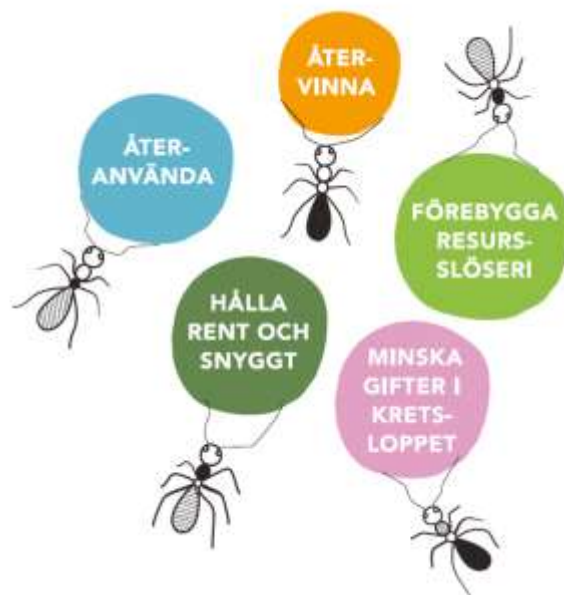


Slutrapport: Projekt Nya Kretsloppsplaner för Gävle, Hofors, Ockelbo, Sandviken och Älvkarleby

AnnaCarin Söderhielm

2022-04-29



Sammanfattning

Arbetet att ta fram nya kretsloppsplaner för Gävle, Hofors, Ockelbo, Sandviken och Älvkarleby har pågått under 2019-2021. Det var ett stort arbete med betydande konsultstöd, omfattande projektorganisation och kommunikation.

I denna projektrapport sammanfattas arbetet och de erfarenheter och lärdomar som arbetet lett till.

Innehåll

Sammanfattning	2
Innehåll.....	3
1 Introduktion	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 Syfte.....	5
1.3 Mål.....	6
1.3.1 Projekt mål Gävle	6
1.3.2 Projekt mål Hofors, Ockelbo och Sandviken	6
1.3.3 Projekt mål Gästrike återvinnare	7
2 Slutsats	7
3 Projektorganisation.....	8
4 Arbetsform.....	9
5 Finansiell redovisning	9
5.1 Konsultkostnader	9
5.2 Arbetstid	9
5.3 Produktion av Kretsloppsplanerna.....	10
5.4 Övriga kostnader	10
5.5 Analys	10
6 Resultat och måluppfyllnad	11
6.1 Projekt mål.....	11
6.2 Olösta frågor	11
6.3 Leverans.....	12
7 Lärdomar och erfarenheter	13
7.1 Övergripande om erfarenheter och lärdomar från arbetet	13
7.2 Övrigt.....	13
8 Förslag för fortsatt utveckling, förbättringar och nya projekt.....	14
8.1 Inför framtida projekt	14
8.2 Inför arbetet med genomförandet	15
9 Mottagare	16

10	Bilaga Utvärderingar.....	17
10.1.1	Politisk referensgrupp.....	17
10.1.2	Styrgrupp (tjänstepersoner) Gävle.....	18
10.1.3	Styrgrupp (tjänstepersoner) Hofors, Ockelbo, Sandviken.....	20
10.1.4	Medverkande (tjänstepersoner) Älvkarleby	22
10.1.5	Medverkande (tjänstepersoner) Gästrike återvinnare.....	23
10.1.6	Projektledare	26
10.1.7	Konsulter	27

1 Introduktion

Under hösten 2021 beslutade kommunfullmäktige i de fem kommunerna Gävle, Hofors, Ockelbo, Sandviken och Älvkarleby om nya kretsloppsplaner för respektive kommun, för åren 2021-2025. Innan besluten hade ett omfattande arbete gjorts i kommunerna. I denna rapport beskrivs erfarenheter och lärdomar från projektet.

1.1 Bakgrund

Alla kommuner i Sverige ska ha vad som i lagstiftningen benämns Avfallsplan. Detta regleras i Miljöbalken 15 kap §41, i Avfallsförordningen samt i Naturvårdsverkets föreskrifter (NFS 2020:6) om kommunala avfallsplaner om förebyggande och hantering av avfall.

Gävle, Hofors, Ockelbo, Sandviken och Älvkarleby kommuner har efter förslag från Gästrike återvinnare valt att benämna planerna ”kretsloppsplaner”, eftersom det ordet bättre beskriver vad planerna handlar om.

De tidigare avfallsplanerna för nämnda kommuner har bestått i en gemensam plan för de fem kommunerna. Den föregående planen gällde 2015-2020. De tidigare avfallsplanerna har beslutats i kommunernas fullmäktige, men sedan i mycket begränsad omfattning (eller inte alls) fungerat som styrande och vägledande dokument.

Kommunalförbundet Gästrike återvinnare har enligt förbundsordningen ett uppdrag att ta fram förslag på avfallsplan/kretsloppsplan, som sedan beslutas av respektive kommunfullmäktige. Avfallsplanen/kretsloppsplanen är en kommunal plan som ägs av respektive kommun och där i stort sett hela den kommunala organisationen med alla dess verksamheter är viktiga för genomförandet av planen. För att skapa bättre förutsättningar än tidigare för kommunernas ägandeskap, valde vi denna gång att göra en kommunspecifik plan för varje kommun och att lägga stor vikt vid delaktighet och ägandeskap.

Parallellt med arbetet att ta fram nya kretsloppsplaner har de lokala föreskrifterna om avfallshantering reviderats. Föreskrifterna är gemensamma och identiska för de fem kommunerna. Arbetet med föreskrifterna utvärderas inte i denna projektrapport.

1.2 Syfte

Projektets syfte var att upprätta kretsloppsplaner för Gävle, Hofors, Ockelbo, Sandviken och Älvkarleby kommuner. Planerna ska vara styrdokument och planeringsinstrument för framför allt det avfall som är kommunens ansvar, och de ska bidra till en långsiktigt hållbar utveckling och leda oss mot de nationella målen.

1.3 Mål

För arbetet har det funnits tre projektplaner. Förklaringen till det är att arbetet skett i lite olika takt (Gävle var först ut), att det råder olika förutsättningar i kommunerna och att det finns behov av kommunspecifika anpassningar. Älvkarleby har inte haft någon egen projektplan.

1. Projektplan för arbetet i Gävle kommun
2. Projektplan för arbetet i Hofors, Ockelbo och Sandvikens kommun
3. Projektplan för arbetet hos Gästrike återvinnare

Beslut på Kommunstyrelsenivå om att genomföra projektet har fattats i Gävle och Sandviken. I Hofors, Ockelbo och Älvkarleby har arbetet genomförts utan beslut på Kommunstyrelsenivå.

1.3.1 Projektmål Gävle

Projektets huvudmål är en ny kretsloppsplan och lokala föreskrifter om avfallshantering, som bidrar till ett långsiktigt hållbart samhälle. Kretsloppsplanen och föreskrifterna ska träda i kraft första kvartalet 2021 och gälla för åren 2021-2024.

