

Til
Tønder, Varde, Vejen og Esbjerg Kommuner

Dokument type
Hvidbog

Dato
Maj, 2014

HVIDBOG

ANBEFALINGER TIL REDUKTION AF SAGSBEHANDLINGSTID FOR MILJØGODKENDELSE AF HUSDYRSBRUG



**HVIDBOG
ANBEFALINGER TIL REDUKTION AF
SAGSBEHANDLINGSTID FOR MILJØGODKENDELSE AF
HUSDYRSBRUG**

INDHOLD

1.	Indledning	1
2.	Opgavetilgang	1
2.1	Baggrund og formål	1
2.2	Projektets forløb	1
3.	Beskrivelse af nuværende situation	2
4.	Anbefalinger	4
4.1	Rammebetingelser	4
4.2	Relation mellem sagens parter	4
4.3	Prioriteringsmatrix	5
4.4	De enkelte anbefalinger	5

BILAG

Bilag 1

Opgørelse af sagsbehandlingstider for kommunernes miljøgodkendelse af husdyrbrug

Bilag 2

Case for hver kommune

1. INDLEDNING

På Sydvestjysk Udviklingsforums (SVUF) landbrugskonference i oktober 2013, blev der, fra landbrugets side, givet udtryk for, at det har stor betydning for erhvervet, at ansøgninger om miljøgodkendelse af husdyrbrug behandles hurtigt i kommunerne.

Der var på konferencen en erkendelse af, at kommuner i det sydvestlige Danmark har pæne sagsbehandlingstider, men der var samtidigt et ønske om at optimere sagsbehandlingen yderligere.

Derfor blev dette samarbejdsprojekt igangsat med det overordnede formål, at bidrage til at indfri kortere sagsbehandlingstider for kommunerne.

2. OPGAVETILGANG

2.1 Baggrund og formål

I tilknytning til landbrugskonferencen har Tønder, Varde, Vejen og Esbjerg Kommuner besluttet at iværksætte et samarbejde med henblik på at udarbejde anbefalinger til optimering af sagsgangene og dermed opnå en reduktion af sagsbehandlingstiden hos kommunerne.

Flere af kommunerne har været gennem Lean-projekter, og der er ikke et ønske om at gentage disse, men derimod at indsamle og dele erfaringer med "best practise" systematisk.

Der er i nærværende samarbejdsprojekt fokus på at udarbejde anbefalinger på, hvordan sagsbehandlingstiden kan optimeres, set i forhold til de specifikke processer og nødvendige rammebetingelser. Selve indholdet i afgørelserne og harmoniseringen af dette er ikke en del af nærværende samarbejdsprojekt.

2.2 Projektets forløb

Rambølls del af projektet er igangsat marts 2014 og afsluttet i maj 2014, hvor rollen har været at drive processen, sikre at de gode erfaringer er kommet frem og samle op på inputtene undervejs i nærværende Hvidbog.

Kommunerne har som nævnt allerede arbejdet med optimering af sagsbehandlingstiden og derfor har fokus været på at indsamle de gode erfaringer fra de enkelte kommuner.

Rambøll har i februar udsendt et RFI (Request For Information), hvor kommunerne blev bedt om at udfylde et skema med oplysninger inden gruppeinterview og workshoppen.

Der har løbende været afholdt møder med styre- og arbejdsgruppen. Opstartsmøde med deltagelse af styregruppen blev afholdt primo marts. Desuden er to kvalificeringsmøder blevet afholdt. Det første var med repræsentanter fra de fire kommuner samt repræsentanter fra Landbrugsforeninger udvalgt af styregruppen. Det sidste kvalificeringsmøde var med deltagelse af styre- og arbejdsgruppen.

Der er desuden gennemført gruppeinterview med styre- og arbejdsgruppen.

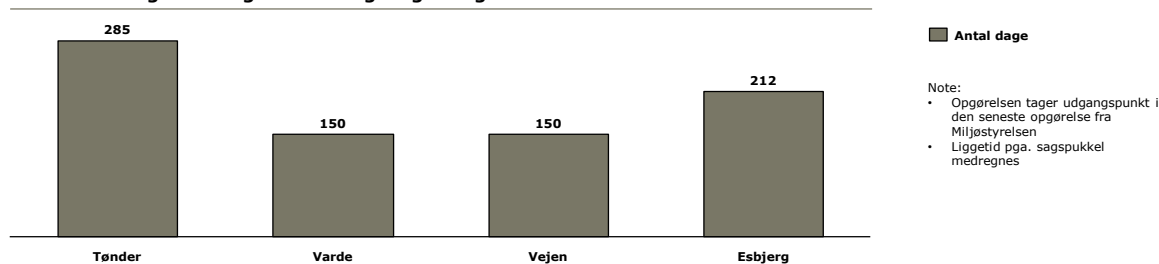
Endelig har Rambøll i marts 2014 gennemført en heldags workshop med deltagelse af i alt 10 personer fra styre- og arbejdsgruppen, som berøres af eventuelle ændringer i forbindelse med anbefalingerne. Ideer, ønsker og forventninger fra gruppeinterview og workshops er grundelementerne i udarbejdelsen af Hvidbogens anbefalinger.

3. BESKRIVELSE AF NUVÆRENDE SITUATION

I nærværende afsnit præsenteres nogle forskelle mellem de fire kommuner i deres organisering af området og deres sagsbehandlingstider. I bilag 1 er der en nærmere præsentation af, hvordan sagsbehandlingstiderne er opgjort. Yderlig information om de fire kommuner kan findes i bilag 2, hvor der er udarbejdet en case for hver af de fire kommuner.

Det kan i nedenstående tabel ses, at der er forskel i behandlingstiden hos de fire deltagende kommuner. Varde og Vejen har samme gennemsnitlig behandlingstid, nemlig 150 dage, som samtidig er den korteste gennemsnitlige behandlingstid blandt de deltagende kommuner.

