

Öhrlings

PRICEWATERHOUSECOOPERS ■

KONSULTRAPPORT



Utvärdering
Miljösamverkan Västra
Götaland

Västra Götalandsregionen

Januari 2004

Birgitta Erlandsson Segerström

Johan Jacobsson

1.	Syfte och mål med uppdraget	3
1.1	Syfte.....	3
1.1.1	Miljösamverkans mål och arbetssätt.....	3
1.2	Mål.....	3
2.	Sammanfattning	3
3.	Bakgrund.....	4
4.	Utvärdering	5
4.1	Stöd i tillsynsarbetet	5
4.1.1	Möjlighet att gå på djupet	6
4.1.2	Konkreta, avgränsade och operativa aktiviteter.....	6
4.1.3	Sammanfattande bedömning stöd i tillsynsarbetet	7
4.2	Stöd i informationsarbetet	7
4.2.1	Kommunikation.....	7
4.2.2	Sammanfattande bedömning informationsstöd	8
4.3	Effektivisering av miljö- och hälsoskyddsarbetet	8
4.3.1	Budget.....	8
4.3.2	Tidsåtgång.....	8
4.3.3	Värdet av MVG för miljökontoren/länsstyrelsen.....	8
4.3.4	Sammanfattande bedömning effektivisering av miljö- och hälsoskyddsarbetet ...	9
4.4	Benchmark andra regioner	10
5.	Organisation och förvaltning	10
5.1	Organisation	10
5.2	Verksamhetsplan	11
5.3	Mål.....	12
5.4	Styrning	12
5.5	Uppföljning.....	12
6.	”Nytta” med Miljösamverkan.....	13
7.	Förbättringspotential.....	14
7.1	Finansiering	14
7.2	Styrning, uppföljning och mål.....	14
7.3	Kommunikation.....	15

1. Syfte och mål med uppdraget

1.1 Syfte

Uppdragets syfte är att få en bedömning till stånd av hur väl Miljösamverkan fungerar i förhållande till dess syfte.

1.1.1 Miljösamverkans mål och arbetssätt

Syftet med Miljösamverkan är att effektivisera miljö- och hälsoskyddsarbetet i länet och ge stöd både till myndighetsutövning (tillsyn) och till de mer informativa och uppmuntrande insatser som miljö- och hälsoskyddsarbetet också består av. Samverkan ska medföra bättre resursutnyttjande och möjlighet att gå på djupet.

Miljösamverkans insatser bör vara konkreta, avgränsade och operativt inriktade. Det behöver dock inte utesluta att insatser med inriktning på information och policyfrågor etc. också kan förekomma.

1.2 Mål

För att kunna utvärdera om Miljösamverkans syfte tillgodoses har uppdraget som Projekt mål att påvisa:

- om Miljösamverkan medför bättre resursutnyttjande
- om Miljösamverkan medför möjlighet att gå på djupet i olika tillsynsområden
- om Miljösamverkans insatser är konkreta
- om Miljösamverkans insatser är avgränsade
- Om Miljösamverkans insatser är operativt inriktade

Utredningen kommer också att utvärdera vilken typ av insatser som gjorts.

2. Sammanfattning

Projektet Miljösamverkan Västra Götaland drivs sedan 1999 inom hela regionen omfattande 49 kommuner. Projektet syftar till att effektivisera miljö- och hälsoskyddsarbetet inom regionen genom att stödja tillsynsverksamheten och de informativa insatserna. PricewaterhouseCoopers har utvärderat projektet genom studier av dokument och genomförande av intervjuer och enkäter. Vi har funnit att projektet är i allmänhet mycket

uppskattat ute i kommunerna och att deltagandet innebär en ökad möjlighet för kommunerna att utföra tillsynsarbetet med högre kompetens än annars skulle vara möjligt.

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. Detta styrks också av den uppfattning som PricewaterhouseCoopers fått från sina granskningar av delprojekt.

Projektet har emellertid en brist i det faktum att finansiering löper i ett år i taget. De intervjuade i styr- och arbetsgrupp och även representanter från en hel del kommuner ser detta som en påtaglig brist. Planeringen är således kortsiktig och styrgruppen har inte möjlighet att sätta långsiktiga mål. Vi ser en potential till ett ökat värde av projektet om det kan drivas mer långsiktigt.