Förutom projektets huvudmål ska följande generella projektstrategier gälla:

Projektet att ta fram ny kretsloppsplan och lokala föreskrifter ska:

- samordnas med arbetet att revidera det miljöstrategiska programmet för Gävle kommun,
- bidra till regionala synergier och ske i samverkan med framförallt Hofors, Ockelbo, Sandviken och Älvkarleby kommuner, men även med kommunerna i Hälsingland,
- ske med bred samverkan och ge förutsättningar för engagemang hos många aktörer i samhället,
- ha ett stort fokus på förutsättningar för implementering och faktiska resultat,
- skapa förutsättningar för att avfallshanteringen i regionen bidrar till ett långsiktigt hållbart samhälle.

1.3.2 Projektmål Hofors, Ockelbo och Sandviken

1. En ny kretsloppsplan och lokala föreskrifter om avfallshantering, som bidrar till ett långsiktigt hållbart samhälle. Kretsloppsplanen och föreskrifterna ska träda i kraft senast den 1/6 2021 och gälla för åren 2021-2025.
2. Att kretsloppsplanen blir styrande och stödjande i verksamheterna och inte ett begränsande sidodokument.
3. En ny arbetsprocess för framtagande och genomförande av kretsloppsplanen, som förbättrar förutsättningarna för resultat genom att:

- involvera kommunerna och skapa ett ägandeskap i kommunerna för kretsloppsplanen
- utforma planen så att den blir användarvänlig och till nytta för alla målgrupper och då framför allt för respektive kommun
- i arbetet möjliggöra att olika aktörer kan dela kunskap med varandra.

1.3.3 Projekt mål Gästrike återvinnare

1. En ny kretsloppsplan och lokala föreskrifter om avfallshantering, som bidrar till ett långsiktigt hållbart samhälle. Kretsloppsplanen och föreskrifterna ska träda i kraft senast den 1/6 2021 och gälla för åren 2021-2025.
2. Att kretsloppsplanen blir styrande och stödjande i verksamheterna och inte ett begränsande sidodokument.
3. En ny arbetsprocess för framtagande och genomförande av kretsloppsplanen, som förbättrar förutsättningarna för resultat genom att:
 - involvera kommunerna och skapa ett ägandeskap i kommunerna för kretsloppsplanen, vilket vi följer upp senast 2021-12-31.
 - utforma planen så att den blir användarvänlig och till nytta för alla målgrupper och då framförallt för respektive kommun
 - i arbetet möjliggöra att olika aktörer kan dela kunskap med varandra.

2 Slutsats

Slutsatser från arbetet är:

1. Att ta fram kretsloppsplaner för fem kommuner är ett omfattande och komplext arbete. Många funktioner är berörda. Struktur och arbetsformer har behövt justeras under arbetets gång. Det krävs tid, tålamod och förmåga att justera upplägg för arbetet medan det pågår.
2. Det är viktigt med styrgrupper som är rätt sammansatta och tar ägandeskap i arbetet.
3. Det är viktigt att arbetet och planerna har en förankring på ledningsnivå, både i verksamheterna och politiskt.
4. Det finns ett stort engagemang och vilja på bred front, vilket har varit en styrka
5. Vi har lagt stora resurser på utformningen av planerna (tid och pengar). Utformningen har fått ett mycket positivt mottagande och är förmodligen av stor betydelse.
6. Det har varit av stor vikt att ha en engagerad och strukturerad projektledare som har fått avsatt tid för att kunna hålla ihop arbetet.

7. Det har varit en utmaning att formulera mål och att hitta indikatorer och mätmetoder. Vi nådde inte ända fram och arbetet att ta fram indikatorer och mätmetoder behöver fortsätta under 2022.
8. Det har inte varit möjligt att formulera obligatoriska åtgärder med utpekat ansvar i en så övergripande och komplex plan som denna och för fem kommuner. Det finns bara en obligatorisk åtgärd och det är att alla kommunala verksamheter ska beakta kretsloppsplanen i sin verksamhetsplanering/verksamhet. För att nå resultat är det avgörande att verksamheterna tar del av kretsloppsplanen och planerar in åtgärder i sin verksamhet. Detta kräver avdelad tid, ägandeskap och uppföljning.

3 Projektorganisation

3.1 Övergripande

Projektets organisation beskrivs i bilaga 6 till kretsloppsplanerna som finns här: [Så har Kretsloppsplanerna tagits fram](#) Läs bilagan för en mer utförlig beskrivning av arbetet.

Övergripande kan sägas att:

- Projektet har haft två styrgrupper på tjänstepersonsnivå: en för Gävle och en gemensam för de tre kommunerna Hofors, Ockelbo och Sandviken.
- Det har funnits en politisk referensgrupp med representanter för alla fem kommuner.
- Det har funnits både kommungemensamma och kommunspecifika arbetsgrupper/nätverk i olika frågor.
- Det har funnits en länsgemensam samordning med alla kommunerna i Gästrikland, Älvkarleby och Hälsingland.
- Projektledningen har bestått av en projektledare från Gästrike återvinnare samt projektledare i form av konsultstöd från Tyréns, Visionskontoret och Rangola verksamhetsutveckling.
- Projektorganisation och upplägg har fått anpassas under arbetets gång, utifrån insikter och ändrade förutsättningar (t ex pandemin)

4 Arbetsform

4.1 Projekt som anpassats under arbetets gång

Arbetet har bedrivits som ett komplext projekt som kan beskrivas kompromiss av samordning/effektivisering och verksamhetsanpassning för att inte belasta alla med allt.

4.2 Teams

Allt arbete i samtliga elva kommuner har samlats i ett team i Teams.

4.3 Webbplats

En extern webbplats www.kretsloppsplangavleborg.se skapades för att samla de delar av arbetet som det finns ett värde i att dela externt. Till exempel:

- anmälningar till och dokumentation av seminarier
- remiss och utställning av förslag
- de färdiga kretsloppsplanerna

5 Finansiell redovisning

5.1 Konsultkostnader

I arbetet har vi haft konsultstöd för att driva tre delar i arbetet:

1. Den regionala samordningen med alla kommunerna i Gävleborg och Älvkarleby (konsult: Rangola verksamhetsutveckling)
2. En stor del av arbetet i olika arbetsgrupper, samt stöd i projektledningen (konsulter: Tyréns och Visionskontoret)
3. Arbetsgruppen Förebygga nedskräpning i Gävle (konsult: Visionskontoret)

Den sammanlagda konsultkostnaden i projektet uppgår till ungefär 1,1 miljoner kronor.

5.2 Arbetstid

Projektledaren hos Gästrike återvinnare har lagt ungefär 75% av arbetstiden under två år vilket sammanlagt blir 1,5 årsarbetstid.

Kommunikatör hos Gästrike återvinnare har lagt ungefär sju arbetsveckor.

Övriga personers medverkan i styrgrupper och arbetsgrupper uppgår sammanlagt för Gästrike återvinnare till ungefär 30 arbetsveckor och för övriga medverkande från kommunerna till sammanlagt ungefär 40 arbetsveckor.

Den politiska referensgruppen har lagt sammanlagt ungefär 15 arbetsveckor.

Om kostnaden för intern tid sätts till 450 kr/tim så blir den sammanlagda kostnaden för intern tid i projektet ungefär 2,2 miljoner kronor.