Gennemsnitlig antal sagsbehandlingsdage for godkendelser



Forskellen i sagsbehandlingstider skyldes ikke måden behandlingstiden er blevet opgjort på, da dette er gjort ud fra samme metode (bilag 1). Forskellene er ikke nødvendigvis et udtryk for længere eller kortere sagsbehandlingstid, da antallet af sager, der venter på behandling, har høj grad af indflydelse på opgørelsen af tiden. Tønder Kommune, der har den højeste gennemsnitlige behandlingstid af de deltagende kommuner, har f.eks. haft et antal langvarende sager, samt en høj sagspukkel og liggetid på indgåede sager i 2013 på 2-307 dage, der er medvirkende til den forholdsvis høje behandlingstid. Vejen Kommune og Varde Kommune har de korteste sagsbehandlingstider blandt de deltagende kommuner. Begge kommuner har de seneste år haft stor fokus på nedbringelse af liggetiden, hvilket er medvirkende til deres forholdsvis lave sagsbehandlingstid. I forbindelse med opgørelsen af sagsbehandlingstid skelnes der ligeledes ikke til hvorvidt, der er tale om store eller små sager – som eksempelvis afgørelser om fristforlængelse.

I nedenstående bokse er kommunernes nuværende organisering kort beskrevet.

Tønder Kommune:

- 3,9 årsværk anvendes på området
- Sagsbehandlingen foregår i Team Landbrug
- Medarbejdere laver både tilsyn og godkendelser
- Én sagsbehandler fra start til slut

Varde Kommune:

- 3 årsværk anvendes på området
- Miljø og natur er opdelt i hver sin afdeling
- 3 medarbejdere laver godkendelser, hvor de 2 også laver tilsyn
- Én sagsbehandler fra start til slut

Vejen Kommune:

- 3,58 årsværk anvendes på området
- Medarbejdere laver både tilsyn og godkendelser
- Der arbejdes i hold bestående af 2 eller 3 medarbejdere på hver sag

Esbjerg Kommune:

- 4,3 årsværk anvendes på området
- Enkelte sidder med tilsyn og enkelte sidder med godkendelser og tilladelser
- Én sagsbehandler fra start til slut

Generelt kan det konstateres, at de fire kommuner gennem de senere år har haft høj fokus på at nedbringe sagsbehandlingstiden og har iværksat forskellige projekter, der også har medvirket til at nedbringe tiden. Esbjerg Kommune og Varde Kommune har eksempelvis gennemført Lean-projekter, hvor fokus har været på at optimere processerne og Vejen Kommune og Tønder Kommune har deltaget i et projekt med Miljøstyrelsens rejsehold, der bl.a. har medført en omorganisering af sagsbehandlingen. Alle kommuner har derfor gode erfaringer at trække på, der kan tjene som gensidig inspiration mellem kommunerne.

Selvom der er masser af gode erfaringer at trække på, så er det ikke givet, at en god praksis i en kommune kan overføres til en anden kommune. En række lokale forhold kan spille ind på, om det er muligt at implementere de gode forslag i en kommune. Der kan være forskellige politiske prioriteringer i en kommune, en bestemt organisering af opgaveløsningen eller værktøjer til opgaveløsningen, der har betydning for, om de gode forslag kan implementeres. Målet er dog det samme: at reducere sagsbehandlingstiden og lade sig inspirere af hinanden i arbejdet med at bringe sagsbehandlingstiden ned.

4. ANBEFALINGER

Hermed præsenteres de anbefalinger, som de fire kommuner har udviklet undervejs i processen, og som kan være med til at nedbringe sagsbehandlingstiden i kommunerne.

4.1 Rammebetingelser

På workshoppen blev det tydeliggjort, at der er følgende elementer, som skal være til stede for at sikre en optimal sagsbehandlingstid hos kommunerne:

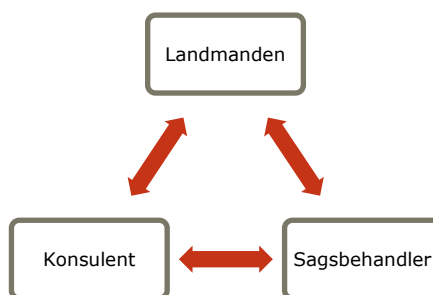
- Velfungerende værktøjer som f.eks. GIS
 - Det er vigtigt for sagstiden, at sagsbehandlerne kan stole på deres værktøjer. Nogle kommuner har oplevet, at kortene ikke har vist korrekte forhold på f.eks. natur og lokalplanområdet. Dette medfører øget tidsforbrug pga. manuel sikring af korrekte oplysninger ved at sammenligne med andre værktøjer og systemer.
- Styringsværktøj
 - Sagsbehandlerne skal have et styringsværktøj, der giver overblik over sagens forløb. Det kan f.eks. være i form af Excel ark eller fysisk tavle. De involverede sagsbehandlere, samt resten af landbrugsgruppen, skal kunne se blandt andet sagsnr., liggetid, sagstid, ansvarlig, afklaringsmøde, høringsdatoer, svarfrister og hvornår sagen forventes afsluttet.

Velfungerende GIS-værktøjer og styringsværktøjer er en afgørende forudsætning for overhovedet at påbegynde optimering af sagsbehandlingstiden: er kortene upræcise, og har man ikke overblik over sagsflowet, forlænger det sagsbehandlingstiden.

Derudover er der et ønske blandt landbrugskonsulenterne om at få en mere ensartet tilgang til området på landsplan. Dette kunne være i forhold til at have et fælles system/portal, hvor landmand eller landbrugskonsulent selv kan hente relevante informationer, da det vil være en fordel at kunne se samme detaljeret grundlag som kommunerne. Det ligger dog uden for de fire kommuners indflydelsesrum at kunne ændre dette, men kommunerne vil gerne sende en opfordring til relevante myndigheder og organisationer om at skubbe til den udvikling.

