaka, om än det inte kallas för det. Länet har istället flera så kallade PIK-grupper (Projekt Inriktad Kontroll) genom vilka

de genomför samverkansprojekt. Ibland utförs även större projekt som behandlar de regionala miljömålen. Finansiella och tidsmässiga resurser avgör storleken på projekten.

I Västernorrland har frågan om regional samverkan kommit upp i miljöchefsgruppen men det har inte hänt så mycket konkret. Nu kommer frågan att tas upp igen med det definitiva syftet att formalisera arbetet med regional samverkan. Arbetet kommer dock förmodligen inte att ske i projektform som för Miljösamverkan, utan ska istället utföras inom det ordinarie arbetet.

Norrbottnen arbetar med tillsynsvägledning genom besök hos kommuner (uppföljning och utvärdering) och genom arrangerande av tillsynsdagar där aktuella tillsynsfrågor och ämnen tas upp. Länet har haft tillsynsprojekt angående bland annat tillsyn och användning av kemikalier. För tillfället pågår ett projekt om tillsyn av mindre avloppsreningsverk. Tillsynsdagar genomförs två gånger per år och då bjuds miljöinspektörer och politiker i nämnderna från länets kommuner in till en "kunskapsdag" eller två. Länsstyrelsen tar då fram ett program som bygger på önskemål från kommunerna. Dessa dagar är välbesökta. Det finns även ett tillsynsråd i länet. Länet har delats in i fyra olika områden och varje område består av två till fyra kommuner där varje "kommunområde" väljer en kommunal representant, t ex en miljöchef. Dessa kommunala representanter samt en representant från kommunalförbundet och två från länsstyrelsen utgör det så kallade tillsynsrådet. Rådet startade hösten 2005 och träffar sker fyra gånger per år. I rådet diskuteras tillsynsfrågor, projekt, miljömål, ämnen för tillsynsdagar och dylikt. Kommunernas representanter tar före mötena kontakt med "sina" kommuner och bollar idéer till vad som ska diskuteras på mötet (Anna-Carin Ohlsson 2007-11-12). Miljökontoren för kommunerna i fyrkanten (Boden, Luleå, Älvsbyn och Piteå) har ett antal år haft ett informationsutbyte och det finns en strävan att samla tillgänglig kompetens i kommunerna (Tegström 2007).

## 4. Diskussion

Överlag ökar intresset för samverkan hos både länsstyrelser och kommuner då det ger möjligheter till att gemensamt ta till vara de resurser som finns i regionen för att samordna och höja kvaliteten på tillsynen. För länsstyrelsernas del kan resurser frigöras för övrig tillsynsvägledning och till uppföljning och utvärdering av tillsynen. Länsstyrelsen bör ha en aktiv roll i Miljösamverkan. Genom samarbetet i Miljösamverkan Sverige arbetar länsstyrelserna och Naturvårdsverket för att försöka nå en hög grad av effektivitet, likvärdighet och kvalitet i tillsynsarbetet. Därigenom ges också likformigt underlag för regional miljösamverkan. Länsstyrelserna bör initiera och driva regional miljösamverkan inom respektive län och därför kommer Miljösamverkan med största sannolikhet att spridas över Sverige. Samarbetsformen har tidigare bara funnits i södra och mellersta delen av Sverige men har nu börjat växa fram även i norra delen av landet.

Synen på Miljösamverkan tycks vara positiv. Arbetet inom projektet ses som ett effektivt sätt att ta fram ett bra underlag och det gör även att man får mer samsyn inom ett län. Om ett eventuellt uppdrag att samverka får effekter i form av förlorade arbetsuppgifter för antingen den tjänsteman som själv är inblandad i samverkan eller någon av tjänstemannens medarbetare kan dock samverkan lätt upplevas som ett hot. Det kan också kännas hotande att behöva anpassa sitt arbetssätt till någon annans. Konflikter kan alltid uppstå i arbetsgrupper där samarbete är nödvändigt, och det är därför viktigt att klargöra för alla respektive roll redan i starten av delprojektet. Det är även viktigt att miljöcheferna för respektive kommun ser till att den anmälda inspektören från kommunen har arbetstid avsatt för delprojektet, både i form av arbetsmöten och självständigt arbete. Det är sedan upp till respektive inspektör att se till att komma till arbetsmötena och att vara där i tid, då irritationer lätt kan uppstå om arbetsgruppen känner att inte alla ”drar sitt strå till stacken”. Arbetsgruppen bör dessutom inte vara alltför stor eftersom detta kan leda till att det blir svårare att komma överens om arbetets utförande eller formuleringar i rapporten, samt att det kan vara svårare att komma överens om tider för arbetsmöten som passar alla. Arbetsmötena bör hållas med regelbundna mellanrum och alla bör få uppgifter att göra även mellan dessa. En del arbetsuppgifter, till exempel informationssökning, är kanske lättare att göra enskilt medan andra beslut måste tas i grupp där alla får möjlighet att göra sin röst hörd. Det är oerhört viktigt att respektera sina arbetskollaboratorer i gruppen och att alla känner sig delaktiga i arbetet. Genom att protokollföra arbetet är det lätt att gå tillbaka och se vad man gjort och beslutat på tidigare möten. Det gör det dessutom lättare för den som eventuellt har missat ett arbetsmöte att uppdatera sig på hur arbetet har fortskridit. Stockholms miljöchefer påpekade i en enkätundersökning (se Appendix 9) att det kan vara klokt att börja arbetet i Miljösamverkan Stockholms Läns (MSL) verksamhet med endast små delprojekt. På så vis kan intresset för MSL växa ut i regionen för att sedan resultera i större projekt med fler inblandade. De ansåg även att det var av vikt att utbyta material med andra Miljösamverkansprojekt. Idag har en gemensam webbplats med ett informationsbibliotek uppförts och här finns material inlagt från alla hittills utförda delprojekt inom de olika Miljösamverkansprojekten.

Enkätundersökningen med dem som är delaktiga i någon av Miljösamverkans projekt hade kunnat få en större betydelse för studien om den hade genomförts i två steg istället för ett. Enkäten borde först ha skickats ut när arbetsgrupperna precis hade bildats och

sedan ha skickats ut igen när grupperna hade avslutat sitt arbete. På så sätt skulle man då även få veta om de medverkandes syn och målsättning gällande Miljösamverkan hade uppfyllts under arbetets gång eller om något inom projektet skulle behöva förändras. På grund av att delprojektgruppernas uppstartstid eller slutfas låg utanför tidsplaneringen för denna studie kunde inte detta göras. Enkäten skickades ut till alla medverkande i arbetsgrupperna, oavsett om grupperna nyligen hade kommit igång eller om de precis höll på att avsluta sina arbeten. Därför kan svaren från dem som medverkade i arbetsgrupper som höll på att startas upp vara annorlunda jämfört med om enkäten hade delats ut i slutet av deras delprojektarbeten. Enkätundersökningen tyder dock på att Miljösamverkan har kommit en bra bit på vägen men att det fortfarande är faktorer som behöver förändras för att nå ett än bättre resultat. När kommunerna i länet skriver på kontrakt med MSL förbinder de sig inte bara ekonomiskt utan även med arbetskrafter. Det kan dock vara svårt för kommuner med få inspektörer eller stora geografiska avstånd att avsätta tid för arbetsmöten, och här kan videokonferenser eller någon annan alternativ arbetsform vara en möjlighet.

Då Tillsynssamverkan i Halland har haft uppehåll under 2007, och nya delprojekt beräknas starta först hösten 2008 har det varit svårt att få tag i projektledaren. Ingen av projektledarna för Miljösamverkan Skåne har heller kunnat nås. Miljösamverkan Östergötland (MÖTA) har satt igång ordentligt först under 2008 och även den projektledaren har varit svår att nå. Eftersom Miljösamverkan inte finns i så många län i dagsläget hade det varit av intresse att även få deras synpunkter på samverkan och hur det har fungerat hittills. Svaren från de övriga projektledarna har dock analyserats och ett av de största hindren som de ser med Miljösamverkan är den kortsiktiga finansieringen. Eftersom finansieringen oftast är för ett år i taget leder detta till ett kortsiktigt arbete då planering inte kan göras för en längre tid. En till synes instabil och kortsiktig finansieringslösning kan innebära stora påfrestningar på organisationerna. En mer stabil, långsiktig lösning skulle samtidigt kunna leda till en minskad flexibilitet i organisation och verksamhet. Det kan behövas någon form av finansiell grundtrygghet, men för att utveckla verksamheten kan en förhandlingsbar andel där verksamheten analyseras vara av godo. Långsiktig finansiering av verksamheten ger en känsla av stabilitet, en grundtrygghet där organisationen har möjlighet att förutse sin finansiella ekonomiska situation från år till år. Detta möjliggör den långsiktiga planering som är nödvändig i det regionala utvecklingsperspektivet.