5.3 Produktion av Kretsloppsplanerna

Utöver arbetstid så uppgår kostnaden för produktion (kommunikationsbyrå och tillgänglighetsanpassning) av de layoutade kretsloppsplanerna till ungefär 240 tkr.

5.4 Övriga kostnader

Övriga kostnader så som till exempel webbsida, seminarier, lokalkostnader och förtäring uppgår till ungefär 200 tkr.

5.5 Analys

Sammantaget har arbetet kostat ungefär 3,7 miljoner kronor.

Av den totala kostnaden är ungefär 60% kostnader för intern tid och ungefär 30% konsultkostnader.

Gästrike återvinnare har stått för ungefär 65% av kostnaden för intern tid och för i stort sett 100% av övriga kostnader. Övriga kommuner har stått för ungefär 35% av kostnaden för intern tid. Gävle kommun har stått för 60 tkr av konsultkostnaden.

Fördelat på fem kretsloppsplaner blir kostnaden för respektive plan och process ungefär 680 tkr. Det är inte med verkligheten överensstämmande då Gävle kommun har lagt större resurser än övriga i arbetet.

En viktig del i arbetet har, i enlighet med målen för projektet, varit att skapa förankring och ägandeskap. Det innebär ett omfattande arbete i fem kommuner, med såväl projektledning som medverkan från verksamheterna. Det är den huvudsakliga förklaringen till kostnaden för konsultstöd och intern tid.

Arbetet innebar en grundläggande omarbetning av planen vilket bidragit till arbetets omfattning. Vid en revidering av planen bör det inte behövas lika omfattande resurser och kostnader.

Det är svårt att i nuläget dra någon säker slutsats om arbetet har varit värt de resurser som är lagda. Kretsloppsplanerna har nyss trätt i kraft och vi vet ännu inte vilka resultat de kommer att leda till. Det blir viktigt att göra årliga utvärderingar och att göra en analys innan planering och upplägg av nästa större arbete med revidering eller framtagande av nya kretsloppsplaner.

6 Resultat och måluppfyllnad

6.1 Projekt mål

Projektets mål har till största delen uppfyllts.

- Kretsloppsplanerna är beslutade och har trätt i kraft, men det skedde fem månader senare än det tidsatta målet.
- Det finns förutsättningar för att kretsloppsplanerna ska bli styrande och stödjande i verksamheterna, men det kommer att visa sig först efter något år om det verkligen blir så. Planerna är framtagna och utformade med detta projekt mål i åtanke.
- Kommunerna har varit involverade och engagerade i arbetet och det finns ett bättre ägandeskap för kretsloppsplanerna nu än tidigare.
- Planerna är utformade så att de ska vara användarvänliga och till nytta för målgrupperna och då framför allt för respektive kommun. Exempel på detta är tilltalande layout, kortfattad text, kapitel 8 som beskriver hur olika målgrupper kan bidra samt inspirationsbanken med åtgärdsförslag.
- I de olika arbetsgrupperna och i de seminarier som har hållits (och som finns dokumenterade och filmade att tillgå på webben) har projektet gjort det möjligt för olika aktörer att dela kunskap med varandra. Detta är också uppmärksammat och beskrivet i den sjunde nyckeln till framgång i kretsloppsplanerna, ”Värdeskapande samverkan och gemensamt lärande”.

6.2 Olösta frågor

Det finns några delar som vi (helt eller delvis) inte lyckades lösa i arbetet.

Målvärden och indikatorer

Målvärden och indikatorer finns för 22 av 28 mål och saknas för 6 mål. För dessa 6 mål behöver uppföljning och mätning utvecklas under arbetets gång.

Uppföljning

Det är inte beskrivet och beslutat exakt hur uppföljningen ska gå till. Uppföljning ska med fördel ske så verksamhetsnära som möjligt, samtidigt som det är av värde med en övergripande uppföljning och delande av erfarenheter och lärdomar. Det är också viktigt att uppföljningen sker i rätt omfattning och inte tar tid och kraft som hellre bör användas till åtgärder. Formerna för uppföljningen behöver utvecklas under 2022 inför den uppföljning som ska göras i början av 2023. I Gävle kommun sker uppföljning främst i miljöbokslutet.

Ägandeskap och genomförande

Frågor om ägandeskap och genomförande har varit aktuella genom hela arbetet. Mål är satta. Åtgärdsförslag finns i Inspirationsbanken. I kapitel 5 Åtgärder och

genomförande är det tydliggjort att de kommunala verksamheterna behöver göra en bedömning av vilka mål och åtgärder som verksamheten ska ta in i sin planering för kommande år, samt att resurser i form av tid och pengar behöver diskuteras och beslutas. I vilken grad planen kommer att genomföras beror på i vilken grad de kommunala verksamheterna kommer att arbeta med den. Det är en osäkerhet. Det finns några frågor/områden där risken att inget händer är extra stor på grund av att frågorna är förknippade med oklart ansvar eller stort resursbehov. Det gäller till exempel:

- Återbruk av prylar och bygg- och rivningsavfall
- Att förebygga nedskräpning
- Åtgärder vid nedlagda deponier

Det behövs en struktur och ett driv hos såväl kommunerna som hos Gästrike återvinnare för att målen och intentionerna i kretsloppsplanerna ska förverkligas i praktisk handling.

Webbplatsen Kretsloppsplangavleborg.se

Webbplatsen kretsloppsplangavleborg.se skapades som ett verktyg i arbetet för att ha en extern portal att dela information kring projektet. Webbplatsen fyller fortfarande en funktion att externt dela information om kretsloppsplanerna, om seminarier, kunskapsförmedling och goda exempel. Plattformen och förvaltningen av webbplatsen är i dagsläget inte långsiktigt säker och hållbar då den fortfarande drivs på samma sätt som under projekttiden och inte inom ordinarie kommunikations- och IT-förvaltning.

Inspirationsbanken

Inspirationsbanken med åtgärdsförslag är ett bra verktyg som behöver hållas aktuell och relevant. Det återstår ett arbete för att säkra att så sker.

Resurser

Om det ska vara möjligt att genomföra större insatser för att nå målen i kretsloppsplanerna så behöver beslut fattas om resurser för detta. Initiativ till det lyfts lämpligen i samband med verksamhetsplanering och kan väckas från såväl ledning som medarbetare. Det finns inga extra resurser tilldelade för planens genomförande (se kapitel 5 sid 30 i planen där detta beskrivs).

På samma sätt behöver resurser avdelas för att säkerställa uppföljning av arbetet med planen över hela dess giltighetstid.