Vidare finner vi att målen för Miljösamverkan är mycket svåra att följa upp över tiden. Detta hindrar en tydlig uppföljning som huvudmännen kan ta del av för att fatta beslut om att engagera sig i projektet. PricewaterhouseCoopers anser att de positiva effekterna av Miljösamverkan skulle kunna kommuniceras mycket tydligare, vilket ytterligare skulle underlätta finansieringen av projektet.

3. Bakgrund

Projektet Miljösamverkan Västra Götaland har drivits sedan 1999 över 49 kommuner. Vid regionsammanslagningen drevs motsvarande projekt i Älvsborgs län med 18 kommuner.

Projektet finansieras årsvis av Region Västra Götaland, Länsstyrelsen och de fyra kommunförbunden i regionen. Projektet är organiserat med en styrgrupp med representanter från huvudmännen samt miljökontoren. Vidare finns en arbetsgrupp som består av samma representation men andra personer. Det operativa arbetet sköts av en projektledare och biträdande projektledare.

Styrgruppen har fattat beslut om denna utvärdering med syfte att skapa beslutsunderlag gällande den fortsatta satsningen på projektet.

Uppdraget har genomförts genom studier av dokument, genomförande av intervjuer samt enkätförfarande. Dessa verktyg har använts för att fokusera utvärderingen på hur projektet upplevs av de medverkande (projektledning, arbetsgrupp, styrgrupp) och användarna (kommunerna och länsstyrelsen) av projektet. PricewaterhouseCoopers har tagit del av den mycket digra informationen som finns i de delprojektutvärderingar som görs löpande inom Miljösamverkan. Samtliga personer i styr- och arbetsgrupp har intervjuats. Enkäter har

skickats ut till samtliga kontaktpersoner, vilka verkar på miljökontoren, samt cheferna för varje miljökontor. Utvärderingen baseras således på projektdokument, intervju svaren samt analys av de enkäter som skickades in. Svarsfrekvensen bland kontaktpersonerna var 73% (36 av 49), medan endast 3 miljöchefer har svarat på enkäten. Eftersom så få miljöchefer svarat har vi valt att behandla alla enkätsvar såsom en grupp. I 14 av kommunerna är miljöchefen även kontaktperson.

4. Utvärdering

4.1 Stöd i tillsynsarbetet

Enkätsvaren visar entydigt att Miljösamverkan innebär ett stöd för kommunernas tillsynsarbete. Två tredjedelar av enkätsvaren anger dessutom att Miljösamverkans verksamhetsplan påverkar kommunens prioriteringar i sin verksamhetsplanering. Tidsplanen för utveckling av MVG:s verksamhetsplan kommer att anpassas under nästa år, enligt kommunernas önskemål, med syfte att tidsmässigt stämma bättre överens med kommunernas planering. Även arbets- och styrgrupp är eniga om att Miljösamverkan innebär ett stöd i tillsynsarbetet.

PricewaterhouseCoopers generella uppfattning utifrån intervjuer och enkäter är att MVG påverkar kommunernas arbete med miljö och hälsoskydd i relativt stor omfattning. Två tredjedelar av de tillfrågade anser att MVG ökar miljökontorens möjligheter att uppfylla tillsynsplanerna. Alla utom en anser att MVG påverkar miljökontorens kompetensutveckling. Många lämnar kommentarer att deltagandet i delprojektgrupperna höjer kompetensen avsevärt och att den höjningen sedan kommer hela miljökontoret till godo. Två tredjedelar anger att de deltar i MVG:s projekt tack vare kompetensstödet, och nästan lika många anger tidsvinsten som skäl till deltagande.

Ett generellt mått på deltagandet påvisar också vilken grad av påverkan som projektet har. De 39 svarande anger att de deltar i cirka 42 % av projektets delprojekt. Det är då viktigt att notera att det ej är rimligt att förvänta sig att alla ska delta i alla aktiviteter, en viktig poäng med MVG är att urvalet ska vara så brett så att alla kan hitta nå gott som de har användning av.

Även länsstyrelsen utövar tillsyn och tanken är att projektet också ska stödja denna. Intervjuerna har gett oss en uppfattning att länsstyrelsen inte utnyttjar projektets fulla potential till stöd i tillsynsarbetet, eftersom de inte använder sig av projektets material i så stor utsträckning i sitt eget tillsynsarbete. Miljösamverkans påverkan på länsstyrelsens tillsynsarbete är således inte så stort.