Ett annat problem som kan uppstå är att mindre kommuner inte alltid är så aktiva i samarbetet på grund av underbemanning och hög personalomsättning. Detta behöver nödvändigtvis inte vara ett hinder för samverkan, men likväl är det ett problem då dessa kommuner inte alltid kan dra nytta av de samordningsfördelar som Miljösamverkan innebär. Ytterligare ett problem i samverkansprocessen som nämns av projektledarna är att vissa av Miljösamverkansprojektens projektledartjänster enbart är på halvtid. Dessa tjänster utökas dock allt eftersom Miljösamverkan får större genomslagskraft. Olika stor arbetstid och budget innebär givetvis olika förutsättningar för Miljösamverkansprojekten. En ökad budget kan innebära förlängd arbetstid för den tillsatta projektledaren och satsningar på fler och längre delprojekt. Det finns förhoppningar om att miljösamverkansprojekten istället för *projekt* ska börja kallas *program* eller helst *miljösamverkansorganisationer* vilka kommer att kunna arbeta på längre sikt. Med *projekt* menas ju något som har en början och ett slut, och så är förhoppningsvis inte fallet med Miljösamverkansprojekten. Över huvudtaget är attityden till Miljösamverkan betydligt mer positiv idag än för bara några år sedan.



Samarbetsformen innebär mervärden och detta kommer antagligen allt fler inspektörer att inse. Även samverkan *mellan* projekten kommer med största sannolikhet att öka i framtiden.

Om ett län vill starta upp ett samarbete inom tillsynsområdet är det inte säkert att just Miljösamverkan är den bästa lösningen. Det går inte att säga att det finns en enda samverkansform som ska tillämpas i samtliga Sveriges kommuner, inte heller att mellankommunal samverkan alltid är att föredra. På många håll behöver dock resurser och kompetens förstärkas och samverkan är en möjlig väg som ofta är värd att utreda. Gävleborg, Jämtland och Norrbotten har utvecklat andra typer av samarbeten som kanske passar bättre för just deras förutsättningar. Innan ett samarbete ska startas upp är det därför viktigt att beskriva behovet och att utreda alternativa lösningar. I första hand bör man undersöka om det redan finns fungerande samarbetsformer att bygga vidare på. Man bör även fundera över befarade nackdelar/problem med respektive samarbetsform för att sedan diskutera vilken samarbetsform som kan passa bäst för regionen. De idag befintliga miljösamverkansprojekten arbetar främst med samordning av tillsynen inom länen, och detta har visat sig vara ett arbetssätt som fungerar utmärkt med samverkansprojekt. Denna samordning kan utvecklas vidare i syfte att stärka miljömålsperspektivet i tillsynen. Genom en ökad samordning mellan länen inom Miljösamverkan Sverige kan arbetet ske med en god effektivitet och kvalitet och bidra till en likvärdig tillsyn i landet. Det är dock viktigt att poängtera att samverkan inte nödvändigtvis behöver vara begränsad till ett län. Erfarenheterna visar att även om regelverken är identiska tolkas de ofta olika på skilda sidor om en länsgräns och därför är det viktigt att samarbeta även med kommuner utanför länet. Det kan dessutom vara lättare för kommuner med liknande förutsättningar att samarbeta och dessa ligger inte alltid i samma region. Till följd av geografien kan det dessutom finnas närmare kommuner att samarbeta med än just dem inom länet.

Att samverka innebär att alla i samarbetet måste vara delaktiga. Det tar lång tid att bygga upp ett fungerande samarbete och det måste ske stegvis. Därför behöver man avsätta både tid och andra resurser för de tjänstemän som ska bidra till ökad interkommunal samverkan. Enligt samverkanstrappan behöver tre steg uppfyllas innan kontakten mellan olika parter kan nå fram till samverkan med mervärde (se figur 2), men hur mycket tid ska man lägga på de nedre delarna av samverkanstrappan för att komma underfund med vilken kompetens som finns i de andra kommunerna, få till stånd mötesplatser för dialog och skapa ett kunskapsutbyte innan man når samverkan? Är det viktigt att alla kommuner är med från steg ett eller ska man tillåta i framtiden att någon kommer in i ett senare skede? Måste alla alltid vara med? Frågor som dessa måste diskuteras innan projektet drar igång på allvar. Det är viktigt att alla informeras och att alla har samma syn på samverkan och dess mål samt att det finns tydliga spelregler för alla involverade. En gemensam webbplats kan underlätta för att ge en gemensam bild både inåt och utåt av samverkansformen samt för att klargöra roller och ansvar.

Det är viktigt att samverkansarbetet är konkret och resultatriktat. Delprojekten bör vara tidsbegränsade då det är viktigt att de inblandade ser regelbundna resultat av samarbetet. Dessutom vill många inte binda upp sig på alltför lång tid då resurser och prioriteringar ständigt förändras inom kommunerna. Resultaten från miljöarbetet har framför allt varit i form av skrivna rapporter inom respektive ämnesområde, men även tillsynskampanjer och annan informationsspridning förekommer. Då alla Sveriges

kommuner aktivt arbetar med att implementera miljömålen i sitt kommunala arbete kan det vara en fördel att integrera miljömålen även i samverkansarbetet. Då kan delprojekten dessutom ses som mer attraktiva att vara med i och fler skulle se fördelarna med samverkan. Att medverka i en arbetsgrupp ger ett mervärde för de deltagande i form av nya kunskaper och professionella kontakter, och det är viktigt att detta visas. Samarbetet bör även ses ur ett större perspektiv istället för att man bara ser till nyttan för den egna kommunen. Ökat samarbete leder bland annat till harmonisering av lagstiftningen i Sverige, vilket i sin tur underlättar arbetet för alla som arbetar med tillsyn. Då Miljösamverkan är ett relativt nytt koncept är det dock troligt att alla inte inser den stora nyttan och mervärdet i att delta förrän om något år när resultaten av samarbetet verkligen börjat synas.

Det är viktigt att tänka på att samverkan inte kan sköta sig själv. Ett bra samarbete ger visserligen ringar på vattnet men det är nödvändigt att det finns en eldsjäl bakom arbetet (lämpligen projektledaren) som ser till att arbetet går som planerat, ser till att det råder ett bra arbetsklimat i delprojektgrupperna och att alla är medvetna om och spelar ut sin roll i arbetet. Efter att ett delprojekt har avslutats bör även projektledaren göra uppföljningar och utvärderingar av delprojekten för att tydligare kunna visa på vad samverkan har inneburit. Alla som har varit inblandade i gruppen bör vara delaktiga i uppföljningen, exempelvis genom en enkät liknande den som användes i dennas studie (se Appendix 4), och reflektera över hur arbetet har gått. Vad har fungerat bra? Vad kan göras mer av det som har fungerat bra? Finns det något som bör ändras inför nästa delprojekt och i sådana fall vad?

Som ett resultat av diskussionen har en checklista tagits fram (se Appendix 12). Denna utgör en summering av vad som kan vara viktigt att tänka på vid nystart av ett samverkansprojekt samt under projektets gång.

## 5. Slutsatser

Överlag ökar intresset för samverkan hos både länsstyrelser och kommuner då det ger möjligheter till att gemensamt ta till vara de resurser som finns i regionen för att samordna och höja kvaliteten på tillsynen. Samverkan och kompetensförsörjning betraktas som grunden för att lyckas med en hållbar utveckling, vilket även betonas internationellt. Om den trend som nu pågår fortsätter kommer det sannolikt att bli ännu lättare att samverka i olika former. Många kan inte se sammanslagningar som ett alternativ och kommunernas problem inte ser ut att avta. Med den utveckling som sker kommer sannolikt fler län att starta Miljösamverkansprojekt, och då är det viktigt att bland annat Länsstyrelsen tar en aktiv roll.

När ett Miljösamverkansprojekt startar kan det vara klokt att börja verksamheten med små delprojekt. På så vis kan intresset för Miljösamverkan växa ut i regionen för att sedan resultera i större projekt med fler inblandade. Finansieringen av projekten bör varken vara för kortsiktig eller för långsiktig då båda alternativen kan begränsa arbetet på olika sätt. Det kan behövas någon form av finansiell grundtrygghet, men för att utveckla verksamheten kan en förhandlingsbar andel där verksamheten analyseras vara av godo.

Det tar lång tid att bygga upp ett fungerande samarbete och det måste ske stegvis. Därför behöver man avsätta både tid och andra resurser för de tjänstemän som ska bidra till ökad interkommunal samverkan. Det är därför av vikt att miljöcheferna för respektive kommun ser till att den anmälda inspektören från kommunen har arbetstid avsatt för delprojektet, både i form av arbetsmöten och självständigt arbete. Det är sedan upp till respektive inspektör att se till att komma till arbetsmötena och att vara där i tid, då irritationer lätt kan uppstå om arbetsgruppen känner att alla inte ”drar sitt strå till stacken”. Videokonferenser eller andra alternativa arbetsformer kan vara ett alternativ i län där det är långa avstånd mellan kommungränserna eller antalet inspektörer är få. Det är även viktigt att alla informeras och att alla har samma syn på samverkan och dess mål samt att det finns tydliga spelregler för de involverade. En gemensam webbplats kan underlätta för att ge en gemensam bild av samverkansformen både inåt och utåt samt för att klargöra roller och ansvar.

Synen på Miljösamverkan tycks vara positiv och arbetet inom projektet ses som ett effektivt sätt att ta fram ett bra underlag och få mer samsyn inom ett län. De sociala aspekterna i en arbetsgrupp kan dock ställa till problem. Det är därför viktigt att det finns en eldsjäl, lämpligen projektledaren. Det är dennes uppgift att se till att målen med delprojektet är tydliga, att det råder god stämning i gruppen och att alla känner sig delaktiga.

