



*Ett samverkansprojekt mellan länets 26 kommuner,
Länsstyrelsen och Kommunförbundet Stockholms Län.
www.miljosamverkanstockholm.se*

Nyckeltal för miljökontoren

Ett verktyg i verksamhetsutvecklingen

**Miljösamverkan Stockholms Län
Arbetsgruppen inom delprojekt
Nyckeltal**

2008

Innehållsförteckning

Sammanfattning	4
Inledning	4
Resultat.....	5

2009-03-03

Sammanfattning

Bakgrunden till delprojekt Nyckel är att miljöchefer och miljöpolitiker har sett ett behov av relevanta nyckeltal för miljökontorens verksamhet. Delprojektet som startades 2007 och slutfördes 2008 syftade därför till att ta fram nyckeltal som ska ligga till grund för en effektivisering och kvalitetshöjning av myndighetsutövningen vid länets miljökontor.

Arbetsgruppens insatser har resulterat i att ett antal relevanta nyckeltal tagits fram som möjliggör jämförelser kommunerna emellan. Därutöver har det arbetats fram förslag på ärendegrupper som gör det möjligt att också jämföra handläggningstider.

Sveriges Kommuner och Landsting har sedan länge arbetat med nyckeltal för miljö- och hälsoskyddsverksamheten. Erfarenheten av detta har varit att miljökontoren inte känt sig riktigt delaktiga i resultaten och slutsatserna. Anledningen är oftast att informationen skickats till SCB via kommunernas ekonomisystem och att uppgifterna räknats fram efter olika beräkningsgrunder. Sammantaget anser arbetsgruppen att detta gett en falsk och ytlig bild av miljökontorens verksamhet samt att informationen inte är direkt jämförbar kommunerna emellan.

Delaktighet i framtagandet av nyckeltal, noggranna definitioner samt stödsystem som är anpassade för ändamålet är nödvändigt för nyckeltalens kvalitet.

Delprojektet har delredovisats dels för nämndpolitiker i länet och dels för miljöcheferna vid deras möte i Solna hösten 2008.

Arbetsgruppen har arbetat fram ett baspaket med nyckeltal och detta kommer att ligga som grund när delprojekt Nyckeltal II startar under våren 2009. I Nyckeltal II kommer ett större antal av länets kommuner att mäta nyckeltal. Resultatet kommer att redovisas vid miljöchefernas möte i Stockholm under april månad. Vid denna rapportens slutförande hade 17 kommuner anmält sitt deltagande.

Nyckeltalen kommer framöver att ligga till grund för miljökontorens framtida verksamhetsutveckling.

Inledning

Vid miljöchefsträffen i Sigtuna våren 2007 föreslogs att inom ramen för Miljösamverkan Stockholms Län (MSL) starta ett arbete med att ta fram nyckeltal för miljökontoren i länet. En projektgrupp bildades med chefer från Nacka, Sigtuna, Sundbyberg, Norrtälje och Järfälla. Dessutom ingick Fredrik Rydesjö, kontroller från miljöförvaltningen i Stockholm. Undertecknad har varit projektledare med benäget bistånd av Thomas Fredriksson från KSL. Projektet har varit inriktat på kundnytta, rättssäkerhet och effektivitet. Vidare skulle projektet inte vara alltför omfattande och modellen för jämförelser skulle vara okomplicerad för att så många kommuner som möjligt ska kunna delta i jämförelserna.

2009-03-03

Erfarenhetsmässigt varierar bemanning, handläggningstider och kostnader för verksamheten inom miljö- och hälsoskydd mellan kommunerna. Genom att ta fram gemensamma väldefinierade nyckeltal som speglar produktivitet, handläggningstider, ekonomi, personal och rättsäkerhet ges miljökontoren möjlighet att jämföra respektive arbetsätt. Resultaten av jämförelserna kan därefter ligga till grund för en kommuns förbättringsarbete.