Länsstyrelsen deltar däremot aktivt i projektarbetsgrupperna och har därmed själva en stor möjlighet att påverka MVG. Länsstyrelsen har i uppdrag att utöva tillsynsvägledning för kommunerna och Miljösamverkan är länsstyrelsens främsta verktyg för att uppfylla detta

uppdrag. Genom dessa olika faktorer sluter vi oss till i utvärderingen att Länsstyrelsen både påverkas och påverkar i stor grad Miljösamverkan.

4.1.1 Möjlighet att gå på djupet

PricewaterhouseCoopers har definierat *djupet* såsom kompetens, kvalitet och det faktum att fler företag når i en viss kampanj. Alla utom 2 respektive 1 person som svarat på enkäterna anger att Miljösamverkan bidrar till att kommunerna kan utföra tillsynsarbetet med högre kompetens och högre kvalitet. Den praktiska konsekvensen av att exempelvis handledningarna utvecklas i projektgrupper är att inte varje kommun för sig måste göra en egen handledning. Spetskompetensen som finns sammantaget i de 49 kommunerna går istället ihop och gör en handledning som alla kan ta del av.

Hälften av de tillfrågade anser att de når fler företag tack vare deltagandet i MVG, än de annars skulle göra.

Texter för handledning granskas av arbetsgruppen vilket innebär en kvalitetssäkring av allt material.

PricewaterhouseCoopers uppfattning är att Miljösamverkan ger en ökad möjlighet för kommunerna att gå på djupet vad gäller kompetens och kvalitet eftersom både intervjuer och enkäter pekar på detta. Det är dock inte i samtliga fall som kommunerna når fler företag genom MVG insatserna.

4.1.2 Konkreta, avgränsade och operativa aktiviteter

PricewaterhouseCoopers har definierat *konkreta* insatser som relevanta och prioriterade. Både enkätsvaren och intervjuerna har givit vid handen att delprojekten i Miljösamverkan upplevs som konkreta. Val av delprojekt stämmer mycket väl överens med kommunernas åsikter om aktuella tillsynsområden. Detta säkerställs i den mycket väl genomförda behovsanalysen som genomförs via enkät, diskussioner och ständig lyhördhet under året och inför varje verksamhetsplanering.

Utvärderingen visar att delprojekten är väl *avgränsade* områdesmässigt och i tiden. Den brist som nämns är att projekten ibland inte blir genomförda inom den planerade tidsramen. Denna brist är projektledningen emellertid väl medveten om och inför VPL 2004 har detta hanterats genom att tidsbestämma delprojekten i större detalj under året. Från miljöchefer har också påpekats att projekttiderna kan vara för korta, eftersom materialet är aktuellt under en längre tid. Detta kan tänkas vara en faktor som hör ihop med den korta planeringshorisonten som är ett resultat av finansieringssituationen.

PricewaterhouseCoopers definierar *operativa* insatser som att delprojekten bör innebära faktiska tillsynsinsatser, fysiska möten med företag eller genomförda informationsutskick.

Både intervjuer och enkätsvaren påvisar att aktiviteterna uppfyller detta kriterium. Även projektutvärderingarna ger en tydlig bild som bekräftar det operativa inslaget i varje aktivitet.

Spridningen av olika slag av aktiviteter uppfattar vi som mycket bra, det finns inga aktiviteter som anges såsom oviktiga i enkäterna. Deltagandet är jämnt spritt över de olika aktiviteterna (se enkäten bilaga 1 för listning av aktiviteter). De som anges som allra viktigast är tillsynskampanjer, handledningar, policyunderlag och informationsmaterial.

4.1.3 Sammanfattande bedömning stöd i tillsynsarbetet

Utifrån ovanstående analys av enkäter, intervjuer och dokument bedömer PricewaterhouseCoopers det som att projektet Miljösamverkan utgör ett stöd i framför allt kommunernas tillsynsarbete. Användarna upplever att stödet finns, påverkansgraden av projektet är reellt och MVG bidrar till att tillsynsarbetet kan genomföras med större djup. Dessutom är insatserna konkreta, avgränsade och operativa.

4.2 Stöd i informationsarbetet

Projektet Miljösamverkan syftar även till att stödja de mer informativa och uppmuntrande insatser som krävs i miljö- och hälsoskyddsarbetet. Detta innefattar exempelvis förebyggande aktiviteter såsom informationsutskick till företagen. Fyra femtedelar av kontaktpersonerna anger att de deltagit i de informationsaktiviteter som genomförts. Även arbets- och styrgrupp är eniga om att stödet till de informativa insatserna fungerar väl och är mycket värdefulla.