Att medverka i en arbetsgrupp ger ett mervärde för de deltagande i form av nya kunskaper och professionella kontakter, och det är viktigt att detta tydliggörs. Samarbetet bör även ses ur ett större perspektiv istället för att man bara ser till nyttan för den egna kommunen. Efter att ett delprojekt har avslutats bör projektledaren göra uppföljningar och utvärderingar av delprojektet för att tydligare kunna visa på vad samverkan har inneburit. Alla som varit inblandade i gruppen bör vara delaktiga i uppföljningen.

Det går inte att säga att det finns en samverkansform som ska tillämpas i samtliga Sveriges kommuner, inte heller att mellankommunal samverkan alltid är att föredra. På många håll behöver dock resurser och kompetens förstärkas och samverkan är en möjlig väg som ofta är värd att utreda. Innan ett samarbete ska startas upp är det viktigt att beskriva behovet och att utreda alternativa lösningar. Man bör undersöka om det redan finns fungerande samarbetsformer att bygga vidare på. Man bör även ta upp befarade nackdelar/problem med respektive samarbetsform för att sedan diskutera vilken samarbetsmodell som passar bäst för regionen. Samverkan behöver inte nödvändigtvis vara begränsad till ett län.

Den samverkansform som känns effektiv idag kanske inte ses som produktiv i framtiden. Strävan efter ökad effektivitet och besparingar innebär att helt andra samverkansformer kan vara relevanta i framtiden. Det är därför viktigt att vara öppen för nya möjligheter och att inte låsa sig vid de samverkansformer som används idag. En sak är dock säker, och det är att samverkan verkar vara här för att stanna!

## Tackord

Jag skulle vilja tacka Thomas Fredriksson på Miljösamverkan Stockholms Län (MSL) och Göran Lundberg på Kommunförbundet Stockholms Län (KSL) för deras inspiration och uppslag. Vidare skulle jag vilja rikta ett hjärtligt tack till mina handledare Thomas Fredriksson (MSL) och Hanna Sundqvist vid Institutionen för naturgeografi och kvartärgeologi vid Stockholms universitet, som vid minsta fråga och fundering funnits till hands och gett mig kommentarer och förslag på hur jag kan utforma mitt arbete. Jag vill även ge ett stort tack till alla personer som ställt upp i intervjuer och enkätundersökningar och därmed gjort mitt arbete möjligt.

## Referenslista

Finansdepartementet, 2001. *Samverkan mellan kommuner – för ökad attraktivitet, tillväxt och sund ekonomi*. Fritzes offentliga publikationer 2001

Hådal, Kastensson & Rosander, 2005. *Kommunala samverkansmönster – en kartläggning av interkommunal samverkan i östgötaregionen*. Rapport 2005:X. Linköpings Universitet

Johansson, A. 2005. *Regional utveckling – En studie om samverkan i nätverk som ett medel för strategisk kompetensförsörjning*. Högskolan Kristianstad

Kylén, J.-A., 2004. *Att få svar – intervju, enkät, observation*, Bonnier Utbildning AB, Stockholm

Lantz, A., 2007. *Intervjumetodik*, Andra Upplagan, Studentlitteratur

Lindberg A.-K, 2004. *Metoder i kommunal och regional tillsyn – En inventering*, Rapport 5363, Naturvårdsverket

Livsmedelsverket, 2000. *Effektivare livsmedelstillsyn – förslag till arbetssätt, organisation och finansiering*. Rapport 9

Länsstyrelsen i Jönköpings län, 2007. *Kommunernas operativa tillsyn enligt miljöbalken, uppföljning och utvärdering av kommunerna i Jönköpings län 2004-2006*, meddelande nr 2007:12

Miljöbalk 1998 (SFS1998:808)

Miljö- och samhällsbyggnadsdepartementet, 1998. *Om tillsyn enligt miljöbalken*. Förordningen (1998:900)

Miljösamverkan Västra Götaland, 2004a). *Styrdokument för Miljösamverkan Västra Götaland 2005-2008*. Dokumentet finns att hämta på:  
[http://cf.vgregion.se/miljo/miljosamverkan/dokument/styrdokument\\_MVG\\_2005\\_2008.pdf](http://cf.vgregion.se/miljo/miljosamverkan/dokument/styrdokument_MVG_2005_2008.pdf)

Miljösamverkan Västra Götaland, 2004b). *Verksamhetsplan för Miljösamverkan Västra Götaland – Verksamhet, organisation och ekonomi 2004*. Dokumentet finns att hämta på:

[http://www.miljosamverkan.se/upload/Regionkanslierna/Milj%C3%B6samverkan/Verksamhetsplan/VP2004\\_definitiv\\_inkl\\_budgetsiffror.pdf](http://www.miljosamverkan.se/upload/Regionkanslierna/Milj%C3%B6samverkan/Verksamhetsplan/VP2004_definitiv_inkl_budgetsiffror.pdf)

Naturvårdsverket, 2002. *Samverkan – Miljö och Regional utveckling. En studie av samverkansorgan och länsstyrelser*. Rapport 5189

Naturvårdsverket, 2006. *Kommunernas miljömålsarbete – redovisning av ett regeringsuppdrag*, rapport 5653

Naturvårdsverket, 2007. *Bättre tillsyn i skyddade områden, Delrapport 1 – kartläggning och förslag på utvecklingsområden*

Regionplane- och trafikkontoret, 2006. *Samverkan i Stockholmsregionen*, rapport 3

Riksrevisionen 2006, *Regeringens styrning av Naturvårdsverket*, RiR 2006:2

*Stockholm Sustainable Region – regional samverkan kring miljödriven näringslivsutveckling*, IVL uppdragsrapport U1113, 2005-03-22

Ståhlberg, C. 2004. *Ett lyckat miljömålsarbete – En studie av vad tjänstemän på regional och lokal nivå tycker är viktigt i arbetet med de femton miljö kvalitetsmålen*. Linköpings universitet

Svenska Kommunförbundet 2004, *Vägar till samarbete – mellankommunal samverkan inom plan-, bygg-, och miljöområdet*

Svenska Kommunförbundet och Landstingsförbundet, 2002. *Interkommunal samverkan – en undersökning av samverkan mellan kommuner och landsting i Sverige*

Sveriges Kommuner och Landsting, 2005a. *Ett bredare regionalt uppdrag – Regionala perspektiv på hållbar utveckling*

Sveriges Kommuner och Landsting, 2005b. *Samverkan pågår – möjligheter och begränsningar*

Sveriges Kommuner och Landsting, 2006. *Samverkan i Norrbotten – möjligheter och utmaningar för små kommuner*

Tegström, L., 2007. *Gemensamt djurskydd i fyrkantkommunerna utrett*, Norrländska Socialdemokraten, 2007-04-26

*Översikt över de länsvisa miljösamverkansprojekten och Miljösamverkan Sverige*, uppdaterad 2007-06-18. Finns att hämta på:

[http://www.miljosamverkan.se/upload/Regionkanslierna/Miljösamverkan/Systerprojekt/Miljösamverkanmatis\\_2007\\_2008\\_uppdat\\_2007-06-18.pdf](http://www.miljosamverkan.se/upload/Regionkanslierna/Miljösamverkan/Systerprojekt/Miljösamverkanmatis_2007_2008_uppdat_2007-06-18.pdf), 2007-10-20

## Appendix

1. Matris över Miljösamverkansprojekten i Sverige
2. Frågor till Miljösamverkansprojekten
3. Svar från Miljösamverkansprojekten
4. Frågor till inspektörer och miljöchefer
5. Svar från inspektörer och miljöchefer
6. Frågor till ordföranden i styrgruppen för Miljösamverkan Stockholms Län
7. Svar från ordföranden i styrgruppen för Miljösamverkan Stockholms Län
8. Frågor och svar från miljöchefsträff i Norrtälje 2000
9. Enkät till miljöcheferna september 2005
10. Frågor och svar från länen i norra Sverige
11. Enkät för uppföljning och reflektion inom delprojekt X
12. Guideline