6.3 Leverans

Arbetet har resulterat i följande:

- Fem Kretsloppsplaner med åtta bilagor
- En Inspirationsbank med åtgärdsförslag
- En process som involverat många aktörer, visat på stort engagemang och lagt en god grund för fortsatt arbete

7 Lärdomar och erfarenheter

7.1 Övergripande om erfarenheter och lärdomar från arbetet

De viktigaste lärdomarna och erfarenheterna från arbetet är följande:

- Arbetet och upplägget har upplevts tydligt och strukturerat.
- Vi har behövt justera upplägg och arbetsformer under arbetets gång utifrån erfarenheter och behov.
- Arbetet har varit omfattande och komplext.
- Arbetet har upplevts engagerat och trevligt.
- Det finns fördelar med att samordna/samverka – men det kan också bli omfattande och lite spretigt
- Arbetet har ökat förståelsen för varandras olika utmaningar.
- Arbetet har upplevts lärorikt.
- Arbetet har genomförts med bred förankring och delaktighet (hade kunnat vara ännu bättre från start).
- Det har funnits gott om tid.
- Viktigt att hålla i så att det blir verkstad. Genomförandet blir en utmaning.
- Ett imponerande och värdefullt engagemang från många medverkande. Det visade sig inte minst i de omsorgsfulla och genomtänkta yttranden och förbättringsförslag som inkom under remissen.
- Viktigt att se att det är två processer som jackar i varandra. Dels framtagandet, där det är viktigt att det finns mandat för projektledaren att kunna "tvinga" kommunens olika verksamheter att vara delaktiga. Och sedan arbetet med genomförandet, att det verkligen sipprar ned från beslutet i Kommunfullmäktige ut till alla verksamheter.
- Vi har sett att arbetet har givit ringar på vattnet i hur vi samverkar, till exempel när det gäller fysisk planering och förstudien Ökad cirkularitet i Gävle.
- Processen har sannolikt lett fram till ett ökat intresse och en medvetenhet. Kanske inte direkt kopplat till själva kretsloppsplanen men till frågorna i stort. Och att det erfarenhetsutbyte som uppstod inom tvärgrupperna inom olika områden var värdefullt.
- Det har varit en mycket agil process. Det är lätt att i efterhand tänka att en del kunnat göras effektivare, men utifrån de förutsättningar och den kunskap som fanns vid varje tidpunkt så gjorde vi förmodligen ett gott arbete. Med de lärdomar som är gjorda så kommer det att vara enklare nästa gång.

7.2 Övrigt

Synpunkter och reflektioner från arbetet har inhämtats från:

- Den politiska referensgruppen
- Styrgruppen för Hofors, Ockelbo, Sandviken

- Styrgruppen för Gävle
- Tjänstepersoner i Älvkarleby
- Tjänstepersoner hos Gästrike återvinnare
- Konsulter
- Projektledare

Alla synpunkter från utvärderingen av arbetet finns samlade i bilaga.

Visionskontoret (Karolina Pehrsson) har på uppdrag av Gävle kommun tagit fram en rapport med färdplan för genomförande av det Miljöstrategiska programmet och Kretsloppsplanen. I rapporten finns insikter och förslag inför genomförandet av kretsloppsplanen.

8 Förslag för fortsatt utveckling, förbättringar och nya projekt.

8.1 Inför framtida projekt att ta fram nya eller reviderade kretsloppsplaner

Nästa gång det är dags att ta fram nya eller reviderade kretsloppsplaner är det viktigt att:

1. Innan nästa projekt/arbete att ta fram nya eller reviderade kretsloppsplaner inleds, göra en utvärdering av hur arbetet gått och vilka resultat det lett till, kopplat till det upplägg och den insats som gjordes 2019-2021.
2. Säkra att beslut fattas och ägandeskap finns hos respektive kommunledning inför att arbetet inleds.
3. Säkra en relevant projektorganisation utifrån erfarenheterna som gjordes 2019-2021.
4. Säkra att det finns en rutin och/eller checklista beskriven för hur arbetet bör läggas upp. Gärna utifrån två alternativa scenarier:
 - a. Att arbetet med kretsloppsplanerna har blivit en kontinuerlig process och att det därför inte behövs ett lika omfattande arbete nästa gång, utan mer av en revidering
 - b. Att arbetet har avstannat och det behövs ett omtag med ett omfattande arbete igen.

8.2 Inför arbetet med genomförandet av kretsloppsplanerna

Inför arbetet med genomförandet av kretsloppsplanerna är det viktigt att:

1. Skapa en kontinuerlig arbetsprocess och inte tappa struktur, aktiviteter och uppföljning. Om kommunkoncernerna (inklusive förbund och bolag) lyckas hålla arbetet vid liv, så kommer det inte att behövas en lika stor insats nästa gång planerna ska revideras eller göras om. Då kommer det att finnas en struktur, organisation och kännedom om status och det kommer att räcka med en mindre insats för att sätta nya mål utifrån läget 2025.
2. Säkra ägandeskapet för kretsloppsplanerna på kommunledningsnivå. Att ledningen har intresse för och fokus på arbetet kommer att vara en framgångsfaktor för genomförande.
3. Säkra att kretsloppsplanerna kommer med i alla kommunala verksamheters planering av sin verksamhet (VP-arbetet eller annat planeringsarbete). Att någon i verksamheten får ett uppdrag att bevaka kopplingen mellan verksamheten och kretsloppsplanen.
4. Analysera och prioritera behov av åtgärder och avdela resurser för genomförande av åtgärder som förutsätter resurser
5. Utveckla och säkra uppföljning, mätmetod och indikatorer.
6. Att aktivt använda, kommunicera och följa upp Nycklarna till framgång i kretsloppsplanens kapitel 7.
7. Utveckla och sätta formerna för mätning och uppföljning, på en relevant nivå.
8. Utveckla och underhålla engagemang, kunskap och motivation i arbetet.
9. Det är bra om kretsloppsplanen i möjligaste mån kan integreras i befintligt system för verksamhetsstyrning i kommunerna. Både för genomförande och uppföljning.
10. Det vore bra om kommunerna framöver kan dela tips på genomförande och uppföljning med varandra på webbplatsen.
11. Det blir viktigt att jobba med att överföra kretsloppsplanens mål och åtgärder även till de verksamheter som utförs av privata aktörer.
12. Det blir viktigt att synka och integrera kretsloppsplanen med kommunens (och kanske även regionens) övriga planer och strategier. Både under framtagandet och att den sedan återspeglas i de som tas fram efter.
13. Vi behöver tänka igenom hur vi kan sprida planen på ett bra sätt till och göra den relevant för andra aktörer utanför den kommunala sfären. Företag, fastighetsägare osv.

9 Mottagare

Mottagare av kretsloppsplanerna är ytterst Kommunstyrelsen och Kommunfullmäktige i respektive kommun.

Mottagare av projektets resultat är:

Kommundirektörer/kommunchefer och kommunledningsgrupper

Styrgrupper (Gävle respektive Hofors/Ockelbo/Sandviken)

Politiska referensgruppen

Gästrike återvinnarens Förbundsfullmäktige och Förbundsstyrelse

Förbundsdirektören för Gästrikens återvinnare och förbundets ledningsgrupp

10 Bilaga Utvärderingar

Nedan följer en dokumentation av inkomna synpunkter från olika aktörer i utvärderingen av arbetet.

10.1.1 Politisk referensgrupp

Samlad bedömning av arbetet

- Spänner mellan ”Bra” och ”Utmärkt”

Har gruppen haft rätt sammansättning?

- De flesta svarar ja, och någon att sammansättningen kunde ha varit bättre.
- Någon har upplevt det lite förvirrande med skillnaden mellan Gästrike återvinnarens styrelse och den politiska referensgruppen.

Vad har varit bra?