4.2.1 Kommunikation

Kommunikationen sker via e-mail, hemsidan, utskick, möten, nyhetsbrev, verksamhetsberättelse och kurser/"upptaktsdagar". Majoriteten av de tillfrågade är nöjda med samtliga kanaler. Hemsidan anses dock av vissa som svår att hitta, samt att den borde marknadsföras mer både inom och utom regionen.

Nyhetsbrevet MVG får också positivt omdöme men det är lite oklart vem det vänder sig till. Flera intervjupersoner ser det som ett effektivt sätt att kommunicera hela Miljösamverkan till personer inom kommunen som ej är involverade i tillsynsarbetet. Projektledningen anger att den skrivs för miljökontoren. Det kan således innebära att skriften skrivs för en målgrupp, men sedan även läses av en annan som inte är riktigt lika initierad. Detta kan leda till att kommunikationen inte riktigt når fram. Kommentarer i enkäterna har påvisat att vissa anser att informationsflödet är för stort inom projektet och att enkäter används alltför ofta. Vidare anser några att handledningarna kan vara alltför teoretiska.

4.2.2 Sammanfattande bedömning informationsstöd

PricewaterhouseCoopers uppfattar från utvärderingen enligt ovan att stödet till de mer informativa aktiviteterna fungerar väl inom projektet.

Kommunikation är ett mycket viktigt verktyg i ett projekt som Miljösamverkan. Denna omfattas inte i syfte och mål för projektet. Eftersom kommunikation är kopplad till vissa nyckelfaktorer som uppföljning och styrning vill vi dock lyfta fram betydelsen av en välplanerad kommunikation.

Kommunikationen består dels av internt material, som utgörs exempelvis av informationsutskick och tillsynshandledning som tas fram för att användas i kampanjerna. Det finns också ett behov av extern kommunikation i form av informationsstödet, verksamhetsberättelser och andra uppföljningar. PricewaterhouseCoopers uppfattar en brist i planeringen av kommunikationen som också knyter an till den bristande planeringen av uppföljningsaktiviteter.

4.3 Effektivisering av miljö- och hälsoskyddsarbetet

I syftet för Miljösamverkan ingår att projektet ska effektivisera miljö- och hälsoskyddsarbetet i länet och att det ska medföra bättre resursutnyttjande. Detta innebär ett ökat utnyttjande av befintliga resurser både i form av kompetens, tid och pengar. I utvärderingen betraktas således budget och tidsåtgång för att sätta en ”prislapp” på MVG och vi försöker ställa detta mot resultat.

4.3.1 Budget

Miljösamverkan hade 2003 en budget på 1,2 miljoner kronor. De olika parterna betalar in sin andel för ett år i taget och har således ett engagemang som löper över ett år.

4.3.2 Tidsåtgång

I enkäten och vid intervjuerna har frågan ställts hur mycket tid som läggs av varje tillfrågad person. Tanken med detta är en ansats att värdera den tid som läggs ner och lägga detta till budgeten för att få en mer rättvisande ”prislapp” på projektet. På enkäterna svarade 39 personer och 14 personer har intervjuats. Dessa personer tillsammans angav att de lade ner ca 4527 timmar per år. Sätter vi ett värde av 250:- på varje timme innebär det 1,1 miljon kronor sammanlagt. Detta innebär att utöver budgeten så investeras ca 1,1 miljon i Miljösamverkan årligen. Detta försök till att prissätta tiden bör betraktas som en siffra i i underkant. Det är ju endast kontaktpersonerna som svarat på enkäterna och det är inte bara de som deltar i delprojektet. Dessutom har kanske inte alla värderat tiden på samma sätt.

4.3.3 Värdet av MVG för miljökontoren/länsstyrelsen

Samtliga 36 kontaktpersoner som svarat på enkäten anger att de inte skulle kunna utföra samma aktiviteter som de gör med hjälp av MVG på kortare tid själva. Alla utom 1 anger att

MVG utgör ett stöd i deras tillsynsarbete. Många kommenterar att projektet gör stor nytta och uppfyller ett stort behov. Många kommenterar som sammanfattande omdöme att MVG är ett ovärderligt stöd i tillsynsarbetet och att det är ett mycket uppskattat projekt. De tillfrågade anger att genomförandet av tillsynskampanjerna fungerar bra men att det ibland kan vara svårt att delta pga tids- eller resursbrist, materialet används i dessa fall ofta efter själva kampanjens genomförande.