## Appendix 1

### MATRIS ÖVER MILJÖSAMVERKANSPROJEKTEN I SVERIGE 2007<sup>1</sup>

Projekt	Arbetstid projektledare	Antal anslutna kommuner	Omfattar lagområden	Projektägare, finansiering, budget
<b>Miljösamverkan Kronoberg</b>	1 person, 100 % <sup>2</sup>	8 + Lst	MB, djurskydd	Under 2006 delar SSKL & Lst 50/50 på kostnaderna. Budget 2007: ca 600 000 kr/år
<b>Tillsynsamverkan i Halland</b>	1 person, 100 %	6	MB (miljö- och hälsoskydd)	Region Halland & kommunernas miljönämnder. Budget 2006: 380 000 kr
<b>Miljösamverkan f (Jönköpings län)</b>	1 person, 50 %	10 (av 12)	MB	Kommunerna bidrar med 30 000 kr var per år. Lst bidrar med 100 000 kr/år. Budget 2006 & 2007: 400 000 kr/år
<b>Miljösamverkan sydost (MSO)</b>	1 person, 100 %	13	MB	Kommunerna i Kalmar län, Gotlands kommun, Lst, Regionförbundet. Budget 2007: 655 000 kr
<b>Miljösamverkan Västra Götaland (MVG)</b>	Ca 1,5 tjänst	49 (varav totalt 42 miljökontor då några kommuner har gemensamma kontor)	MB (miljö- och hälsoskydd)	Västra Götalandsregionens miljönämnd: 1/3 Kommunerna och de fyra kommunförbunden tillsammans 1/3 Länsstyrelsen: 1/3 Budget 2005-2008: 1 200 000 kr/år
<b>Miljösamverkan Stockholms Län (MSL)</b>	1 person, 50 % 2007; 1 person 100 % 2008	26	MB (miljö- och hälsoskydd), livsmedels-, djurskydds- & smittskyddslagstiftningen	Kommunerna, Lst & Kommunförbundet Stockholms Län (KSL). Budget 2007: 520 000 kr Budget 2008: 1 040 000 kr
<b>Miljösamverkan Skåne</b>	0,5 tjänst Lst, 0,5 tjänst Kommunförbundet Skåne	33	MB (miljö- och hälsoskydd), livsmedels-, djurskydds- & smittskyddslagstiftningen	Lst & Kommunförbundet Skåne. Inledningsvis ingen budget utöver projektledartjänsterna. Länsstyrelsen och Kommunförbundet Skåne ställer var och en upp med en halv årsarbetskraft. Någon avgift tas inte ut från deltagande kommuner. Kommunernas bidrag i Miljösamverkan Skåne sker i form av medverkan i projektledning och projektarbetsgrupper.

<sup>1</sup> En fullständig matris över Miljösamverkansprojekten finns att hämta på [http://www.miljosamverkan.se/upload/Regionkanslierna/Miljösamverkan/Systerprojekt/Miljösamverkan matris 2007 2008 uppdaterad 2007-06-18.pdf](http://www.miljosamverkan.se/upload/Regionkanslierna/Miljosamverkan/Systerprojekt/Miljosamverkan%20matris%202007%202008%20uppdaterad%202007-06-18.pdf)

<sup>2</sup> I projektledartjänsten ingår även att vara miljö- och teknikhandläggare för Kronobergs län.



Utveckling av regional samverkan inom miljöhänsyn  
Miljösamverkan i Stockholms Län – en fallstudie

<b>Miljösamverkan Östergötland (MÖTA)</b>	Ingen definierad tid	13	MB (miljö- och hälsoskydd), livsmedels- & djurskyddslagstiftningen	Lst & kommuner. Ingen avsatt budget. Eget arbete & ev. inkomst från trycksaker.
<b>Miljösamverkan Sverige</b>	Ca 1,75 tjänst samt administration för 0,25 tjänst	Samtliga 21 lst i landet	MB	Lst 50 % Naturvårdsverket 50 % Budget 2007: 1 200 000 kr (dessutom tillkommer 850 000 kr som förts över från de föregående verksamhetsåren).

**Appendix 2**  
**FRÅGOR TILL MILJÖSAMVERKANSPROJEKTEN**

1. Varför startade ni Miljösamverkan hos er? Fanns det behov, t ex problem som behövde lösas?
2. Varifrån fick ni inspiration till att starta Miljösamverkan hos er? Tittade ni på/tog kontakt med något annat Miljösamverkansprojekt, eller kanske rent utav någon liknande organisation utomlands, när ni skulle starta er verksamhet?
3. Har ni stött på några problem/hinder på vägen sedan ni startade upp Miljösamverkan och i sådana fall vilka?
4. Har alla kommuner i länet/området skrivit under att de vill vara med i Miljösamverkan? Om inte, vet ni varför?
5. Hur ser ni på framtiden? Tror ni att Miljösamverkan kommer att vidareutvecklas och i sådana fall på vilket sätt? Tror ni att människors attityd till Miljösamverkan kommer att förändras?

**FRÅGOR TILL MILJÖSAMVERKAN SVERIGE**

1. Varför startade ni Miljösamverkan Sverige? Fanns det behov, t ex problem som behövde lösas?
2. Har ni stött på något problem/hinder sedan ni startade upp Miljösamverkan Sverige och i sådana fall vilka?
3. Vad kan länsstyrelsen ha för nytta av Miljösamverkan Sverige?
4. Hur ser ni på framtiden?

**Appendix 3**  
**SVAR FRÅN PROJEKTLEDARNA FÖR MILJÖSAMVERKANSPROJEKTEN**

*Svar från Miljösamverkan Västra Götaland, 070912*

1. Bakgrunden finns i Kemikalieprojekt Älvsborg. Det startades 1993. Bakgrunden var ett behov av att arbeta bättre med kemikaliefrågorna. Behovet hade uttryckts dels av miljöcheferna i länets kommuner (dåvarande Älvsborgs län som sedermera uppgått i Västra Götalands län) . Man ansåg att man arbetat otillräckligt med kemikalietillsynen, och kände sig osäkra på hur arbetet borde bedrivas. Miljöcheferna föreslog därför Älvsborgs Kommunförbund att starta ett projekt för att ge stöd till kommunernas kemikalietillsyn.. Dels hade behovet, ungefär samtidigt, uttryckts av Länsstyrelsen som i arbetet med STRAM (miljöstrategi för

länet) noterat att många av de prioriterade miljöfrågorna hade koppling till kemikalier, och man ville därför starta ett kemikalieprojekt för att ta itu med detta. Två initiativ blev ett och halvårsskiftet startade kemikalieprojekt Älvsborg med Länsstyrelsen och Älvsborgs kommunförbund som finansiärer. En projektledare (jag) anlätades på halvtid.

Kemikalieprojekt Älvsborg blev framgångsrikt och uppskattat av de deltagande kommunerna. Man önskade arbeta vidare på samma sätt med andra miljöfrågor och det ledde till att Kemikalieprojekt Älvsborg efterträddes av Miljösamverkan Älvsborg. En tredje finansiär/huvudman tillkom: Älvsborgs läns landsting. (Miljösamverkan Älvsborg blev senare omdöpt till Miljösamverkan 98 när Älvsborgs län gick upp i Västra Götalands län).

2. Inspirationen till att starta Miljösamverkan Västra Götaland (MVG) kom helt klart från det nämnda projektarbetet i Älvsborgs län. Men även i Göteborgsregionrådet hade en hel del projektsamverkan på miljöområdet förekommit mellan kommunerna inom ramen för GR (Göteborgsregionens kommunalförbund), vilket alltså också var en del av "inspirationen".
3. Hindren har framförallt varit finansiella. Det var under flera år oklart om arbetet skulle kunna fortsätta nästa år, eftersom huvudmännen alltid var sena att ge besked om finansieringen för nästa år. Detta innebar också kortsiktighet i arbete. Vi kunde bara planera för ett år i taget. Efter en omfattande utvärdering 2003/2004 av projektarbetet kunde dock alla huvudmän som finansierar MVG (Länsstyrelsen, de fyra kommunförbunden i länet och Västra Götalandsregionen) ge besked om att de skulle finansiera verksamheten under en fyraårsperiod 2005 – 2008.

Möjligen ska vi som hinder också räkna in att några av de mindre kommunerna inte alltid är så aktiva i att delta i MVGs arbete. Det är väl egentligen inget hinder, för projektarbetet rullar ju på ändå och i stort är ju aktiviteten bra på de flesta håll. Men det är ett problem, avsikten är ju att alla kommunerna ska ha nytta av MVG. Orsaken, vi har ögonen på detta och har gått ut med förfrågningar, är inte mindre intresse från de små kommunerna utan deras pressade arbetssituation p.g.a. underbemanning och hög personalomsättning. Det gör att de inte alltid kan dra nytta av de samordningsfördelar som MVG innebär eftersom de är mer eller mindre låsta av att sköta akuta ärenden.

4. Ingen kommun har skrivit på något gentemot MVG. Alla kommuner förutsätts ha nytta av och delta i projektarbetet. Dock är det så att av de fyra kommunförbunden i länet, vilka som nämnts ovan är med och finansierar projektet, så har två inte en sådan budget att det räcker till bidraget till MVG. De kommunförbunden tar därför in en avgift från kommunerna i respektive område, och betalar sedan från kommunförbundet in bidraget till MVG. Jag har inte hört något om att någon kommun skulle ha motsatt sig detta.
5. Det här var den svåra frågan. Vi håller just nu på att ta fram underlag för huvudmännens beslut om en eventuell fortsättning av MVG efter 2008 då den innevarande projektperioden är slut. Vi hoppas och tror att det ska bli positiva besked, men det kan man ju aldrig säkert veta. Om det skulle bli negativa besked

kommer det nog snarare att bero på pengafrågan än att man anser MVG obehövt.

Om vi antar att vi kan fortsätta så är det ju så att projektarbetet utvecklas hela tiden. Inte minst har vi bra stöd och inspiration för att utveckla arbetssättet genom kontakterna med projektledarna i de andra miljösamverkansprojekten i landet. Någon särskild inriktning för utvecklingen/förändringarna ser jag inte framför mig, utan det handlar om att successivt förbättra projektarbetet.