Ytterst handlar arbetet med nyckeltal om att höja effektiviteten och kvaliteten i myndighetsutövningen. Det är viktigt att inse att även myndighetsutövning är en tjänsteprocess – att miljökontoret ”säljer” tjänster i form av t.ex. stöd, information, förelägganden och andra former av beslut till verksamhetsutövare.

Verksamhetsutövarna ska ses som kunder som vill ha valuta för de pengar som de betalar i form av taxor, avgifter eller genom skattepengar. Samtidigt är miljökontoret en tillsynsmyndighet vars huvudsyfte är att granska verksamhetsutövarnas lagefterlevnad. Det ska dock inte vara ett motsatsförhållande i att både vara tillsynsmyndighet och att ha ett kundperspektiv. Tvärtom torde detta vara en av nycklarna till en effektiv tillsynsmetodik. Verksamhetsutövarna/ kunderna har all rätt att ställa krav på oss – de har ju ingen möjlighet att välja leverantör.

Nyckeltal bör vara relevanta (vad är nyttan?) och jämförbara. Vikten av en tydlig definition är uppenbar. Nyckeltalen bör helst också klara organisationsförändringar för att kunna få mätserier som inte är alltför korta. Slutligen ska de kunna presenteras på ett så enkelt och tydligt sätt som möjligt.

Nyckeltal och mätningar av organisationens produktion av tjänster kan ofta av medarbetare och andra uppfattas negativt. För en del kan den här typen av kvalitetsarbete föra tankarna till 60-talets tidsstudier. Det är därför viktigt att förankra *varför* och på vilket sätt nyckeltalen kan utveckla organisationen – att få alla inblandade att förstå att det varken handlar om någon slags tävling eller studier av enskilda medarbetares produktivitet. Istället är syftet att lära av varandra för att hitta vägar för kvalitet och effektivitet i myndighetsutövningen.

Resultat

Projektgruppen har haft 7 stycken arbetsmöten varav ett var ett heldagsmöte. För arbetet har Miljösamverkans projektarbetsplats använts för dokumentation. Länets miljönämndsordföranden har varit informerade om projektet under arbetets gång. Projektet har även avrapporterats och diskuterats vid miljöchefsträffen i Solna hösten 2008.

Projekt mål

Målsättningen med projektet har varit att identifiera ett antal nyckeltal som ger underlag att jämföra effektivitet, kostnader och produktivitet mellan länets miljökontor.

2009-03-03

Framtagna nyckeltal

Nyckeltalen har begränsats till verksamheterna miljötillsyn och livsmedelskontroll. Projektgruppen har tagit fram följande nyckeltal:

- Timtaxa för tillsyn
- Intäkt/inspektör
- Faktiskt debiterade timmar/inspektör
- Självfinansieringsgrad
- Antal beslut/handläggare
- Öppna ärenden/handläggare
- Budgettilldelning/anställd
- Antal åtalsanmälningar/år
- Antal miljöstraffavgifter/år
- Antal överklagade beslut där kommunen fått rätt i överprövande instans

I bifogad excelfil finns nyckeltalen och även mätbara handläggningstider med definitioner utförligare redovisade, se Bilaga 1

Handläggningstider

Ett viktigt instrument för att utveckla verksamheten och öka servicegraden är att kartlägga de processer som finns inom ett miljökontor. För att få en indikation om vilka processer som bör kartläggas är mätning och jämförelse av handläggningstider avgörande information.

För att kunna mäta handläggningstider har enkla processbeskrivningar tagits fram för respektive ärendetyp. Ett exempel på en processbeskrivning visas i Bilaga 2.

Det enklaste sättet att mäta handläggningstider borde vara att göra utsökningar direkt ifrån det ärendehanteringssystem som kommunen har. Vid försök har det dock visat sig att dessa utsökningar inte ger tillräckligt med information om handlägningsprocessen vid vidare benchmarking. Den metod som arbetsgruppen i stället använt sig av för att mäta handläggningstider är genom att låta en förtryckt blankett följa respektive ärende som ska mätas. På blanketten fyller handläggaren i bl.a. datum då ärendet kom in, datum då ärendet var komplett mm, se Bilaga 3. Det sista som händer i ärendet är att någon fyller i det antal dagar som förlöpt mellan det att ärendet kom in och till dess att ärendet blev expedierat.