4.2 Relation mellem sagens parter

Endnu et vigtigt element, som er afgørende for sagsbehandlingstiden, er forståelsen af grundforholdet mellem en sags tre involverede parter:



For at sikre en optimal sagsbehandlingstid er det vigtigt med forventningsafstemning og god kommunikation mellem de tre parter. Sammenhængen mellem de involverede er afgørende at forstå, da dette har indflydelse på parternes prioritering og fokus.

Både konsulenterne og sagsbehandlere har landmanden som kunde, og derved prioriteres forholdet til landmanden over forholdet til hinanden. Konsulenterne og sagsbehandlerne er altså hinandens vigtige mellemed for at kunne servicere deres kunde. Derudover skal man hele tiden

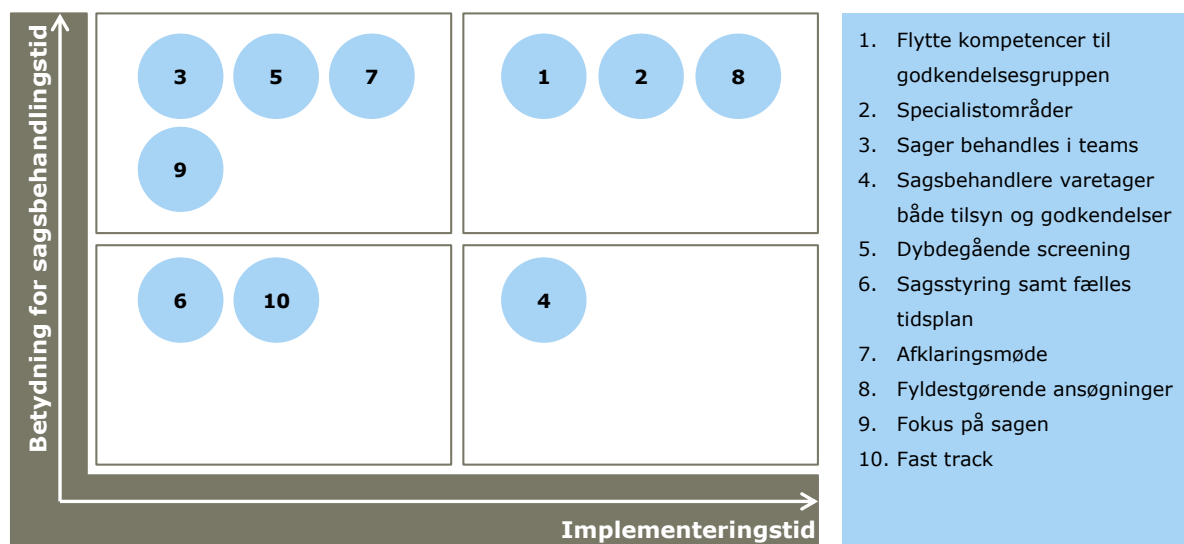
være opmærksom på, at kommunen også har en myndighedsrolle, og derfor skal finde den rette balancegang mellem kundens behov og kommunens myndighedsfunktion.

4.3 Prioriteringsmatrix

På baggrund af interview, workshop og kvalificeringsmøde med konsulenter er der i alt blevet udarbejdet 10 anbefalinger til reduktion af sagsbehandlingstiden for miljøgodkendelse af husdyrbrug.

Anbefalingerne blev under workshoppen fordelt i nedenstående prioriteringsmatrix. De er placeret ud fra henholdsvis, hvor stor betydning den enkelte anbefaling har for sagsbehandlingstiden, og hvor lang tid det ville tage at implementere anbefalingen. Rækkefølgen af de enkelte anbefalinger inden for de fire bokse er tilfældig og ikke et udtryk for vigtighed.

De enkelte anbefalinger uddybes og forklares i afsnit 4.4.



4.4 De enkelte anbefalinger

De fælles anbefalinger er udarbejdet ud fra indsamling af "best practise" i de fire deltagende kommuner, hvilket gør, at nogle af anbefalingerne delvist eller i hel form vil være anvendt i de respektive kommuner allerede i dag. Derfor er graden af implementeringsbehov for den enkelte anbefaling individuel for hver kommune.

Indholdet af de fælles anbefalinger er først beskrevet, hvor der er fokus på konkretisering af tiltaget og årsagssammenhæng til optimering af sagsbehandlingstiden. Dernæst er anbefalingernes delelementer listet for at opsummere krævede handlinger for implementeringen af anbefalingen. Endeligt er der sket en vurdering, hvilken primær effekt en ændring vil kunne have. Følgende effekter er blevet identificeret:

- Direkte reduktion af sagsbehandlingstid
- Højere kvalitet i ansøgningen
- Højere kvalitet i godkendelsen
- Effektive processer
- Færre overgange og snitflader
- Bedre relation til kunden

Det er kommunernes vurdering, at alle anbefalinger vil have ovenstående effekter, men de forskellige anbefalinger har større eller mindre påvirkning.