En tänkbar förändring för vår del skulle kunna vara att utöver miljöskydd så kommer MVG även att omfatta djurskydd och livsmedel. Det är en fråga som ska börja diskuteras närmare nu. Utfallet av den diskussionen vet vi ännu inget alls om.

Problemet som nämndes under fråga 3 med en del små kommuners mindre möjligheter att dra nytta av MVG kan komma att minska när fler små miljökontor börjar samverka tillsammans med grannkommunernas miljökontor. Redan (men nyligen infört) finns tre sådana grupper av kommuner i länet som har gemensamt miljökontor.

Människors attityd frågar du också om. Vi har egentligen bara mött positiva omdömen om MVG. Det framkom ju också tydligt i den nämnda utvärderingen som gjordes för några år sedan. Skulle vi på något sätt missköta projektarbetet förändras naturligtvis det. Det nämnda gäller dem som närmas berörs av och deltar i projektarbetet. Vi har, i samband med att vi gjort en kommunikationsplan, uppmärksammat att det finns andra s.k. nyckelpersoner som kanske inte vet så mycket om MVGs arbete. Med nyckelpersoner menar vi här sådana som är viktiga för att MVG ska kunna fortsätta d.v.s. högre tjänstemän och politiker hos huvudmännen. Vi försöker beakta detta, och se till att mer information anpassas till och når dessa nyckelpersoner. Det gäller bl.a. vårt nyhetsblad MVG-nytt.

#### ***Svar från Miljösamverkan Västra Götaland, 070912***

Jag har bara några korta tillägg i fråga fem. En möjlig utveckling kan vara att i större utsträckning kvantifiera miljö- och hälsoytan med delprojekten. Det kan göra resultaten än mer tydliga och lättare att kommunicera.

När det gäller attityd tror jag att handläggare i kommuner och på länsstyrelser numera ”räknar med” miljösamverkansprojekten. Man har vant sig vid en lägre ”servicenivå” vad gäller konkret tillsynsvägledning från en del av de centrala myndigheterna och har blivit van vid att det finns fler aktörer på området.

#### ***Svar från Miljösamverkan f, 070910***

1. Vi hade pratat rätt länge om detta innan det blev av. Problemet var organisatoriskt. Vårt kommunförbund avskaffades och vi fick ett regionsförbund. Där finns nu ca 6 anställda och de sysslar bara med infrastruktur och näringslivsutveckling. Vi har en del mindre kommuner och att betala till både regionförbundet och sen bidra till miljösamverkan anstränger deras ekonomi. Av länets 12 kommuner deltar bara 10.
  2. Som säkert de flesta svarar så är ju V Götaland förebilden. När sedan både Kalmar och Kronoberg, som är våra grannlän, startade så ville vi ju också hänga på.

3. Problemet är som tidigare nämnts ekonomiskt och organisatoriskt. Pengarna räcker för bara till en halvtidstjänst. Jag jobbar i Vetlanda som byråinspektör resten av tiden. Jag sitter alltså på samma ställe i båda tjänsterna vilket kan vara lite svårt ibland. Helst skulle tjänsten ligga på regionförbundet.

4. En kommun anser sig inte ha råd med Miljösamverkan och vill att tjänsten finns på regionförbundet. En annan kommun har en nämndordförande som inte tycker att förvaltningen ska syssla med något utöver det som de absolut måste. De är dessutom underbemannade. Tjänstemännen är dock mycket positiva till miljösamverkan.

5. Jag hoppas på en utveckling till heltid. Vore bra med en till att ha som bollplank. Vi lobbar hos regionförbundet och hoppas att det hamnar där i framtiden. Nu fortlöper projektet två år i taget och det känns lite osäkert.

#### ***Svar från Miljösamverkan Sydost, 070911***

1. Huvudargument:

Länets företag behandlades olika av miljöförvaltningarna i länet (i huvudsak kommunstyrelsepolitiker i länet)

Nytt regelverk (Miljöbalken) och flera arbetsuppgifter krävde mera personal

Mindre resurser till miljöförvaltningarna (i huvudsak berörda nämndpolitiker)

Samma arbete utfördes på 12 olika ställen

Behov konstaterades av ökad kunskap, kompetens och samverkan (i huvudsak tjänstemän)

2. Inspirationen hämtades från Miljösamverkan Västra Götaland som också kontaktades

3. Verksamheten drivs i projektform ett år i taget. Svårigheten att planera långsiktigt medför kortare årliga projekt (dock inte alltid en nackdel!).

Projektet är beroende av en projektledare, vilket gör det sårbart, exempelvis vid sjukdom.

4. Ja

5. Projektet kan utvecklas genom att öka samarbetet med länets högskola, företagsrepresentanter, andra miljösamverkansprojekt och centrala vägledande myndigheter. Det kan även utvecklas ekonomiskt genom att ansöka och få projektpengar från EU till olika miljöförbättrande projekt/personal utvecklande projekt.

Hittills har vi mest fått positiv respons från länets politiker, företagare och miljöhandläggare. Denna positiva inställning kan alltid ändras om vi utför ett dåligt arbete.

#### ***Svar från Miljösamverkan Stockholms Län, samt från Kommunförbundet Stockholms Län, 071003***

1. Det fanns inte specifika problem, men problem fanns då man hade olika syn inom olika kommuner. Alla ska inte behöva plocka fram underlagsmaterial. Dessutom hade Göran fått höra om Miljösamverkan Västra Götaland och blev intresserad. Dessutom såg Lennart Sorby, dåvarande miljöchefen för Länsstyrelsen, ett behov av detta. Diskussionerna om att starta upp ett liknande projekt i Stockholms Län började redan år 2001-2002.

2. Från MVG

3. Delprojekten var på försöksstadium i början. Man visste inte hur de skulle drivas och det var för stora grupper (30-40 pers. i början som sedan delades in i mindre arbetsgrupper). Det var dessutom inte många som kände till konceptet med Miljösamverkan. Tiden som de i arbetsgrupperna behövde lägga ner var inte insatt i

deras ordinarie arbetstid. Man diskuterade lämplig styrning och det var svårt att få acceptans från miljöcheferna. Dessutom fanns ett ekonomiskt problem – vem skulle ta kostnaden? I början var det ffa KSL som stod för finansieringen.

4. Alla kommuner i länet har skrivit på utom två. Den ena har dock tagit beslut om att den ska skriva på.
5. Människors attityd till Miljösamverkan kommer definitivt att ändras. Det är en samverkansform som är här för att stanna. ”Den snabbt föränderliga omvärlden”. (Citat från Göran Lundberg) Kommunerna är mkt mer öppna idag, mkt tack vare internet där du lätt kan gå in på andra kommuners hemsidor och söka fakta.

Thomas hoppas på att miljösamverkansprojekten istället ska börja kallas program eller helst miljösamverkansorganisationer vilka kommer att kunna arbeta på längre sikt. Thomas halvtidsanställning kommer att bli på heltid. Han tror att det kommer att bli en ökad samverkan även mellan miljösamverkansprojekten. Göran ser ett ökat intresse hos miljöcheferna jämfört med när diskussionerna började 2001-2002, och han hoppas att utvecklingen kan fortsätta och att miljöcheferna ser sin egen roll i styrningen. De måste förstå att de gör detta för sin egen skull.

Han tror att det blir mervärden i denna samarbetsform och att inspektörerna kommer att inse detta. Idag ser han inte miljösamverkan som en helt normal arbetsform, men han tror att detta kommer att ändras.

#### ***Svar från Miljösamverkan Kronoberg, 080228***

1. Det var ett antal kommuner som behövde tolka lagstiftningen men inte hade tillräckligt bred kompetens. Man ville även effektivisera tillsynen och få en gemensam tolkning av lagstiftningen inom länet.
2. Inspirationen hämtades från Miljösamverkan Västra Götaland.
3. Projektet finansierades i början av en fond från Finansdepartementet. Idag finansieras det av Regionförbundet Södra Småland, men i framtiden kan andra finansierare behöva bli aktuella.
4. Kommunerna skriver inte under några avtal.
5. Miljösamverkan blir viktigare och viktigare. Det kommer att bli än mer tillsyn från länsstyrelsen och mer avancerad lagstiftning och därmed även mer avancerade projekt. Små kommuner har ofta svårt att hålla uppe kompetensen så för dessa är det extra viktigt med samverkan.

#### ***Svar från Miljösamverkan Värmland, 080228***

1. Länsstyrelsens tillsyn behövde få kraft. Miljösamverkan Värmland kom till utifrån kommunernas behov, då Region Värmland hade dragit ned väldigt mycket på det gemensamma tillsynsarbetet.
2. Det var en miljöchef i Kristineberg som ursprungligen drog igång det hela. Han kom från Kalmar och hade därför tidigare arbetat inom Miljösamverkan Sydost. Inspiration hämtades även från Miljösamverkan Västra Götaland och Miljösamverkan Stockholms Län.
3. Projektet finansieras av Region Värmland, länsstyrelsen samt länets kommuner.
4. Alla kommuner i länet förutom en är med i projektet. Denna kommun samverkar inte om något.
5. Både tillsynsarbetet och samverkan genomgår en väldigt stor utveckling. I framtiden tror jag på ökad samverkan och gemensamma utbildningar inom tillsynen.

Det är dock viktigt att få med politikerna i processen då det är de som fattar besluten.