Arbetsgruppen valde att följa ärendetyperna värmepumpar, enskilt avlopp, prövning 38 § FMH, godkännande av livsmedelslokal, anmälan C-anläggning samt klagomålsärenden ifrån maj 2008 tom juli 2008.

Vi kan konstatera att kontoren som gjorde mätningarna upplevde blanketthanteringen som förhållandevis enkel.

Vad gäller ärendetyperna enskilt avlopp gick det inte att jämföra mellan kontoren eftersom merparten av kontoren har få sådana ärenden. I Norrtälje kommun

2009-03-03

används dock resultatet till att konstatera huruvida tjänstegarantier uppfylls. För godkännandeprocessen inom livsmedelsområdet samt anmälan för C-anläggning var mätperioden för kort för att medge en relevant jämförelse. Dessutom måste eventuellt blanketten för livsmedelsprocessen utvecklas.

Med anledning av ovanstående väljer arbetsgruppen att redogöra för erfarenheterna ifrån värmepumpsmätningen, se de genomsnittliga handläggningstiderna i tabellen nedan (2007).

Stockholm	Nacka	Järfälla	Norrtälje	Sigtuna	Sundbyberg
29 dgr	6,4 dgr	7 dgr	16,5 dgr	5 dgr	17,6 dgr

Det är viktigt att klargöra hur stora anläggningar som avses. Vid summering av handläggningstid har arbetsgruppen diskuterat om median- eller medelvärde ska användas. Sigtuna har en speciallösning i taxan som gör att inte kompletta ärenden debiteras dubbelt. Ärenden som måste remitteras tar erfarenhetsmässigt längre tid att hantera.

En enkel och tydlig rutin för hantering ger en kortare handläggningstid.

De handläggningstider som arbetsgruppen avser att mäta listas nedan:

- Handläggningstid enskild avloppsanläggning
- Värmepumpsanläggning
- Anmälan enligt §38 miljöbalken
- Serveringstillstånd enl. alkohollagen
- Bostadsklagomål
- "Livsmedelstillstånd"
- Anmälningsärende enl. miljöbalken

Flera ärendegrupper enligt ovan kräver noggranna definitioner för att kunna jämföras korrekt och för att ha något värde för jämförande/lärande diskussioner. För handläggningstid avseende "livsmedelstillstånd" bedöms det inte nödvändigt att ytterligare utveckla vad och hur mätningen ska definieras. En mindre arbetsgrupp från tre kommuner har tillsatts för detta ändamål.

Diskussion och slutsatser

Avsikten med projektet är att få igång ett kontinuerligt benchmarking-arbete mellan kommuner i länet.

För att kunna ta fram nyckeltal och mäta handläggningstider är det en nödvändighet att verksamheten *arbetar med tidsredovisning*. Det är också viktigt att ekonomisystemet anpassas så det blir möjligt att stödja ett framtagande av föreslagna nyckeltal.

Ofta betonas svårigheterna att ta fram relevanta nyckeltal. Genom åren har inrapporteringen som Sveriges Kommuner och Landsting sammanställer rapporterats av ekonomer utan förankring i verksamheten. Detta har lett till märkliga resultat och slutsatser kring miljökontorens verksamhet. Arbetsgruppen anser att den omedelbara närheten och kännedomen om

2009-03-03

verksamheten plus noggrant definierade nyckeltal möjliggör relevanta jämförelser. Det är därför viktigt att fortsatta justeringar och kompletteringar kring definitionerna av nyckeltalen görs för att inga missförstånd ska kullkasta kvaliteten i arbetet.

Nyckeltalsprojektet kommer nu att gå vidare med en inbjudan till länets kommuner att delta i det fortsatta jämförelsearbetet. Ett informationsmöte kring projektet kommer att hållas i mars 2009.

Christer Rosenström
/miljöchef i Nacka/projektledare