- Det har varit bra med löpande, och bra upplagd, information. Att alla kommuner haft representanter i gruppen gör att alla får samma information och att vi kan höra varandras frågeställningar, utmaningar mm. Men det har varit ett mycket bra upplagt arbete, pedagogiskt och tydligt med regelbunden uppdatering. Vi har också blivit lyssnade på och fått bolla funderingar.

Vad kunde vi gjort bättre och kan lära oss av?

- Från början tyckte jag det var otydligt vilka olika grupperna var, vilka uppdrag de hade. Men det löste sig ganska snabbt.
- Dela upp i mindre och mer frekventa möten

Hur har den politiska förankringen och kommunikationen i din hemkommun fungerat? Vad har fungerat bra och vad har brustit?

- Spänner från att vissa brister har funnits till mycket bra
- Remissen kunde ha gått ut till fler instanser i kommunen
- De brister som funnits ligger på kommunen
- Möjligtvis ställa krav på kommunen vilka olika roller i kommunen som skall kunna väljas till referensgruppen.
- Det viktigaste är att den politiska referensgruppens medlemmar har rätt roller i sin hemkommun för att den politiska förankringen skall bli bra
- Bra att det fanns flera erfarna deltagare

Insikter och lärdomar?

- Det är viktigt med ett bra upplägg och kommunikation så att allt bra som görs, och all kompetens som finns når fram. Svårt att gradera, jag tycker jag fått många insikter och lärdomar
- Att politisk förankring tar tid

Har vi nått målen med projektet (och om inte – vad är det vi inte nått)?

- Målen har nåtts, helt eller delvis
- Jag har inte sett att det är tydligt i alla kommunens verksamheter än, men det kanske kommer

Fördelar med samverkan med flera kommuner?

- Vi kanske har olika förutsättningar och då är det bra att vi kan lyfta dessa tillsammans. Vi får samma information och kan delge varandra erfarenheter
- Större legitimitet för nedlagt arbete.
- Samordningsfördelar.
- Delar erfarenheter
- Inspel från alla fungerade perfekt

Nackdelar med samverkan med flera kommuner?

- Det kan vara mer trögstyrt om flera är inblandade, men jag har inte upplevt det här

Vad är viktigt att tänka inför arbetet framåt med genomförandet av kretsloppsplanen?

- Att implementera i alla verksamheter
- Att få det förankrat i förvaltningarna

Övriga synpunkter och medskick?

- Jag tycker det har varit ett väldigt bra upplägg. Tydligt och pedagogiskt. Dessutom trevligt
- Mycket bra jobbat av Gästrike återvinnarens tjänstepersoner. Bra förberett och bra presentationer. En framgångsfaktor!
- Bra jobbat

10.1.2 Styrgrupp (tjänstepersoner) Gävle

Hur har arbetet i styrgruppen fungerat?

- Övervägande ”Mycket bra”

Vad har varit bra?

- Bra att vi efter en lite trevande start fick rätt bemanning i styrgruppen så vi täckte in hela koncernens behov.
- Att ha en bredd i deltagare, från mer operativa chefer till strategisk nivå, eftersom kommunen har så många olika verksamheter. Struktur, arbetsgrupper och Gästrike Återvinnarens professionella projektledning är också värt att upprepa. Det tål även att upprepas i genomförandet av kretsloppsplanen, att hålla igång drivet i grupper, forum samt att initiera åtgärder och följa upp.
- Struktur & god framförhållning har gjort att det varit lätt att sätta sig in i.

Vad kunde vi gjort bättre och kan lära oss av?

- Innan projektet startar verkligen fundera på vilka som ska ingå i styrgruppen. Bemanningen ändrades efterhand då vi insåg att viktiga roller saknades.
- Hur vi för över det goda arbete som pågått under framtagandet, till själva genomförandet och uppföljningen av kretsloppsplanen.
- Det mesta har varit väldigt bra men kanske breddat styrgruppen från början.

Hur har projektledningen fungerat? Vad har fungerat bra och vad kunde vi gjort bättre?

- Övervägande ”Utmärkt”
- Tydlig och strukturerat!
- Allt har fungerat väldigt bra och är värt att upprepa. Speciellt projektledning, struktur, möten och kommunikationen av arbetet!
- Struktur och tydlighet.
- Det enda jag kommer på är att vi kan tänka mer långsiktigt när vi tar fram planer, att det vi skapar då, är något som går in i linje och fortsätter när planen är beslutad i KF. Skapa arbetsgrupper, projektledning som fortsätter driva och följa upp, även när planen är klar.

Insikter och lärdomar?

- Vikten av bred förankring! Personligen har jag lärt mig massor och fått en mycket bättre helhetsbild inom området.
- Att området har många olika områden med eget ansvar, det är spretigt i det operativa arbetet samt vad som är mer strategiskt och berör alla verksamheter. En lärdom är att det är viktigt med någon som driver grupper och åtgärder, eftersom ett gediget arbete har genomförts under framtagandet av planen. personella resurser är avgörande.
- Det finns mycket att vinna på att samarbeta över sektor & bolagsgränser. Förståelsen för olika utmaningar ökar.
- Hur svårt det är att komma fram till tydlighet när man inte har beslutsmandat. Svårt att hålla ihop det i fem kommuner och som har väldigt olika förutsättningar.

Har vi nått målen med projektet (och om inte – vad är det vi inte nått)?

- Ja
- Kanske inte haft fokus på medborgardeltaktighet.

Fördelar med samverkan med flera kommuner?

- Effektiviserat arbetet istället för att köra parallella processer.
- Jättebra för att vara effektiva och inte uppfinna hjulet igen, att vi samverkar mellan kommunerna etc.
- Acceptans för resultat ökar när man kan se att flera kommuner samarbetar och har samma målbild
- Ger synergier kanske främst för de mindre kommunerna.

Nackdelar med samverkan?

- Ser ingen. Samordningen har sköts proffsigt så jag som styrgruppsmedlem har inte märkt någon nackdel.
- Många viljor säkert.
- Det är svårt när förutsättningarna är så olika.
- Tar mer tid
- Olika förutsättningar och olika viljor.

Vad är viktigt att tänka inför arbetet framåt med genomförandet av kretsloppsplanen?

- Se till att detta blir en naturlig del i verksamhetsplaneringen o i det dagliga arbetet.
- Att lära av framtagandet och vad som varit framgångsrikt där och använda det i genomförandet.
- Att jobba för, på olika plan, att den ska bli en naturlig del i respektives verksamhets verksamhetsplaner.
- Att Gävle kommun tar taktpinnen för sina områden och äger kretsloppsplanen.

Övriga synpunkter och medskick?

- Otroligt bra projektledning!

10.1.3 Styrgrupp (tjänstepersoner) Hofors, Ockelbo, Sandviken

Hur har arbetet i styrgruppen fungerat?

- Övervägande ”Bra” - ”Mycket bra”

Har styrgruppen haft rätt sammansättning?

- Ja

Vad har varit bra?

- Tydligheten i processen både kring ansvar och tider. En projektledning som fungerat mkt bra.
- Gott om tid.
- Bra förberedda möten med en duktig projektledare.

Vad kunde vi gjort bättre och kan lära oss av?

- Vet ej men det har varit svårt att få klarhet i styrning och ledning. Svårt att driva projekt och ta fram styrdokument som annan ska äga.