### ***Svar från Miljösamverkan Sverige, 080229***

1. Det hela började som en diskussion mellan miljödirektörerna i länsstyrelserna. Man hade inget stadigvarande samarbete och man kände ett behov av detta inom miljötillsynen.
2. Det är väl egentligen samma problem som för alla projekt, nämligen att etablera det och göra det bekant inom länsstyrelsevärlden, och sånt tar ett bra tag. Tillsynen är ett stort område och därför behövs bra verktyg för att kunna samarbeta. Inom Miljösamverkan Sverige använder vi oss främst av telefon och Internet. Projektet pågick i ca 1,5 år innan ett webforum skapades. Alla Miljösamverkansprojekt har en ”snara kring halsen” och man kan inte planera långsiktigt. Jag anser dock att det är bra att de kallas för ”projekt” eftersom detta innebär att man måste visa resultat.
3. Länsstyrelsen behöver Miljösamverkan för att utveckla bättre samarbete. Det är onödigt att alla ska behöva göra samma saker. Dessutom ser länsstyrelserna idag väldigt olika ut. På sikt är det möjligt att det blir färre länsstyrelser och i såna fall kommer man både att vilja och vara tvungen att samarbeta.
4. Just nu är det väldigt bra ”vind i seglen”. Innan årsskiftet kom regleringsbrev där det stod att länsstyrelsen har ansvar att leda kommunerna och att det är bra om detta sker genom kommunal samverkan. Vi får se vad som händer på sikt. Det är möjligt att Miljösamverkan kanske inte behövs tillslut.

### **Appendix 4**

#### **FRÅGOR TILL MEDVERKANDE I DELPROJEKTGRUPPER UNDER MSL**

1. Vilken inställning har du till Miljösamverkan Stockholms Län? (*Positiv? Negativ? Neutral? Vet ej?*)
2. Vad har du för förväntningar på Miljösamverkan Stockholms Län?
3. Anser du att det finns några problem/hinder för att Miljösamverkan Stockholms Län ska kunna fungera? (*Ja? Nej? Vet ej?*)
4. Om du svarat ja på föregående fråga, vilka problem/hinder anser du att det finns? (*Ekonomiska? Tidsmässiga? Andra, t ex...?*)
5. Om du skulle ändra något för att Miljösamverkan skulle bli bättre, vad skulle det vara?
6. Hur upplever du samarbetsklimatet inom Miljösamverkan Stockholms Län?
7. Vad har du för utbyte av samarbetet? Ser du något mervärde med det?
8. Hur ser du på framtiden för Miljösamverkan? Tror du att din egen inställning kommer att förändras och i sådana fall hur?

## **Appendix 5**

### **SVAR FRÅN MEDVERKANDE I DELPROJEKTGRUPPER UNDER MSL**

#### *Medverkande 1*

1. Mycket positiv, speciellt nu när de centralmyndigheterna skär ner sitt tillsynsstöd och handledningar.
2. Att varje förvaltning slipper sitta och uppfinna hjulet, ta fram material utan att man kan få hjälp och att special kompetens presenteras på ett bra sätt.
3. Ja.
4. Att alla kommuner inte bidrar och ställer upp med personal till samarbetsgrupperna.
5. Vet ej.
6. Mycket bra...
7. Mycket, det är bra grunder för att skapa samsyn över kommungränserna.
8. Bli mer och mer positiv, ser det mindre som än börda och mer som en resurs.

#### *Medverkande 2*

1. Positiv.
2. Underlätta det egna arbetet inom kommunen via att erfarenheter och verktyg sprids snabbare.
3. Ja.
4. Det enda hindret är att inte tillräckligt med tid avsätts.
5. Vet ej.
6. Mkt bra.
7. Mer lika arbetssätt i länet – bra för verksamhetsutövarna.
8. Positiv. Kommer att leva kvar så länge som vi hittar bra projekt som intresserar flera.

#### *Medverkande 3*

1. Positiv.
2. Små delprojekt som kan effektivisera och framkalla en samsyn i och mellan kommunerna avseende tillsyn.
3. Ja.
4. Många vill kommentera det vi gör inom grupperna men få vill vara med i själva projektgruppen. Man vill ha kakan men ändå äta den...
5. Mer handledning från projektledare och ledning och bättre samordning i gruppen
6. Mycket bra inom gruppen. Alla gör så gott den kan.
7. Jag har lärt mig massor som jag kommer ha nytta av i min tillsyn genom att vara delaktig i projektet.
8. Jag kan tänka mig att vara med i fler projekt om tiden räcker till.

#### *Medverkande 4*

1. Positiv.
2. Att MSL har en förståelse för vår arbetssituation och är medveten över att samverkansprojekt i denna form är mycket givande och lysande ur samsynsynpunkt.
3. Ja.

4. Tidsmässiga. Om miljöcheferna inte har förståelse för hur mycket tid som går åt till projekten blir det svårt att motivera att gå med i flera projekt.
5. Alla miljöchefer borde få "önska" områden som de vill ha en samsyn kring och projekt för, men det borde inte vara ett krav för att hålla med arbetskraft. MSL borde få mandat att ta med kommuner i projekten som har "önskat" men som aldrig har bidragit. Alla borde bidra.
6. Bra.
7. Självklart har jag fått mycket med mig förutom ett resultat, t ex projekterfarenheter, nätverk, mer kunskap i ämnet och en variation i vardagsarbetet.
8. MSL har en klart positiv framtid. Vi måste gå enade och ha bra nätverk, och detta är i en mycket bra form. Om min syn kommer att bli förändrad, det ska vara till att ev vilja utveckla MSL ännu mer. Var ska ha sin tid, dvs allt har "barnsjukdomar" och detta år har jag förstått var ett mycket bättre år än förra, så nästa kommer att bli ännu bättre! Jag ser en ljus framtid för MSL!

### ***Medverkande 5***

Jag kan eg. bara svara på första frågan i första stycket.

Hur är synen på Miljösamverkan och hur är framtidssynen hos de som medverkar i Miljösamverkan Stockholms Läns delprojekt?

Jag tror på miljösamverkan, så länge tillsynen är kommunal. Bara att titta på hur långt man har kommit i Skåne och Västra Götaland. Jag har arbetat i Hallands län tidigare och där diskuterade man att betala in sig i Västra Götalands samarbete (trots annan län) för att få ta del av samverkan. Sedan startades en egen samverkan.

Materialet som tas fram är oftast "mitt i prick". Dvs man har direkt och konkret användning av det. Används inte materialet hyfsat omgående kan nog däremot en del av det kännas gammalt rätt fort.

Ju fler som deltar i grupper, seminarier och använder sig av material, ju fler tror jag kommer att tycka att samverkan är positivt och bli engagerade. Tror att vi i Stockholm har kommit en bra bit på väg på kort tid, men det är en del kvar. Lite tanken med samverkan är ju att man ska plocka ut det bästa från alla kommuner. Det kan lätt bli så att det endast är arbetsmaterial från gruppdeltagarna som får komma med i arbetet. Men det är ju inte fy skam det!! :-)

### ***Medverkande 6***

1. Positiv.
2. Vårt arbete ska förhoppningsvis leda till att handläggning av olika ärenden blir samordnad och lika inom länet.
3. Problemen är de vanliga i form av svårighet att avsätta tid. I vissa fall kan en tydligare styrning från respektive kommun/myndighet behövas.
4. Tid. Ibland upplevs resa in till KSL lite krånglig eller tidsödande.
5. Vi kanske kan lära oss arbeta med ny teknik i form av videomöten framöver.
6. Positiv. De som sitter med gör det av egen vilja att ta fram ett resultat.
7. Utbyte av kunskap och idéer om nya arbetsmetoder.
8. Miljösamverkan behövs och behöver sannolikt utvecklas ytterligare med inriktning på en samordnad tillsyn inom olika områden.



### *Medverkande 7*

1. Positiv.
2. Nya kunskaper/erfarenheter, insikt om liknande verksamheter i andra kommuner/organisationer.
3. Skulle kunna finnas, se nedan.
4. Dålig sammansättning på grupper/fel personer involverade (gäller ej vår grupp, bara en fundering att detta kan förekomma, viktigt att välja ut rätt representanter/motiverade personer för dessa projekt).
5. Vet ej just nu.
6. Mycket bra.
7. Samma som svar 2.
8. Behållningen för mig är resultatet av det arbete vi nu utför. Kan ej svara om framtida projekt.

### *Medverkande 8*

1. Positiv.
2. Medverka till att kommunerna får en samsyn.
3. Nej.
4. –
5. Det har skett en förbättring.
6. Mycket bra.
7. Lättare kontakt med kollegor, har märkt att kollegor ute i kommunerna är mycket positiva till miljösamverkan, tycker det är givande att diskutera gemensamma problem och att få nya infallsvinklar.
8. Ljusnande framtid!!