Anbefaling	Indhold	Delelementer	Effekt
Flytte kompetencer til godkendelsesgruppen	<p>Det kan være en fordel at have alle nødvendige kompetencer i landbrugsgruppen, da det vil nedbringe behovet for interne høringer. Nødvendige kompetencer er af kommunerne blevet omtalt som natur, landskab, vej, grundvand o. lign. Det kræver en videreudvikling af medarbejdernes kompetencer og vil betyde, at afdelingen kan tage flere opgaver i sagens forløb. Implementering af anbefalingen vil medføre flytning af ressourcer, da landbrugsgruppen vil varetage flere opgaver.</p> <p>Vejen Kommune og Tønder Kommune har god erfaring med denne opgradering af interne kompetencer, fordi det giver en god kontrol over sagsflowet, da de ikke er afhængige af svar fra andre interne afdelinger i hovedparten af tilfælde. Det vil kun være i få særlige tilfælde, at intern høring vil være nødvendig. Dette er fordelagtigt, fordi landbrugsgruppen bedre kan lægge interne tidsplaner og løse sagen i en sammenhæng, når de ikke er afhængige af svar fra høringer i andre afdelinger, hvor landbrugsgruppen ingen kontrol har over svartider. Implementering vil kræve accept af en organisatorisk ændring i kommunen, da landbrugsgruppen vil tage opgaver fra andre afdelinger.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uddanne medarbejdere så alle kompetencer (natur, landskab, vej, grundvand osv.) er til stede internt i landbrugsgruppen • Organisatoriske ændringer og flytning af ressourcer, da der tages arbejdsopgaver fra andre afdelinger 	<ul style="list-style-type: none"> • Direkte reduktion af sagsbehandlingstid • Højere kvalitet i godkendelsen • Effektive processer • Færre overgange og snitflader
Specialist-områder	<p>Udpege sagsbehandlere i landbrugsgruppen til at være specialister inden for forskellige områder – f.eks. har Tønder Kommune specialister inden for BAT, natur, landskab, GIS-funktion og jura. Varde Kommune har i dag specialister inden for husdyrtyper som f.eks. mink, kylling og kvæg. Specialisterne skal have ansvar for at holde sig opdateret inden for sit område, så de andre sagsbehandlere kan spørge disse kollegaer til råds. Tønder Kommune har fremhævet det som særlig succesfuld i forbindelse med optimering af sagsbehandlingen. Det har den effekt, at der spares ressourcer, da ikke alle sagsbehandlere skal bruge tid på at holde sig opdateret inden for alle områder.</p> <p>Det er vigtigt, at der udpeges minimum 2 specialister inden for hvert område, så det kan arrangeres sådan, at der altid er en til stede, som de andre kan rådgive sig hos. På den måde går en sag ikke i stå, når en af specialisterne har ferie, sygdom, møder eller pga. opsigelse.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Udpege specialister (f.eks. inden for BAT, natur, landskab, GIS og jura) • Uddanne og styrke nuværende kompetencer hos de valgte medarbejdere til specialistfunktioner 	<ul style="list-style-type: none"> • Højere kvalitet i godkendelsen • Effektive processer • Bedre relation til kunden

Anbefaling	Indhold	Delelementer	Effekt
<p>Sager behandles i teams</p>	<p>Fordeling af flere medarbejdere på hver sag vil sikre hurtigere afslutning af den enkelte sag pga. parallel sagsbehandling. Det vil yderlig optimere sagsbehandlingstiden, og derved det samlede ressourceforbrug, da teamarbejdet vil lægge op til mere sparing og intern opretholdelse af fælles tidsplan for sagsbehandlingen.</p> <p>For hver sag skal der udpeges en sagsansvarlig, og arbejdsopgaver fordeles i teamet. Vejen Kommune ser det som en rigtig stor fordel at arbejde i team på en sag, fordi det medfører, at medarbejderne holder hinanden op på at arbejde med sagen, samt teamdeltagerne er mere åbne for sparring. Vejen har oplevet hurtig positiv effekt efter inddeling i team, men det kan være forskelligt fra kommune til kommune, hvor lang implementeringstiden vil være. Vejens erfaring lyder, at det er optimalt at være to medarbejdere på et team, da det er en udfordring at koordinere tre medarbejders kalendere. Det skal bemærkes at ved afklaringsmøder o. lign., kan den sagsansvarlige fra teamet nøjes med at deltage, da erfaring viser, at landmanden kan føle det overvældende, at der skal være flere repræsentanter fra kommunen til stede.</p> <p>Det er en forudsætning for denne anbefaling, at liggetiden skal væk, da to medarbejdere på en sag vil medføre, at de efterfølgende sager får forlænget deres liggetider, da der går længere tid, inden de bliver på begyndt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Opdele sagsbehandlere i team • For hver sag udpeges sagsansvarlig og arbejdsopgaver fordeles 	<ul style="list-style-type: none"> • Direkte reduktion af sagsbehandlingstid • Effektive processer • Færre overgange og snitflader
<p>Sagsbehandler varetager både tilsyn og godkendelser</p>	<p>Flere kommuner har oplevet det som en fordel, at sagsbehandlerne både laver tilsyn og godkendelser. Dette giver den enkelte sagsbehandler en bedre forståelse for hele billedet og sammenhænge. Det er ønskeligt at fordele tilsyn ligeligt over hele året, så de ikke hober sig op til afleveringsfrister for tilsyn, hvilket vil medføre tilsidesættelse af godkendelser i den periode.</p> <p>Ved tilsyn, som resulterer i at ansøger skal søge om godkendelse, tilladelse, tillæg eller lignende, anbefales det, at sagsbehandleren skal få landmandens accept til at sende kopi af tilsynsattest til konsulenten. Dette sikrer, at konsulenten bliver gjort opmærksom på den påkrævede handling og medvirker til god kommunikation mellem sagens parter.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Omstrukturere arbejdsfordeling af tilsyn og godkendelser • Udlære sagsbehandler til nye arbejdsopgaver f.eks. godkendelser • God planlægning af tilsyn løbende over hele året • Tilsyn sendes som kopi til konsulent (husk landmandens accept) 	<ul style="list-style-type: none"> • Højere kvalitet i godkendelsen • Færre overgange og snitflader • Bedre relation til kunden