Hur har projektledningen fungerat?

- Övervägande ”Mycket bra” – ”Utmärkt”
- Bibehålla tydligheten i projektplaner, som stäms av med styrgrupp med lagom intervall.

- Ordning och reda
- Bra förberedda möten med tydlighet och struktur.

Insikter och lärdomar?

- Ett svårt arbete och svårt överblicka konsekvenser
- Vikten av att i ett tidigt skede vara överens om vem/vilka detta berör och skapa ägarskap så att implementering, kommunikation och uppföljning fungerar på bästa sätt för att uppnå uppsatta mål.
- Komplexa frågor kräver gott om tid. Det har vi haft i projektet.
- Att det är svårt att driva projekt från sidan då vi inte äger styrningen och den slutgiltiga planen men vi är dom som har bäst kompetens att göra det.
- Bättre kännedom om aktuella miljöfrågor.

Har vi nått målen med projektet (och om inte – vad är det vi inte nått)?

- Ja, helt eller delvis.
- Tidsmålet uppnåddes inte helt.
- Vi har genomförande delen kvar för att utvärdera vilket genomslag den fått och vi missade tidplanen något.

Fördelar med samverkan?

- Erfarenheter
- Vi drar nytta av varandras kompetenser och får förhoppningsvis kretsloppsplaner som spänner över större ytor med större effekt.
- Regionperspektiv ska råda.
- Vi har kunnat samordna mycket av underlag, text och work shopper vilket minskat arbetsbörda. I vissa fall så har även kunskapsutbyte skett. Ledningen har också till slut kunna dela erfarenheter och prata ihop sig kring styrning och ledning.
- Erfarenhetsbyte.

Nackdelar med samverkan?

- Komplexitet och spretigt
- Möjligtvis kan det göra att det blir trångt om tid ibland, men jag vill tro att effekten av samverkan är större än kortare tidsfördröjningar.
- Tar lite längre tid och blir med tungrott.
- Det blir många styrgrupper och många viljor som ska samsas och hanteras administrativt. Det har varit ett stort projekt på gott och ont.

Vad är viktigt att tänka inför arbetet framåt med genomförandet av kretsloppsplanen?

- Koncernövergripande styrdokument som är viktigt att det förankras/kommuniceras väl och att det blir bestämt hur och vem som följer upp planen.
- Följ upp det vi sagt och att chefer visar vägen.

- Att samtliga tar med kretsloppsplanerna vid verksamhetsplanering. Att kretsloppsplanerna kommer med i kommunernas ordinarie styrning och inte blir ett dokument på sidan.
- Tydliggöra genomförandet.

Övriga synpunkter och medskick?

- Mycket roligt att jobba tillsammans med er alla på Gästrike återvinnare. Alltid proffsiga och väl förberedda på uppdragen. Tack!
- Tack för ett trevligt projekt.

10.1.4 Medverkande (tjänstepersoner) Älvkarleby

Hur har arbetet fungerat?

- Över lag ”Mycket bra”

Har rätt personer varit involverade i arbetet?

- Ja, det har varit rätt representation.
- Efterfrågade funktioner att ingå i arbetet har varit svårt att helt få en representation, då kommunen är liten och det kunde ha blivit orimligt många med tanke på hur många anställda som finns.

Vad kunde vi gjort bättre och kan lära oss av?

- Allt har fungerat bra. Däremot kan man tänka sig att det grundliga arbete som gjorts nu kanske kan ligga till grund även för framtida planer. Dvs framtida arbete kanske kan göras snabbare och mindre omfattande om man väljer att bygga vidare på redan befintlig plan, snarare än att börja om från början.

Hur har projektledningen fungerat?

- Över lag ”Mycket bra”

Insikter och lärdomar?

- -

Har vi nått målen med projektet (och om inte – vad är det vi inte nått)?

- Ja, helt eller delvis.
- Svårt att svara på redan.

Fördelar med samverkan?

- Blir ett effektivare arbete, där man kunnat komplettera och få synpunkter som annars kunnat missas.

Nackdelar med samverkan?

- Egentligen inga. Kretsloppsplanen har kunnat anpassas efter varje kommun. Förslag har kunnat missuppfattas som ska-krav vilket har varit felaktigt. Så lite mer tydlighet där.

Vad är viktigt att tänka inför arbetet framåt med genomförandet av kretsloppsplanen?

- Hur skall det skapas incitament för hyresgäster i flerbostadshus att göra rätt, utan att det för den skull skapas mera arbeten för dom mindre fastighetsbolagen med lite resurser?
- Hur man får in det i det dagliga arbetet.

Övriga synpunkter och medskick?

- -

10.1.5 Medverkande (tjänstepersoner) Gästrike återvinnare

Vad är din samlade bedömning av arbetet?

- Övervägande ”Mycket bra” – ”Utmärkt”
- Det har varit lite ostrukturerat i att göra en samlad bedömning av flera olika synpunkter på samma innehållsavsnitt under remisshantering. Ibland har samma innehåll ändrats flera gånger utifrån olika synpunkter. I övrigt har arbetet varit mycket bra genomfört.

Vad har varit bra?

- Engagerad och kompetent projektledare
- Driven projektledare (läs AnnaCarin). Otroligt engagerad och driven. Kunnig och vilja att testa något nytt. Även brett engagemang från flera andra medarbetare.
- Engagemang från projektledare och medarbetare.
- Bra kommunikation och involvering

Har vi fångat de relevanta perspektiven och frågorna för Gästrike återvinnare?

- Ja

Hur har organisation och bemanning för arbetet på Gästrike återvinnare fungerat?

- Bra
- Organisation och bemanning hade kunnat vara bättre. Fler resurser kopplade till projektet och planeringen inför projektstart kunde varit bättre

Ser du kretsloppsplanen som ett relevant och aktivt styrande dokument för Gästrike återvinnare?

- Ja

Har du läst kretsloppsplanen och känner dig insatt i mål och innehåll?

- Ja

Vad är viktigt att tänka på inför arbetet framåt med genomförandet av kretsloppsplanen i Gästrikre återvinnarens verksamhet?

- Resursplanering och prioritera
- Att ledningen i VP efterfrågar åtgärder som leder mot målen utifrån egna initiativ och de som finns i Inspirationsbanken.
- Att det blir en del av verksamheten och inte ett sidospår.
- Att vi aktivt tar in mål och inspirationsbank i ett tidigt skede för planeringen.
- Att fokusera på att få kontinuitet. Vi kommer hur det än är att äga alla frågor och alla mål, så det gäller att ha ett system för att kunna hjälpa, uppmuntra och följa upp alla intressenter.
- Att ha fokus på frågorna i kretsloppsplanen, i synnerhet målen, och att inte splittra vårt engagemang i nya som dyker upp. Detta är en viktig fråga för ledningen att hålla efter.

Vad kan du göra för att kretsloppsplanen ska bli ett styrande och levande dokument i Gästrikre återvinnarens verksamhet?