Flera av de tillfrågade poängterar att det blir mycket effektivt att en projektgrupp för hela regionen utvecklar handledning för ett givet tillsynsområde istället för att varje kommun ska "uppfinna hjulet själva".

Resursutnyttjandet ökar så fort ytterligare ett kontor deltar i en kampanj eller använder materialet som MVG producerar. Det är värt att nämna att det framkommit att flera kommuner använder det material som produceras inför en tillsynskampanj men senare i tiden. En konsekvens av detta blir att dessa kommuner inte ingår i de utvärderingar som görs av projektet.

Det är också viktigt att ta med i bedömningen av projektets värde, länsstyrelsens användning av projektet som sitt främsta verktyg för tillsynsvägledningen.

Vissa av de tillfrågade kommenterar att Miljösamverkan inte kan eller bör tillfredställa hela behovet av stöd utan att också Länsstyrelsen och andra centrala myndigheter måste ta sitt ansvar.

4.3.4 Sammanfattande bedömning effektivisering av miljö- och hälsoskyddsarbetet

En total budget för ett miljökontor med ca 20 anställda kan uppgå till ca 10 miljoner kronor årligen. Västra Götalandsregionen omfattar 49 kommuner med allt från 1 inspektör till 80 st. MVG:s totala budget 2003 uppgår till 1,2 miljoner. Till resursutnyttjandet för MVG bör läggas den tid som de involverade använder för att driva delprojekten och styrning av projektet. Detta ytterligare värde kan uppskattas till ca 1,1 miljon enligt ovan. Under denna tid sker kompetensutveckling och utveckling av tillsynsarbetet, vilket är aktiviteter som miljökontoren ändå skulle behöva göra. De 1,2 miljoner som MVG har som budget, utslaget på 49 kommuner, innebär en kostnad på 24 500:-/kommun.

Utifrån den totala uppskattningen på att projektet kostar ca 2,3 miljoner (inklusive tiden som läggs ner) och jämfört med resultatet, i form av stöd i tillsyns- och informationsarbetet enligt föregående avsnitt 4.1 - 4.3, så bedömer vi att Miljösamverkan effektiviserar miljö- och hälsoskyddsarbetet. Vidare, med tanke på den ringa summa som projektet innebär betraktat per kommun, så bör det bedömas som ett mycket resurseffektivt projekt.

Vid både intervjuer och enkäter har det framkommit att Miljösamverkans material används även utanför Västra Götalandsregionen. Detta bör också läggas till värderingen av

resursutnyttjandet. PricewaterhouseCoopers uppfattar i sin utvärdering att projektet MVG har skapat en samverkansform som innebär ett bättre resursutnyttjande totalt sett över hela regionen. Att projektet dessutom sprids utanför regionen ger ett ytterligare plus i kanten.

4.4 Benchmark andra regioner

För att kunna bedöma effektiviteten i MVG var tanken att en jämförelse med ett liknande projekt skulle kunna vara till hjälp. Det visade sig dock inte möjligt att hitta ett jämförbart projekt av samma storlek.

Ett exempel är dock Länsstyrelsen i Skåne län som driver, i samarbete med kommunförbundet och kommunerna, samarbetsprojektet "samordnad kemikalietillsyn". Projektet startade 1997 och har sedan dess skaffat rutiner för att arbeta med kommunerna och skulle vilja applicera detta arbetssätt även på andra områden. Hälsoskydd är ett aktuellt område för utvidgning. Ett projekt för gemensam upphandling har också drivits framgångsrikt. Resultat från kemikalieprojektet finns att läsa på Kemikalieinspektionens hemsida. En person på länsstyrelsen spenderar 20 % av sin arbetstid vilket är de totala resurserna som läggs på projektet. De engagerade ser att det finns otroligt stora behov hos kommunerna av stöd i tillsynsarbetet.

Enligt Kommunförbundet Skåne fungerar MVG projektet som målsättning och man håller nu på att göra en behovsanalys för att kunna avgöra om det finns möjligheter att sjösätta ett liknande samverkansprojekt år 2005.