### *Medverkande 9*

1. Mycket positiv
2. a) Att vi gemensamt ska kunna ta fram redskap för förbättring och rationalisering av arbetet. Med gemensamma resurser kan vi uppnå en högre kvalitet på det arbetet än ensamma kommuner mäktar med!  
b) Eftersom Stockholms stad inte är särskilt intresserade av att flytta fram positionerna på miljöområdet genom att driva prejudicerande ärenden behövs en annan kraft för detta arbete. Genom miljösamverkan kan mindre länskommuner gå samman för att hitta gemensamma bedömningsgrunder och en samsyn i tolkningsfrågor (t.ex. som vedeldningsprojektet). Man kan även lyfta fram brister i lagstiftningen som gör att det är onödigt svårt att rätta till problem eller att förebyggande verktyg saknas/är otillräckliga.
3. Hittills har resurserna och den alltför provisoriska organisationen ställt till problem.
4. Arbetet bör permanentas och ges tillräckliga resurser för att samordna det arbete som de olika projektgrupperna utför. Det är även viktigt att klargöra förutsättningarna för att delta i projekten - man ingår i projektgruppen för att hjälpa till att hitta lösningar, inte för att få dem serverade för sig.
5. Delprojektledaren skulle ges en tydligare roll och få vara med och grovplanera projektet innan resten av projektgruppen kommer på plats. Det kan även behövas någon form av sekreterarfunktion som en del av gruppen, för att avlasta projektledaren. Det vore också bra om det inledningsvis bestämdes hur mycket tid projektmedarbetarna har till sitt förfogande och hur man kan begära mer tid om

det är nödvändigt för att föra projektet i hamn samt att det inte är någon skillnad på den tid var och en lägger "hemma" på kontoret och i gemensamma arbetsmöten. Åtminstone i vedeldningsprojektet har det visat sig att gemensamma arbetsmöten är en förvånansvärt effektiv arbetsmetod.

6. Jag upplever det som ganska gott, det är möjligen nödvändigt att skapa en större förståelse för att projekten drivs och bemannas av de som är intresserade och att det är helt OK att stå utanför så länge som de som gör det respekterar att de därmed också avhänder sig möjligheten att påverka.
7. Utöver att vi har tagit fram en bra rutin som vi inte hade kunnat göra själva har jag knutit värdefulla kontakter och fått insyn i andra kommuners problem och synsätt. Jag tror även att jag har hjälpt till att marknadsföra min kommun/förvaltning.
8. Om man får tillräckliga resurser kan miljösamverkan utvecklas till en omistlig tillgång för länets miljökontor. Något man behöver lägga till så småningom är en uppföljning och revidering av de rutiner etc. som har tagits fram - annars kommer de så småningom att falla i glömska - detta är något men inte verkar ha löst på ett tillfredsställande sätt i Västra Götaland.

#### ***Medverkande 10***

1. Positiv.
2. Ett forum för att samordna: samsyn och gemensamma principer inom tillsynen i Sthlms län genom samordning av gemensamma projekt.
3. Ja.
4. Allt hänger ju på de deltagande kommunerna. Om det inte finns tid, resurser och engagemang ute i kommunerna att delta så blir det ju inget. Det är viktigt att det finns en samordnande resurs på Miljösamverkan.
5. Kanske ännu tydligare att kommunerna måste avsätta tid för deltagande – kanske att varje kommun måste avsätta minst en viss tid varje år (dvs varje kommun beräknas delta i minst ett projekt varje år – eller är det för mycket?). Kanske även tydligare tidsredovisning inom varje projekt för att framöver kunna beräkna resursåtgång. Det känns lite oklart när idéer på projekt ska lämnas med tanke på verksamhetsplaner och genomförandetid.
6. Bra.
7. Bra med samsyn. Borde öka effektiviteten att genomföra tillsynsprojekt gemensamt. Jag tror dock att själva projektet – som ofta syftar till att ta fram t ex checklistor och gemensamma värderingar för senare tillsyn ute i kommunerna kan kännas och faktiskt vara mycket tidskrävande.
8. Förhoppningsvis kommer resultaten av projekten; checklistor, samsyn osv vara så pass värdefulla i kommunernas tillsyn att kommunernas engagemang ökar och det blir ännu mer självgående.

#### ***Medverkande 11***

1. Positiv.
2. Att få hjälpt med de övergripande frågor som har samma svar oavsett kommun (FAQ). Att lättare skapa gemenskap och nya projekt över kommungränserna.
3. Ja.
4. De eventuella personliga "reviren".
5. Kanske tydligare arbetsinriktning och mål (mer konkret).

6. Samarbetsklimatet är bra, men det hade varit ännu bättre om målet varit tydligare.
7. Samarbete är alltid utvecklande... oavsett hur det går.
8. Jag hoppas och tror att miljöarbetet får högre prioritet när det blir en central bas att utgå ifrån.

### *Medverkande 12*

1. Positiv.
2. Forum för att öka samsynen mellan kommunerna. Att vi gemensamt kan ta fram tillsynsvägledning.
3. Ja.
4. Kommunerna måste avsätta tillräckligt mer resurser (rent tidsmässigt) så att deras inspektörer (eller vem det nu är från kommunen som är med och representerar i arbetsgruppen) har tillräckligt med tid att lägga ner på arbete. Andra problem kan vara personliga (människors attityder gentemot varandra) och det faktum att vissa personer som är delaktiga i delprojekten måste åka lång väg till arbetsmötena.
5. Ibland kan mål och syfte med respektive delprojekt kännas lite oklara. Om Miljösamverkan ska fungera för alla län i Sverige tror jag att arbetsmötena bör göras om så att de t ex utförs genom videokonversationer e.d. istället. För vissa inspektörer blir det annars alldeles för långa resor till arbetsmötena. Jag tror också att det kan vara positivt om även "omvärlden" (allmänheten) får höra talas om Miljösamverkan.
6. Mestadels bra, men det är klart att vissa "dispyter" kan uppstå när man jobbar i grupp.
7. Jag tycker det är viktigt att kommunerna får en ökad samsyn, framför allt inom tolkning av lagstiftningen.
8. Miljösamverkan Stockholms Län är relativt nystartat och det tar några år innan en sådan verksamhet kan "få ordentligt fotfäste". Jag tror definitivt att framtiden för Miljösamverkan ser väldigt ljus ut.

### **Appendix 6**

#### **FRÅGOR TILL ORDFÖRANDEN FÖR MSL**

1. Vad är det för uppgift eller problem som kräver Miljösamverkan Stockholms Län för att lösas?
2. Anser du att det finns några problem/hinder för att Miljösamverkan Stockholms Län ska kunna fungera?
3. Om du svarat ja på föregående fråga, vilka problem/hinder anser du att det finns? (*Ekonomiska? Tidsmässiga? Andra, t ex...?*)
4. Om du skulle ändra något för att Miljösamverkan Stockholms Län skulle bli bättre, vad skulle det vara?
5. Vilka faktorer är avgörande för verksamhetens framgång?
6. Hur upplever du samarbetsklimatet inom Miljösamverkan Stockholms Län?
7. Hur ser regionen på samarbetet? Vad betyder nätverket för regionen?
8. Vad har du för förväntningar på Miljösamverkan Stockholms Län?
9. Vad har du för utbyte av samarbetet? Ser du något mervärde i det?
10. Hur ser du på framtiden för Miljösamverkan? Tror du att din egen inställning kommer att förändras och i sådana fall hur?

## **Appendix 7**

### **SVAR FRÅN ORDFÖRANDE FÖR MSL**

1. Många arbetsuppgifter tjänar på att belysas i ett regionalt perspektiv vilket miljösamverkan kan bidra med. Det är viktigt, inte minst ur ett konkurrensperspektiv, att tillsynen och därmed kraven på enskilda och verksamhetsutövare ser någotsånär lika ut mellan kommunerna i regionen/nationellt. Vi kan dessutom hjälpas åt med att utveckla arbetet och lära av varandra.
2. Ja
3. Text att inte göra för stora/omfattande projekt i början. Vi lever alltid under tidspress.
4. Det finns säkert mycket som skulle kunna förändras men just nu känns det viktigast att alla kommuner i regionen hoppar på tåget och att det kommer konkreta resultat under miljösamverkanshatten.
5. Att det blir konkreta resultat.
6. Bra.
7. Jag kan inte prata för regionen men enligt min uppfattning har det en möjlighet att bli ett hjälpmedel för alla som vill utveckla sin verksamhet.
8. Just nu att det kommer lite konkreta resultat.
9. Självklart har jag ett utbyte av samarbetet, dels genom att kontaktnätverket utvecklas, dels genom att jag får ta del av exempel på kommuner som arbetar på ett effektivt sätt och därigenom når resultat.
10. Jag tror att vi alla har möjligheter att göra något bra av miljösamverkan.

## **Appendix 8**

### **RESULTAT FRÅN MILJÖCHEFSTRÄFFEN I NORRTÄLJE MARS 2000**

**Workshop 1:** Att under 15 minuters ”hjärnstormning” ta fram tre värdeord som ska utgöra grunden till en vision för Miljösamverkan Stockholms Län.

#### **Resultat:**

*Grupp 1:* effektiv, målinriktad, samsyn

*Grupp 2:* samsyn, rätt fokus, tillsyn för hållbar utveckling

*Grupp 3:* mervärde för medborgare/kund/VU, erfarenhetsutbyte (nya arbetssätt, gemenskap, jämförelser), kompetensutveckling (lära av och med varandra)

*Grupp 4:* kvalitet, effektivitet, inspiration

## Appendix 9

### TIDIGARE ENKÄTUNDERSÖKNING MED STOCKHOLMS MILJÖCHEFER

1. Vilken roll ska miljöcheferna ha i Miljösamverkan Stockholms Län?
2. Övrigt jag anser vara av vikt för Miljösamverkan Stockholms Län?