Anbefaling	Indhold	Delelementer	Effekt
Dybdegående screening	<p>Når en sag påbegyndes, skal der foretages en indledende dybdegående screening af sagen. I forbindelse med denne screening skal alle sagens knaster og mangler afdækkes, så alle spørgsmål og manglende oplysninger kan sendes til landmand og konsulent på én gang. Dette vil nedsætte sagstiden, da det mindsker antallet af gange, sagen sendes rundt mellem de involverede parter i sagen. Det gør også, at landmanden skal tage stilling til alle spørgsmål på en gang og ikke længere henne i forløbet får et spørgsmål, hvor svaret kan ændre indholdet af allerede udarbejdet dele af godkendelsen tidligt i processen. Flere af kommunerne har gode erfaringer med denne indledende grundige sagsgennemgang og f.eks. Esbjerg Kommune nævner i gruppeinterview, at det er første step i deres proces. De kommuner, der allerede har denne indledende knastafdækning, udtrykker også, at det er et område med potentiale for forbedring.</p> <p>Flere kommuner har haft succes med at benytte et kommunikationsskema, hvor spørgsmål og svar mellem konsulent og sagsbehandlere under hele forløbet indsættes. Det skaber klarhed, og deres erfaringer viser, at flere spørgsmål på denne måde sendes af sted på én gang. Konsulenterne udtrykte også, at de fandt det effektivt at benytte denne form for kommunikationsdokument, der sendes frem og tilbage. Det lægger op til samling af spørgsmål i stedet for en række enkle/få spørgsmål løbende gennem hele processen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Foretage dybdegående screening • Oprette kommunikationsdokument • Send alle spørgsmål samlet til konsulent 	<ul style="list-style-type: none"> • Direkte reduktion af sagsbehandlingstid • Højere kvalitet i godkendelsen • Effektive processer • Bedre relation til kunden

Anbefaling	Indhold	Delelementer	Effekt
Sagsstyring samt fælles tidsplan	<p>Landbrugsgruppen skal have overblik over sagernes forløb og status. Alle medarbejdere i landbrugsgruppen skal vha. et styringsværktøj som nævnt under rammebetingelser kunne følge med i blandt andet sagsnr., liggetid, sagstid, sagsansvarlig, møder, høringsdatoer og forventet afslutning af sagen. Alle kommuner benytter i dag et internt styringsværktøj til at skabe overblik over sagerne. Dette fælles overblik medvirker som en løftestang til at finde ressourcer og vejlede hinanden, hvis andre medarbejdere kan se, at sagen er gået i stå.</p> <p>Konsulenterne fandt det ønskeligt med en klar strukturplan. De udtrykte, at det er vigtigt, at sagerne prioriteres i et sammenhængende forløb, så konsulenterne har bedre mulighed for at planlægge arbejdet med sagen. Det sammenhængende forløb minimerer samtidig muligheden for ændrede forhold hos landmanden, fordi sagsperioden bliver kortere. Reduceringen af muligheden for ændrede forhold hos landmanden er en vigtig faktor i sagsbehandlingstiden, fordi en ændring hos landmanden højst sandsynligt fører til forandret indhold i godkendelsen.</p> <p>Der er yderlig blevet fremhævet, at en fælles tidsplan for alle sagens parter vil medføre tydeliggørelse af svarfrister, høringer osv. Her vil alle parter kunne følge med i sagens gang og vide præcis status for sagen. Det vil betyde, at hvis alle parter overholder svarfrister, så vil sagen alt andet lige kunne gennemføres inden for den fastsatte tidsplan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Styringsværktøj så alle i landbrugsgruppen kan følge med i sagernes forløb • Fælles tidsplan for alle parter, dvs.: konsulenter, sagsbehandlere og landmanden <p>Fra sagens start skal der være klarhed omkring:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alle parters ansvar • Alle parters opgaver • Tid/plan • Tidspunkt for start • Klare aftaler • Forpligtede hinanden på aftalerne • Hvilket team/person, der kører sagen 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduktion af sagsbehandlingstiden • Effektive processer • Bedre relation til kunden

Anbefaling	Indhold	Delelementer	Effekt
Afklaringsmøde	<p>Afholdelse af afklaringsmøde med deltagelse af landmand og konsulent vil give en fælles start og sikre en mulighed for afklaring af sagens forløb og afstemme alles forventninger og spørgsmål.</p> <p>Der er klar enighed både blandt sagsbehandlere og konsulenter, at indholdet af afklaringsmødet er altafgørende. Det skal ikke blot være et høflighedsvisit, men benyttes som en mulighed for forventningsafstemning mellem alle parter. Dette gælder for flere forhold. Mødet skal sikre enighed omkring indholdet i ansøgningen og eventuelle uklarheder rettes til. Det er også her tidsplanen og svarfrister gennemgås, så alle parter er klar over deres ansvar og opgaver.</p> <p>For at opnå den forventede effekt ved et afklaringsmøde, er det en forudsætning, at landmanden prioriterer mødet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planlæg afklaringsmøde mellem sagens parter • Forventningsafstemme ansøgningernes indhold og forløb 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduktion af sagsbehandlingstiden • Effektive processer • Bedre relation til kunden
Fyldestgørende ansøgninger	<p>Det har stor betydning for sagsbehandlingen, at ansøgningerne er fyldestgørende, når landbrugsgruppen modtager dem. Med fyldestgørende menes, at ansøgninger er udfyldt korrekt og er sammenhængende. Det er væsentligt, at der er sammenhæng i ansøgningen – f.eks. at der konsekvent står samme antal dyrehold, der gives tilladelse til i gennem hele ansøgningen.</p> <p>Kommunerne anbefaler, at konsulenterne skal anvende kommunernes skabeloner i stedet for felter i IT-ansøgning. F.eks. har Esbjerg Kommune lavet skabeloner, hvor nødvendige oplysninger vedr. natur, landskab og spildevand kan indsættes. På den måde kan der spares tid ved direkte benyttelse af konsulenternes tal og tekster i godkendelsen. Varde Kommune sparer også tid ved, at de modtager fuld miljøteknisk redegørelse fra konsulenterne, som Varde kan klippe til og dernæst medtage direkte i godkendelsen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Konsulenter placerer information korrekt i ansøgningen • Oplysninger i ansøgningen er sammenhængende • Tekst fra ansøgning kan bruges direkte i godkendelsen 	<ul style="list-style-type: none"> • Direkte reduktion af sagsbehandlingstid • Højere kvalitet i ansøgningen