5. Organisation och förvaltning

5.1 Organisation

Samtliga som svarat på enkäten anser att MVG:s organisation är effektiv och väl fungerande, vilket också de intervjuade håller med om. Vissa intervjuade påtalar dock att arbetsgruppen fått en lite mer passiv roll än det var tänkt från början. Detta kan bero på att delprojektgrupperna har vuxit sig allt starkare. Vissa medlemmar i arbetsgruppen har svårt att få utrymme inom sin arbetstid till projektet. Kommunikationen mellan arbetsgrupp och projektledning, samt projektledning och styrgrupp fungerar mycket bra.

Systemet med tillfälliga projektgrupper, som fylls med deltagare från miljökontoren, fungerar mycket bra. Det betraktas ofta som en möjlighet till kompetenshöjning att delta i ett delprojekt. I enkäterna anger några att det tar en hel del tid att delta i projektgrupperna men att det betalar sig i form av en kompetenshöjning som kommer hela miljökontoret till godo. Projektledningen anser att det blivit lättare med tiden att fylla projektgrupperna. Deltagandet i projektgrupper betonas som en grundsten i hela samverkansprojektet, det är viktigt att deltagandet sprids relativt jämnt över så många kommuner som möjligt då alla måste satsa tid och bjuda på sin kompetens.

Ansvarfördelningen beskrivs som relativt tydlig, några intervjuade anger dock att arbetsgruppens ansvar är mindre tydligt. Styrgruppen förväntas fatta beslut och styra vilket de gör. Arbetsgruppen ska vara operativ, det förekommer inga konflikter mellan arbets- och styrgrupp. PricewaterhouseCoopers uppfattar att ansvarsfördelningen är relativt tydlig, möjligen är arbetsgruppens ansvar något oklart.

Ansvar för uppföljningen av hela projektet är mindre uttalat, de intervjuade anser att det borde vara styrgruppen.

Projektet kan uppfattas som relativt beroende av projektledarnas kompetens och drivkraft. Detta kan göra projektet sårbart om projektledningen skulle förändras. På varje miljökontor finns en kontaktperson som i 14 fall av 49 också är miljöchef. Enkätsvaren visar att i princip i samtliga kommuner så deltar även icke kontaktpersoner i MVG-kampanjer. Detta påvisar att spridningen av Miljösamverkan internt, inom varje miljöskyddskontor bör vara god.

Finansieringsformen är också en dimension som påverkar organisationens effektivitet. Den nuvarande formen där Västra Götalandsregionen, Länsstyrelsen och 4 kommunförbund finansierar projektet på ett års sikt innebär att Miljösamverkan styrs mycket kortsiktigt. Finansieringsfrågan förhalas ständigt och endast i slutet av året får projektledningen besked om att projektet löper vidare ett år. I enkäten anger även miljökontoren att denna kortsiktighet upplevs som hämmande, då detta förhindrar att projekten löper på längre tidshorisont. En längre planeringshorisont skulle också vara till nytta för de enskilda kommunernas verksamhetsplanering. Många framhåller att de gärna skulle se projekt som löper över lite längre tidsperiod då "timingen" inte alltid stämmer, speciellt för mindre kommuner med mindre flexibilitet.

Sammantaget utifrån intervjuer och enkät svar uppfattar vi att organisationen idag fungerar bra. Det finns dock en klart hämmande faktor i den finansieringsform som råder.

5.2 Verksamhetsplan

Verksamhetsplanen utvecklas genom att arbetsgruppen sätter ihop en enkät med ett stort antal förslag till delprojekt inför kommande år. Förslagen till delprojekt kommer ifrån kommunerna genom de kontakter som projektledningen och arbetsgruppen har löpande under året. Enkäten skickas ut till kommunerna som betygsätter projekten utifrån deras egna prioriteringar och intresseområden. Under 2003 genomfördes dessutom gruppdiskussioner vid ett av "stormötena" för att skapa nya förslag till projekt.

Samtliga intervjuade anger att processen för verksamhetsplanering fungerar mycket väl och att detta leder till en mycket väl förankrad verksamhetsplan. I enkäterna betonar kontaktpersonerna miljökontorens möjligheter att påverka och att ett resultat av detta är att delprojekten är relevanta för deras tillsynsarbete.