- Referera till mål och fakta
- Stämna av med målformuleringar i planen när arbete som kan påverka målen initieras så att planens mål tas med in i arbetet.
- Koppla på den i VP-planering.
- Jag kan säkerställa att den tas upp i verksamhetsplanearbetet. säkerställa uppföljning och resurs sätta arbetsgrupper för att stödja kommunernas arbete. Efterfråga resultat och visa på att detta strategiska dokument är viktigt och ska ge oss färdriktning och goda exempel. Vi behöver inte börja från början varje år. Vi har här en bra grund.
- I alla lägen försöka hitta kopplingar till det jag göra både internt och externt.
- Att hålla kretsloppsplanens mål i bakhuvudet hela tiden. Att se till att dessa är styrande för relevanta delar av VP:n så att denna, i det avseendet, anger årliga delmål som styr mot Kretsloppsplanens mål.

Insikter och lärdomar?

- Det är resurskrävande att ska engagemang och intresse
- Att varje kommun har fått en egen kretsloppsplan som de kunnat påverka innehållet till en del i. Det bidrog nog stort till att öka ägandeskapet av planen i respektive kommun.
- Stort deltagande av olika målgrupper i planerandefasen och framtagande av målen. Förhoppningsvis ska det ge en känsla av inkludering

- Hur komplexa dessa frågor är och hur vi är många som måste dra åt samma håll samtidigt. Hur bra och viktigt arbetet med involveringar av kommunerna varit. att ha kunskap gör att de måste ta ansvar. Har jag kunskap så vill jag ta ansvar och har jag inte kunskap så kan jag inte ta ansvar. Tycker att det varit tydligt att många vill ta ansvar nu när de har kunskap och varit involverade. Att det är svårt att styra över andras verksamheter.
- Bra med kommunikation/delaktighet.
- Bra initiativ att försöka få till det regionalt
- Bra att ha en bank med aktiviteter som hjälper olika intressenter att kunna bidra till målen
- Tid och budget, hur mycket får arbetet/ kostnad får vi ta till avfallsplaneringen.
- Bra resultat
- Att ACS alltid ansvarar för detta och förbjuds att lämna oss. Skämt åsido, hennes erfarenhet och omvittnat stora skicklighet att organisera och att säkra upp ett brett deltagande och förankring är en stor framgångsfaktor.

Har vi nått målen med projektet (och om inte – vad är det vi inte nått)?

- Ja, helt eller delvis
- Vi missade tidsaspekten något

Fördelar med samverkan?

- Finns massor. Både utbyte av goda erfarenheter och möjligheten att skapa något större än vad den enskilda organisationen kan förverkliga på egen hand.
- Hittat nya kontaktytor mellan kommunerna och förhoppningsvis samverkansmöjligheter eller inspirationsgivande.
- Vi har kunnat dela erfarenheter och fått till ett fantastiskt dokument som de alla kan använda. Det nyanserar bilden av hur man kan arbeta med olika frågor och komma fram på olika sätt.
- Bred förankring och att, tror och hoppas jag, att kommunernas olika delar upplever att det är deras kretsloppsplan och att de känner ansvar för den.

Nackdelar med samverkan?

- Svårigheten att samtliga som deltar i samverkan inte ligger på samma nivå och har samma resurser inom sin egen organisation. Det kan göra att nivån hamnar fel och måste kompromissas kring för att skapa ett meningsfullt forum.
- Trögt i vissa grupper och svårt att få deltagare att aktivt delta.
- Det har varit många möten och mycket förankring för att komma fram och landa i vissa frågor som tex. målformuleringar.
- Mycket tidskrävande.

Övriga synpunkter och medskick?

- Vilket tålamod! Och vilken gedigen plan. Bra jobb 🙌
- Det har krävts mycket arbete och struktur för att hålla ihop detta stora komplexa arbete. Tack och lov för vår fantastiska projektledare!

10.1.6 Projektledare

Hur har arbetet fungerat?

- Omfattande, komplext, svårt att förutse alla behov från start
- Stort engagemang och kompetens

Vad har varit bra?

- Deltagande och engagemang
- Kompetent konsultstöd
- Bra stöd från ledning och medarbetare

Vad kunde vi gjort bättre och kan lära oss av?

- Ännu bättre tydlighet och struktur från start
- Att räkna med att upplägg behöver förändras

Insikter och lärdomar?

- Mycket viktigt att den grund som nu är lagt inte lämnas ”på hyllan”, utan att arbetet fortsätter. Det behöver inte vara med full kraft, men det behövs ett brett arbete på en viss nivå.

Har vi nått målen med projektet (och om inte – vad är det vi inte nått)?

- Ja, förutom att vi missade tidplanen med fem månader. I övrigt är projektmålen uppnådda.

Fördelar med samverkan?

- Att fånga bra tankar och förslag från många verksamheter
- Att kunna återanvända metoder, insikter och erfarenheter

Nackdelar med samverkan?

- Det finns en risk att missa i målgruppsanpassningen
- Kan upplevas omständligt och upprepanande för dem som driver samma frågor på flera håll

Vad är viktigt att tänka inför arbetet framåt med genomförandet av kretsloppsplanen?

- Att skapa driv i arbetet och avdela resurser för det
- Att underhålla och utveckla inspirationsbanken
- Att fånga och sprida goda exempel

Övriga synpunkter och medskick?

- -

10.1.7 Konsulter

Tyréns

Tyréns har drivit flera arbetsgrupper samt styrgruppen i Hofors, Ockelbo och Sandviken. Tyréns har också varit en viktig del i projektledningen för hela arbetet och i upplägget för kretsloppsplanernas innehåll och struktur.

1. Övergripande reflektion?

- Det tog tid att hitta rätt skärning av arbetsgrupperna, fick strukturera om under arbetets gång utifrån förutsättningarna.
- Fysiska möten till att börja med. Sedan kom Covid-19 och vi fick ställa om till digitala möten. Struligt i början när alla var ovana. Idag skulle det digitala ha gått lättare
- Lättare att ta digital kontakt när man har träffats fysiskt först
- Många avstämningsmöten i projektledningen maj 2019 till september 2020
- Flexibilitet har varit viktigt, att tänka om och laga efter läge
- Komplext med tre konsulter i arbetet: Tyréns, Rangola verksamhetsutveckling och Visionskontoret.
- Visionskontoret bidrog med viktig kompetens, roligt samarbete, viktigt perspektiv
- Personliga egenskaper och förmågor är viktiga
- Stor förståelse för frågeställningarna ute i verksamheterna, upplevs som viktiga frågor. Samtidigt svårt att räkna till, från verksamheterna
- Spännande möten

2. Vilka är de viktigaste lärdomarna (både bra och mindre bra)

- Frustration i verksamheterna kring att ha många pågående planeringsprocesser (Kretsloppsplan, Översiktsplan, Miljöstrategiska program mm). Finns behov att samordna och jobba effektivt när verksamheterna ska klara detta plus ordinarie verksamhet.
- Finns en frustration kring att vilja med inte räkna till
- Facilitera mer och styra mindre
- Förmågan att leda grupper och facilitera var väl så viktig som att kunna avfallsplanearbete

3. Vad har varit svårt?

- Tog tid att boka möten ute i kommunerna
- En hel del administration
- Att förutse genomförandet
- Den ekonomiska uppföljningen när det blir så mycket ändringar
- Kopplingen till det regionala arbetet var svår att hålla
- Uppföljning – hur ska den gå till
- Återbruk och Förebygga nedskräpning är svåra frågor (flera berörda och ingen har utpekat ansvar)