Anbefaling	Indhold	Delelementer	Effekt
Fokus på sagen	<p>Forstyrrelse af e-mail, telefoner o. lign. blev omtalt som noget af det, der forlænger sagstiden, fordi det tager tid hver gang, du lægger en sag fra dig og skal finde tilbage til samme fordybelse igen. Flere kommuner har tidligere forsøgt at arbejde med "stilletid", hvor sagsbehandlerne ikke må forstyrres. Det havde positiv effekt, men er svært at opretholde pga. andre opgaver og et serviceniveau over for andre kunder, der skal overholdes, hvis de f.eks. ringer eller skriver til sagsbehandlerne. Det kræver derfor en ledelsesmæssig opbakning at prioritere sagerne og f.eks. have tidsrum i løbet af ugen, hvor sagsbehandlere ikke forstyrres af telefoner o. lign.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Afsættelse af tid til fokus på sagen • Ledelsesmæssig opbakning 	<ul style="list-style-type: none"> • Direkte reduktion af sagsbehandlingstid
"Fast track"	<p>Der kan skabes et "fast track" for visse typer af let håndterbare sager som simple sager og fristforlængelser. Det vil medføre, at sager, som kan håndteres forholdsvist hurtigt identificeres ved ankomst og ikke skal ligge og vente bagest i køen.</p> <p>Varde og Tønder Kommuner har gode erfaringer med en Varde Model, hvor landmanden kan få konsulenten til at udarbejde forslag til miljøgodkendelsen. Sagen efterbehandles i kommunen, før der kan meldes godkendelse.</p> <p>Sagerne vil komme foran i køen, fordi de forholdsvist hurtigt kan bearbejdes. Esbjerg Kommune benytter sig i dag af et sådan "fast track" i forbindelse med fristforlængelser. Det nedbringer sagstiden på de valgte sager, da liggetiden fjernes eller nedbringes til et minimum. Konsulenterne delte ønsket om, at "simple sager" skulle kunne håndteres på denne måde.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vælge sagstyper til "fast track" • De valgte sagstyper bliver behandlet først 	<ul style="list-style-type: none"> • Direkte reduktion af sagsbehandlingstid

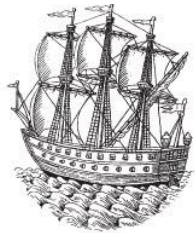
BILAG 1

OPGØRELSE AF SAGSBEHANDLINGSTIDER FOR KOMMUNERNES MILJØGODKENDELSE AF HUSDYRBRUG

Opgørelsen medtaget fra de fire kommuner tager udgangspunkt i den seneste opgørelse fra Miljøstyrelsen vedrørende effektive sagsbehandlingstider for afgørelser meddelt efter § 11, § 12 og § 16. Den enkelte kommunes sagsbehandlingstid er sagsbehandlingstiden fratrukket den tid, hvor sagen har ligget hos ansøger (her medregnes det antal dage over 7, som en ansøgning har ligget hos ansøger/konsulenten jf. 7 dages reglen). Perioder hvor sagen er sat i bero medregnes heller ikke i den opgjorte sagsbehandlingstid.

BILAG 2 CASE FOR HVER KOMMUNE

CASE: TØNDER KOMMUNE



Opgaveområde:
Sagsbehandlingstid for miljøgodkendelse af husdyrbrug

Kommuner:
Tønder, Varde, Vejen og Esbjerg

Særlige forhold:
Området og ventelisten har høj politisk fokus.

Service mål:
§ 11: 6 mdr.
§ 12: 9 mdr.
§ 16: 6-9 mdr.

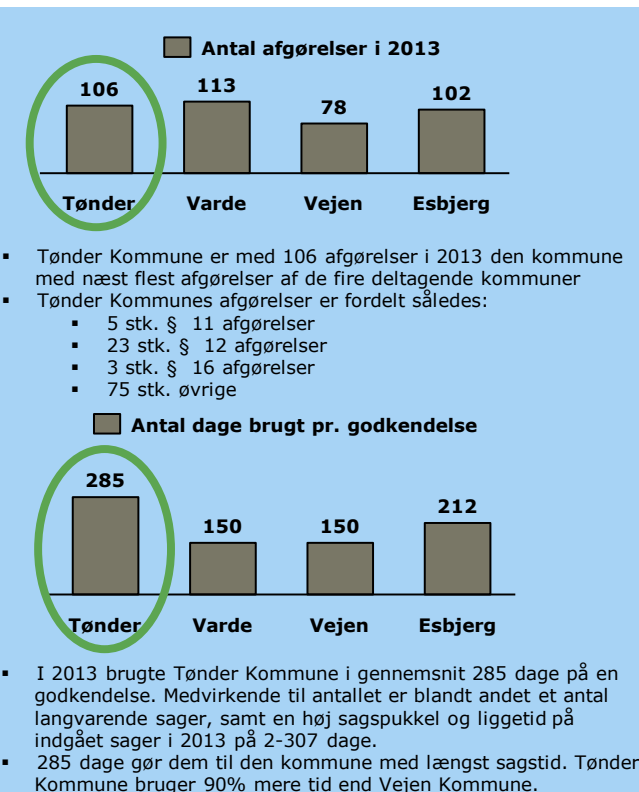
RAMBOLL

Organisering:

- Sagsbehandlingen foregår i Team Landbrug, som består af 10 medarbejdere, heraf er én koordinator
- Der anvendes 3,9 årsværk på området
- Næsten alle medarbejdere laver både tilsyn og godkendelser
- Ingen fagfordeling (alle kan arbejde med alle sagstyper og områder fra start til slut)
- Der er én, der er tovholder fra start til slut
- Der er udpeget specialister, som har ansvar for at være opdateret på deres område, så andre i teamet kan spørge dem til råds. Et eksempel kunne være, at BAT specialist hjælper med at finde BAT niveauet i en konkret sag.
- Specialister har ansvar for opdatering af skabeloner og videregivelse af ny relevant viden til kollegaer

Processer:

- Tønder Kommune bruger kvalitetssikringssystem med procedurer og skabeloner
- Efter modtagelse af ansøgning sendes kvitteringsbrev til ansøger
- Liggetider for sager indgået i 2013 er 2-307 dage
- Sagerne fordeles på teammøderne
- Der laves en overordnet sagsstyring
- De har formuleret et godkendelsesparadigme, hvor der er en række forslag til tekst og indhold
- Opstartsmøde med landmand og evt. konsulent gennemføres efter behov
- De har et flowdiagram, som de arbejder med
- De har en "Tønder-model", hvor landmanden kan få konsulent til at udarbejde forslag til miljøgodkendelse. Sagen efterbehandles i kommunen, før der kan meldes godkendelse.
- De tager som udgangspunkt sagerne i kronologisk rækkefølge. Dog tages simple sager og "Tønder-model" sager som hurtige sager.
- Udkast til godkendelse sendes som regel til landmand og konsulent inden partshøring.



CASE: VARDE KOMMUNE



Opgaveområde:

Sagsbehandlingstid for miljøgodkendelse af husdyrbrug

Kommuner:

Tønder, Varde, Vejen og Esbjerg

Særlige forhold:

Høj politisk prioritet, at sagsbehandlingen fungerer optimalt.

Service mål:

Sagsbehandlingstid på 180 dage

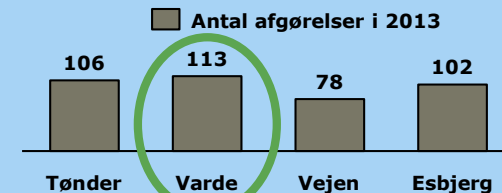


Organisering:

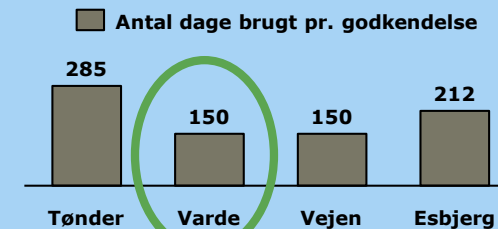
- Der er 6 medarbejdere i Landbrugsgruppen og én i natur, der arbejder med området
- Der anvendes 3 årsværk på området
- 3 medarbejdere laver miljøgodkendelse af § 11, § 12 og § 16 sager, én stort set kun godkendelser
- 5 laver miljøtilsyn og 2 medarbejdere laver anmeldelser, beholderkontrol og slam
- De medarbejdere, der arbejder med godkendelser, har i en vis grad specialiseret sig i forhold til dyretype
- Der er én person, der har sagen fra start til slut
- Miljø og natur er opdelt i hver sin afdeling
- Der er en vis form for specialisering, men tæt dialog i gruppen

Processer:

- Varde Kommune bruger kvalitetsstyringssystem med procedurer og skabeloner
- De har en "Varde-model", hvor landmanden kan få konsulent til at udarbejde forslag til miljøgodkendelse. Sagen efterbehandles i kommunen, før der kan meldes godkendelse.
- En medarbejder modtager, registrerer og fordeler sagerne
- De tager som udgangspunkt sagerne i kronologisk rækkefølge. Dog tages simple sager og "Varde-model" sager som hurtige sager.
- Liggetiden er i gennemsnit 2 mdr., og sager begyndes senest efter 3 mdr.
- Kommunen foreslår at have et opstartsmøde, hvor tidsrammen for behandlingen aftales
- Ringer til landmand og konsulent for at sikre sig, at de har de rigtige oplysninger.
- Ikke alle naturområder i kommunen er registreret, hvilket resulterer i flere tilsyn i marken



- Varde Kommune er med 113 afgørelser i 2013 den kommune med flest afgørelser af de fire deltagende kommuner
- Varde Kommunes afgørelser er fordelt således:
 - 12 stk. § 11 afgørelser
 - 23 stk. § 12 afgørelser
 - 19 stk. § 16 afgørelser
 - 59 stk. øvrige



- I 2013 brugte Varde Kommune i gennemsnit 150 dage på en godkendelse
- Varde Kommune har sammen med Vejen Kommune den korteste sagstid.

CASE: VEJEN KOMMUNE



Opgaveområde:

Sagsbehandlingstid for miljøgodkendelse af husdyrbrug

Kommuner:

Tønder, Varde, Vejen og Esbjerg

Særlige forhold:

Rambøll har nyere tal fra 2013, men er ikke anvendt i opgørelserne for at få en ens og sammenlignelig opgørelse.

Service mål:

§10, §11, §16: 5 mdr.
§12: 6 mdr.