Vissa anser att planen ibland kan bli lite för ambitiös, tidsmässigt och omfångsmässigt. Ibland drar projekten ut i tiden och avslutas inte enligt planerna. Omfånget poängteras å andra sidan som en viktig positiv ingrediens för att skapa ett tillräckligt stort urval av aktiviteter där alla kan hitta något som passar. Det är inte realistiskt att tro att en och samma kommun är intresserad av att delta i samtliga aktiviteter. I stort sett brukar verksamhetsplanen genomföras i sin helhet. Nytt för verksamhetsplanen 2004 är att delprojekten planerats tidsmässigt.

PricewaterhouseCoopers uppfattar verksamhetsplaneringen som en relativt dynamisk och väl fungerande process.

5.3 Mål

De intervjuade personerna i arbets- och styrgrupp anger att målen för Miljösamverkan är att stödja tillsynsverksamheten, effektivisera, samordna, samverka och ge stöd i informationsaktiviteter.

I verksamhetsplanen står skrivet att syftet med Miljösamverkan är att effektivisera miljö- och hälsoskyddsarbetet i länet och ge stöd både till myndighetsutövning (tillsyn) och till de mer informativa och uppmuntrande insatser som miljö- och hälsoskyddsarbetet också består av.

Vidare anges att Miljösamverkan ska innebära en möjlighet för tillsynsmyndigheterna att gå på djupet, samt att insatserna ska vara konkreta, avgränsade och operativa.

I verksamhetsplanen eller något annat dokument anges inte några tydligare mål än enligt ovan. PricewaterhouseCoopers uppfattar målformuleringen som något oklar och svår att följa upp.

5.4 Styrning

Enligt de intervjuade sker styrningen framför allt genom den årliga verksamhetsplanen. Några anger att denna styrning är tillräcklig så länge som resultatet av projektet är så bra som det varit hitintills. Verksamhetsplanen följs inte upp i detalj. Avstämningar och rapportering sker till styrgruppen 4 gånger per år. Vi uppfattar att styrningen av projektet som det fungerar idag är tillräcklig.

5.5 Uppföljning

Uppföljning sker av alla tillsynskampanjer för att utvärdera dess genomslag, kvalitet och resultat. Mer serviceinriktade kampanjer följs inte upp på samma sätt. Vidare skrivs sedan ett år tillbaka en "verksamhetsberättelse" som beskriver de olika delprojekten som genomförts under året.

Någon mer konkret uppföljning av graden av måluppfyllelse sker inte inom ramen för projektet. Under intervjuerna ställdes frågan om löpande uppföljning var möjlig med

nuvarande formulering av målen. Flera ansåg att det inte var möjligt att följa utvecklingen av måluppfyllelse över tiden, av målen som de är definierade idag.

Uppföljningen i nuläget anses inte tillfredställande vilket varit en bidragande orsak till att denna utvärdering genomförs.

Trots vissa brister i uppföljningen är alla intervjuade överens om att MVG når sina mål. PricewaterhouseCoopers anser att projektet skulle vinna på att systematisera uppföljningen av mål och verksamhetsplan. Det skulle bli lättare för huvudmännen och andra intressenter att följa utvecklingen av projektet.

6. ”Nytta” med Miljösamverkan

Under utvärderingen har vi noterat många olika värden med Miljösamverkan. Vi tror att det kan vara viktigt för projektets fortlevnad att tydliggöra dessa värden för såväl huvudmän som deltagare och ”utomstående”. Vi beskriver enligt nedan de tydliga värden som utvärderingen gett vid handen.

Nyttor som tydliggjorts vid utvärderingen av Miljösamverkan:

➤ **Kompetenshöjning**

MVG bidrar till ökad kompetens i kommunernas tillsynsarbete vilket förbättrar möjligheterna att leva upp till miljöbalkens krav. Att i praktiken få använda sig av ny kunskap i de olika kampanjerna är ett effektivt sätt att sprida kunskap. Projektet fungerar som en kunskapsbank för tillsynsmyndigheterna och som en plattform för effektiv kunskapsförmedling.

➤ **Samverkan**

Projektet leder till effektiv samverkan mellan tillsynsmyndigheterna. Det skapar också förutsättningar för att bygga nätverk, genom att skapa kontaktytor mellan personer.

➤ **Samsyn**

Projektet möjliggör en gemensam syn och normer för tillsyn inom regionen, vilket är viktigt då många företag verkar över flera kommuner.