#### Svar på fråga 1:

*Miljöchef (MC) 1:* Styra vilka projekt som drar igång. Styra bemanning av projekt.

*MC 2:* Miljöcheferna bör godkänna formerna, finansieringen och verksamhetsplanen samt följa upp och utvärdera om samverkan ger de vinster och effekter som man hoppats på.

*MC 3:* Vara någon form av referensgrupp. Kunna ha synpunkter på prioritering.

*MC 4:* Bidra till att projekt initierade av Miljösamverkan Stockholms Län kommer med i tillsynsplaneringen i den egna kommunen.

*MC 5:* Det måste finnas en uppdragsgivare för alla projekt, är detta styrgruppen eller miljöcheferna? Projektgruppen bör då återrapportera till sin uppdragsgivare. Förhållandet mellan styrgrupp och miljöchefer bör diskuteras.

*MC 6:* Beslutande.

*MC 7:* Referensgrupp.

#### Svar på fråga 2:

*MC 2:* Låna över så mycket som möjligt av andra läns material om samverkansprojekt till hemsidan. Till exempel så uppskattade vi Västra Götalands radonprojekt.

*MC 4:* Jag tycker att det märks tydligt att MSL har kommit igång och det är toppen.

*MC 6:* Att vi börjar med små projekt, steg, så att Miljösamverkan Stockholms Län växer intresset för samarbete. Det måste tydligt framgå att det finns något att vinna på deltagande.

## Appendix 10

### FRÅGOR TILL LÄNEN I NORRA SVERIGE

Har ni några planer på att i framtiden starta upp ett miljösamverkansprojekt i ert län?

Om ja, varför?

Om nej, varför?

Anser ni att det skulle finnas några svårigheter för att starta upp miljösamverkan hos er (t ex ekonomiska, tidsmässiga eller geografiska)?

#### *Svar från länsstyrelsen i Västernorrland*

Jag är just kommen från ett tillsynsvägledningsmöte i en av våra kommuner. Där kom vi osökt in på samverkan och skrivelsen "Utveckling av tillsynsarbetet" från Naturvårdsverket, daterad 07-10-08. I denna finns ett antal långtgående förslag och idéer exempelvis inom området regional samverkan! Jag bedömer att fördelarna är stora med en sådan samverkan framför allt när det gäller att optimera resursutnyttjandet över kommungränserna.

Vi har haft frågan om regional samverkan vid ett tidigare tillfälle i miljöchefsgruppen utan att det hänt så mycket konkret. Nu kommer jag att ta upp frågan igen utifrån

skrivelsen och med det definitiva syftet att formalisera arbetet med regional samverkan. Du antyder att arbetet ska ske i projektform i din mail men det ser jag inte som ett krav. Jag tror att vi kan komma fram även inom det ordinarie arbetet.

***Svar från länsstyrelsen i Jämtlands län***

Jodå, vi har ”miljösamverkan” även i vårt län även om vi inte kallar det ”miljösamverkan”. Sedan undrar jag varför du inte har frågat utan bara tar för givet att det inte finns någon ”miljösamverkan” i norra delarna av Sverige?

Vi har flera s.k. PIK-grupper (PIK = Projekt Inriktad Kontroll) där vi genomför smaverkansprojekt, t.ex. inom PIK-miljö. Ibland har vi även större projekt som hör hemma under de regionala miljömålen, t.ex. för miljömålet Giftfri miljö.

Som svar på dina frågor kan jag bara svara att vi har ”miljösamverkansprojekt” sedan minst 15 år (om det blir större eller mindre projekt beror dock på ekonomi och tid).

### ***Svar från länsstyrelsen i Norrbotten***

Vi i Norrbotten arbetar med tillsynsvägledning genom besök hos kommuner (uppföljning och utvärdering), vi arrangerar tillsynsdagar där vi tar upp aktuella tillsynsfrågor och ämnen. Vi har haft tillsynsprojekt i länet angående bland annat tillsyn av kemikalier (märkning) men även användning av kemikalier. Vi har nu ett pågående projekt angående tillsyn av mindre avloppsreningsverk.

Tillsynsdagar genomförs två gånger per år. Då bjuder vi in miljöinspektörer och politiker i nämnderna från länets kommuner till en "kunskapsdag" eller två. Vi (länsstyrelsen) tar fram ett program som bygger på önskemål från kommunerna. Dessa dagar är välbesökta.

Vi har ett tillsynsråd i länet. Vi har indelat länet i olika fyra områden, varje område består av två till fyra kommuner, där varje "kommunområde" väljer en kommunal representant, t ex miljöchef. Dessa kommunala representanter plus en representant från kommunalförbundet och två från länsstyrelsen utgör tillsynsrådet. Vi har träffats fyra gånger per år och startade hösten 2005. I rådet diskuterar vi tillsynsfrågor, projekt, miljömål, ämnen för tillsynsdagar etc. Kommunernas representanter tar före mötena kontakt med "sina" kommuner och får idéer till vad som ska diskuteras på mötet.

Svårigheter med samverkan i länet kan vara att nästan hälften av kommunerna har bara två inspektörer vardera. Avstånden är stora, kommunerna är rent geografiskt mycket stora, länet upptar en fjärdedel av landets yta. Behovet av samverkan är dock stort, för vi har konstaterat att resurserna brister i många kommuner, men samtidigt är det problemet!

### ***Svar från länsstyrelsen i Dalarna***

En samverkansplan för länsstyrelsen och kommunerna i Dalarna har tagits fram, men regionförbundet är idag inte med i samarbetet. Samverkansplanen antogs tidigare i år och verksamheten har rullat igång. Verksamhetsplanen gäller för tre år, 2008-2010. Verksamheten kan, enligt kontaktpersonen på länsstyrelsen, jämföras med de övriga Miljösamverkansprojekten i landet.

### ***Svar från länsstyrelsen i Gävleborg***

Vi har sedan många år ett regionalt samarbete inom Gävleborg med regelbundna möten med kommunerna, vi har också bedrivit ett antal samordnade tillsynsprojekt. Men vi har inte formaliserat det och gett det ett namn, utan sköter det på ett informellt sätt. Vi har för närvarande inga planer på att formalisera samarbetet.

### **Appendix 11**

## **ENKÄT FÖR UPPFÖLJNING OCH REFLEKTION INOM DELPROJEKT X**

1. Vad har fungerat bra inom arbetet?
2. Hur har arbetsklimatet i gruppen varit?
3. Vilken inställning har du till Miljösamverkan?
4. Har din inställning förändrats under arbetets gång?
5. Vad har du för utbyte av samarbetet? Ser du något mervärde i det?
6. Är det något som du anser att man bör tänka på innan nästa delprojekt startas upp?
7. Om du skulle ändra något för att Miljösamverkan skulle bli bättre, vad skulle det vara?



## Appendix 12 GUIDELINE/CHECKLISTA

### **Att tänka på innan samverkan och projekt dras igång**

Beskriv behovet och utred alternativa lösningar - *Bygga vidare på redan fungerande samarbetsformer?*

Tag upp befarade nackdelar/problem med samarbetsformen

Avsätt mycket tid för samverkansprocessen

Informera och låt alla berörda komma till tals

För ut information om Miljösamverkan till nyckelpersoner

Sätt upp förväntningar på samarbetet innan start

Samverkansarbetet ska vara konkret och resultatnriktat

Sätt upp klara mål för vad man vill uppnå

Integrera miljömålen i samverkansarbetet

Finansiell grundtrygghet med förhandlingsbar andel

Viss tidsbegränsning

Möjlighet för en part att "lägga i bromsen" eller att stå utanför vissa delar

Gemensam tydlig bild inåt och utåt, t ex genom webbplats

Möjlighet för miljöcheferna att styra vilka projekt som genomförs, vad som prioriteras samt bemanning av projekten

Länsstyrelsen bör ha en aktiv roll

Öppet och trivsamt klimat

Utveckla förtroende och tillit genom framlyftning av goda exempel

Tydlighet i hur processen ska drivas framåt - *Vem gör vad?*

Win-win-situation – *Visa mervärdet i att delta. Se samarbetet ur ett större perspektiv*

Eldsjäl viktig

### **Att tänka på under projektets gång**

Klargör roller och ansvar

Börja med mindre projekt

Inte för stora arbetsgrupper

Alla måste bidra

Regelbundna träffar

Protokollför arbetet

### **Att tänka på efter projektets avslut**

Uppföljning och utvärdering

Reflektion - *Vad har fungerat bra? Vad kan vi göra mer av det som har fungerat bra?*

*Vad behöver vi ändra?*

### **Övrigt att ta i beaktande**

Samverkan kan inte sköta sig själv

Nya metoder för möten, t ex videokonferenser

Extern stöd kan ge inspiration

Samverkan behöver inte nödvändigtvis vara begränsad till ett län

Utbyte av material med andra Miljösamverkansprojekt

Undersök möjligheten att ansöka om projektpengar från EU för olika miljöförbättrande projekt