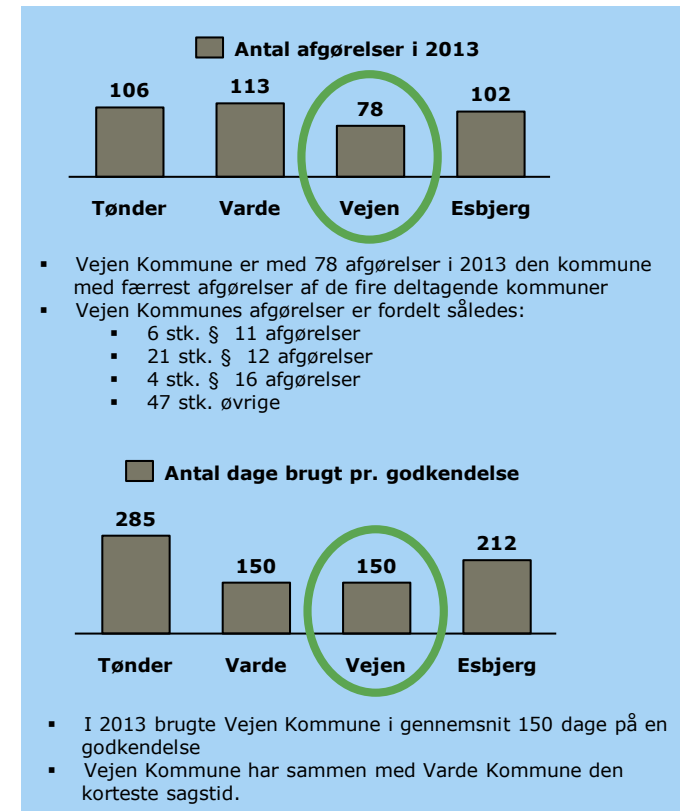
RAMBØLL

Organisering:

- 5 medarbejdere, som næsten kun arbejder med godkendelser (alle laver også lidt tilsyn)
- 1,5 medarbejder, der kun arbejder med tilsyn
- Der anvendes 3,58 årsværk på området
- Der arbejdes i hold bestående af henholdsvis 2 og 3 medarbejdere
- Hvert hold har tre ansvarsområder, hvor medarbejderen har ansvar for at holde sig ajour:
 - NATUR
 - AREAL + GIS
 - BAT + ANLÆG
- Rollen som sagsansvarlig går på skift blandt holdets medarbejdere
- Sagerne fagfordeles
- Mindre sager fx § 10 sager kan laves individuelt

Processer:

- Sager ligger i gennemsnit 13 dage før start
- Det er vigtigt, at man som det første laver en dyb screeningsproces
- Følger tidsplan/flowdiagram. De har en klar procedure, som følges.
- Har opstartsmøde med landmand og konsulent. Her gives der tidsplan, spørgsmål og svarfrister.
- Skematisk sagsstyring – bl.a. vha. whiteboard
- Afslutningsvis sætter holddeltagere sig sammen og laver korrektur
- Der sendes udkast til landmand og landbrugskonsulent inden godkendelsen sendes til offentlig høring



CASE: ESBJERG KOMMUNE



Opgaveområde:

Sagsbehandlingstid for miljøgodkendelse af husdyrbrug

Kommuner:

Tønder, Varde, Vejen og Esbjerg

Særlige forhold:

Stort politisk fokus, da erhvervet fylder meget politisk.

Service mål:

§11 og §16: 6 mdr.
§ 12: 9 mdr.

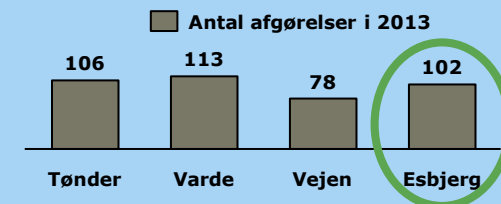
RAMBØLL

Organisering:

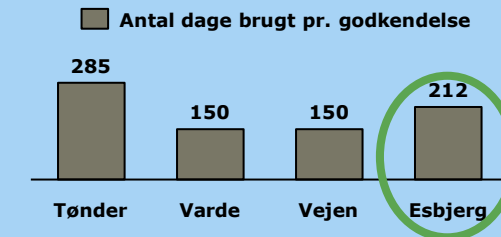
- En person på en sag
- Enkelte sidder med miljøtilsyn
- Enkelte sidder med godkendelser og tilladelser
- Der anvendes 4,3 årsværk samlet på alle sagstyper (excl. tilsyn)
- Faglige vurderinger vedr. natur og landskab varetages af andre fagkontor i Natur & Vandmiljø og Plan
- Øvrige faglige vurderinger varetages af medarbejdere på husdyrområdet
- Der anvendes især eksterne konsulenter til naturvurderinger i forbindelse med husdyrsager
- Anmeldelsessager er samlet hos en til to medarbejdere
- Sagerne er fagfordelt efter sagstype

Processer:

- Efter modtagelse af sag sendes et kvitteringsbrev til ansøger med oplysning om forventet behandlingstid
- Sager ligger i gennemsnit 12 uger før start
- Sagerne behandles i kronologisk rækkefølge – dog har de et "fast track" ifm. fristforlængelser
- Bruger eget kvalitetssikringssystem, hvor der er procedurer, skabeloner og tjeklister for alle sagstyper
- Grundig sagsgennemgang er step 1
- Forsøg at indhente alle nødvendige oplysninger på én gang
- Der foretages ikke konsekvent opstartsmøder ifm. godkendelsessager. Dette har tidligere været praksis, men i dag fravælger landmanden ofte at have sin konsulent til disse møder, og konsulentens tilstedeværelse er en væsentlig faktor.
- Landmand kan anvende "Esbjerg-ordning", hvor der ydes betaling til konsulenter, som udarbejder udkast til ansøgning
- Intern sagsstyringsværktøj samt fysisk tavle anvendes til at skabe overblik over sagerne
- Udkast til godkendelse sendes i forhøring hos landmanden



- Esbjerg Kommune er med 102 afgørelser i 2013 den kommune med næst færrest afgørelser af de fire deltagende kommuner
- Esbjerg Kommunes afgørelser er fordelt således:
 - 7 stk. § 11 afgørelser
 - 21 stk. § 12 afgørelser
 - 7 stk. § 16 afgørelser
 - 67 stk. øvrige



- I 2013 brugte Esbjerg Kommune i gennemsnit 212 dage på en godkendelse
- De bruger ca. 41% mere tid end Vejen Kommune.