➤ **Informationsspridning**

MVG innebär spridning av miljöinformation inom hela regionen. Dessutom används stödmaterial för tillsynsarbetet även utanför Västra Götalandsregionen.

➤ **Effektivitetsvinster - tidsmässiga och resurser**

Utvärderingen påvisar tydliga effektivitetsvinster i form av fler tillsynsinsatser på kortare tid med samma personalvolym. Dessutom är projektet mycket kostnadseffektivt.

➤ **Profilskapande för regionen**

Det har framkommit under utvärderingen att många personer som verkar utanför Västra Götalandsregionen känner väl till MVG och dess kvaliteter. Projektet ses som lite av ett mönsterprojekt och det finns de som har det som förebild för liknande ansatser.

➤ **Viktigt bidrag till Länsstyrelsens uppdrag ”Tillsynsvägledning”**

MVG bidrar till att länsstyrelsen kan uppfylla sitt uppdrag av tillsynsvägledning mot kommunerna då länsstyrelsen är aktiv i styr- och arbetsgrupp.

➤ **Vägledning**

Projektet fungerar som ett stöd i kommunernas prioritering av tillsynsinsatser.

7. Förbättringspotential

7.1 Finansiering

Vi har sett en hel del negativa konsekvenser av att finansieringen ej är mer långsiktig än 1 år i taget. Dagens finansieringsform förhindrar att delprojekten drivs mer långsiktigt.

Kommunerna skulle ha större chans att inkludera MVG i sin långsiktiga planering om de visste att det löpte över flera år. En mer långsiktig tidshorisont skulle också underlätta en tydligare målformulering. För att komma till rätta med finansieringsproblematiken skulle styrgruppen naturligtvis också kunna överväga att söka andra finansiärer till projektet.

Vi rekommenderar att huvudmännen tar upp frågan till diskussion för att utröna möjligheterna till exempelvis finansiering på 3 års sikt.

7.2 Styrning, uppföljning och mål

För att kunna följa upp MVG mer systematiskt krävs mål som går att följa upp. Givet att huvudmännen kan enas om en längre finansieringshorisont bör detta kopplas till mål som

följs upp över den nya tidsperioden. Eftersom ansvaret för uppföljningen inte riktigt är uttalad föreslår vi att en uppföljningsplan utvecklas av styrgruppen för att visa att ansvaret ligger hos dem. I uppföljningsplanen bör anges hur uppföljningen av projektet ska ske, vilka mål som ska följas upp, vilka nyckeltal eller dimensioner som ska utvärderas och med vilken frekvens. Detta ger en möjlighet att styra projektet mer långsiktigt. Huvudmännen kan då bedöma om projektet uppnår det som är utlovat och förankringen internt hos varje huvudman bör underlättas.

7.3 Kommunikation

Vi anser att en plan för kommunikationen, som innehåller målgrupper, kommunikationskanaler, budskap och övergripande kommunikationsmål, skulle vara till stor nytta för projektet. Vi tror att en dylik plan skulle kunna förbättra tydligheten i kommunikationen, öka projektets effektivitet och bidra till att projektets värden sprids bredare både inom och utom projektet. Det kan vara en viktig signal att målgruppen som utgörs av Miljöcheferna deltog så sparsamt i enkätundersökningen, är projektet inte förankrat hos dem eller hade de bara inte tid?

Vad gäller webbkommunikationen efterfrågar flera kontaktpersoner dokument i Word-format och inte bara Pdf för att de ska ha en möjlighet att ändra i materialet. Många tycker också att hemsidan är svår att hitta. I enkätsvaren föreslår några även att webbplatsen borde marknadsföras mer externt och även att marknadsföringen av hela projektet borde ökas externt. Flera föreslår att "Allmänna frågor och svar" borde finnas på webben kopplat till varje tillsynskampanj.

Nyhetsbrevet MVG skrivs för miljökontoren men värderas mest som ett dokument att sprida utanför miljökontoren. Vi rekommenderar att Miljösamverkan utreder vem som är den tänkte mottagaren och vilket behov av information som den gruppen har, för att skriften verkligen ska komma till nytta. Detta kan ingå som en del i kommunikationsplanen.

Vi rekommenderar att Miljösamverkan utreder vilka nyckelpersoner som finns för projektet, såsom exempelvis miljöchefer, huvudmän och politiker, och vilka olika intressen de har i projektet. Detta skulle underlätta att föra fram nyttan med MVG mot rätt målgrupp.