4. *Vad gick bra och vad gjorde vi bra?*

- Flexibiliteten och engagemanget
- Leda arbetsgrupperna, möta dem
- Att hjälpas åt efter behov i olika sammanhang (t ex på ledningsmöten)
- Lovisas kompetens inom avfallsplanering har varit värdefull
- Samla de kompetenser som behövs (verksamhetskunskap, avfallskunskap, facilitering, historik, ledning). Alla kompetenser och förmågor kan inte finnas i en och samma person. Jobba tillsammans.
- Vi hade täta avstämningar, nötte på och höll i
- Bra uppslutning från Gästrike återvinnare
- De regionala seminarierna var bra
- De fem målområdena och de sju nycklarna till framgång blev bra
- Snygg layout
- Inspirationsbanken

5. *Vad kunde vi ha gjort annorlunda?*

- Redan i förväg tänka igenom vad som finns att vinna för dem som deltar, vinster, dörröppnare, konkreta saker som blir bättre
- Stående avstämningar om budget inför fakturering

6. *Nådde vi målen?*

- Ja! Inte riktigt i tid, men ändå...
- Bra med förståelse för att ursprunglig tidplan inte hålls. Beroende av många personers tid och förutsättningar.

7. *Hur har projektupplägg och struktur fungerat och vad kunde vi gjort bättre?*

- Har varit stort och komplext, så struktur är en utmaning
- Olika förutsättningar
- Flexibilitet och agilt är en nyckel. Det kan vara bra att vara tydligare med det, för att skapa mindre stress. Att vi kommer att behöva testa, ett steg i taget etc.

8. *Råd till Gästrikre återvinnare som beställare inför kommande upphandlingar och uppdrag?*
- Vara tydlig med förutsättningar om t ex sannolikhet för ändringar, oklarheter mm
 - Trycka på att det behövs flera kompetenser med backup för varandra.
9. *Styrkor och svagheter hos beställare och utförare?*
- Gästrikre återvinnare svagheter
 - Ingen backup, tunn organisation för det här projektet
 - Ekonomisk uppföljning
 - Gästrikre återvinnare styrkor
 - Flexibilitet, engagemang
 - Kompetens
 - Tyréns svagheter
 - Ekonomisk uppföljning
 - Bitvis tunt med backup pga få personer i organisationen
 - Tyréns styrkor
 - Engagemang/inspiration
 - Duktiga på samarbete
 - Kompetens
10. *Andra reflektioner*
- Få med privata aktörer framåt
 - Bostadsbolag
 - Utbildning
 - Att försäkra sig om att inhämtad information och underlagsmaterial tas om hand och förs vidare till beställare
 - Vi hade kunnat arbeta på ett annat sätt i Teams
 - Samla material
 - Andra sätt än mail
 - Tänk till om hur vi ska kommunicera, samla, dela
 - Att tänka på genomförandet redan i det tidiga arbetet
 - Att få till aktivitet mellan möten
 - Vore bra om vi kunde få lite boost och externa medel framåt

Visionskontoret

Visionskontoret (Karolina Pehrsson) har drivit arbetsgruppen *Förebygga nedskräpning* i Gävle kommun och varit stöd till Tyréns i motsvarande arbete i Hofors/Ockelbo/Sandviken. Visionskontoret har också varit en viktig del i projektledningen för hela arbetet och i upplägget för kretsloppsplanernas innehåll

och struktur, samt i resonemang om planernas genomförande. Visionskontoret har på uppdrag av Gävle kommun tagit fram en rapport med förslag på färdplan för genomförande av kretsloppsplanen och det Miljöstrategiska programmet.

1. *Övergripande reflektion?*

- I stort en upplevelse av ett ambitiöst, uppdaterat och relevant arbete som fått ta den tiden den behövt. Bra förankring som förhoppningsvis gett förutsättningar för verkställande och ägandeskap.

2. *Vilka är de viktigaste lärdomarna (både bra och mindre bra)?*

- Bra var ambitionen att ta ett helhetsgrepp över länet och bjuda in till gemensam riktning. Livgivande med gemensam upptakt och seminarier. Mindre bra var kanske att vi tappade den länsgemensamma samordningen när det blev dags för färdigställande och beslut i kommunerna i Hälsingland respektive Gästrikland/Älvkarleby.

3. *Vad har varit svårt?*

- I min grupp med fokus på nedskräpning var det svårt att hitta mätbarhet. Men i stort kändes arbetet bara kul med stort engagemang i arbetsgruppen.

4. *Vad gick bra och vad gjorde vi bra?*

- Se ovan.

5. *Vad kunde vi ha gjort annorlunda?*

- –

6. *Hur har projektupplägg och struktur fungerat och vad kunde vi gjort bättre?*

- Utifrån mitt uppdrag saknade jag inget.

7. *Råd till Gästrikre återvinnare som beställare inför kommande upphandlingar och uppdrag?*

- Upplever att mitt uppdrag var tydligt och väl avgränsat. För att skapa en upplevelse av riktning och engagemang för projektet är det bra om uppdraget också ger utrymme för att ta del av övergripande projektledning för att vara en god representant inför gruppen.

8. *Styrkor och svagheter hos beställare och utförare?*

- –

9. *Andra reflektioner?*

- –

Rangola verksamhetsutveckling

Rangola verksamhetsutveckling (Pär Johansson) har drivit den regionala samordningen i Gävleborg och Älvkarleby i den första fasen av arbetet. Pär ledde den regionala kretsloppsplanegruppen och organiserade seminarier och struktur för det regionala arbetet.

1. *Övergripande reflektion?*
 - Sammantaget blev resultatet lyckat men när man sitter mitt i känns det ibland tunggrott.
2. *Vilka är de viktigaste lärdomarna (både bra och mindre bra)?*
 - Svårt sia om, men generellt lär man sig något hela tiden. Detta projekt var synnerligen lärorikt inte minst de många olika parametrarna som ska hanteras och vikten av att fördela ansvar och arbete.
3. *Vad har varit svårt?*
 - Hantera förväntningar baserat på olika historik i kommun/län och erhålla förankring där det behövs i kommuner.
4. *Vad gick bra och vad gjorde vi bra?*
 - Alla i grupper mm samarbetade för att komma framåt i konstruktiv anda. Bra med kretsloppsplan. Bra med samarbete Lst och region samt län.
5. *Vad kunde vi ha gjort annorlunda?*
 - Svårt igen, kanske projektupplägg med ansvar och roller (lättare i efterhand)
6. *Hur har projektupplägg och struktur fungerat och vad kunde vi gjort bättre?*
 - –
7. *Råd till Gästrike återvinnare som beställare inför kommande upphandlingar och uppdrag?*
 - Ni gjorde det bra tycker jag.
8. *Styrkor och svagheter hos beställare och utförare?*
 - Se ovan
9. *Andra reflektioner?*
 - Utmaningen är stor i genomförandet och där vet jag inte hur arbetet drivs. Det är ju där allt sker och det allra viktigaste momentet. Även om vi målar upp behov av organisation för genomförande så stannar det ändå ofta av, även om det sker saker ändå, men kanske inte under full synk.