

§ 5

Dnr 2020.2891

## Yttrande på rapporten från Startpoint AB - Genomlysningen

### Direktionens beslut

Direktionen lämnar följande yttrande, på Slutrapport - del 1 från Startpoint Advisory AB (2020-11-16), avseende genomlysning av Söderåsens miljöförbund som genomförts under hösten år 2020.

Söderåsens Miljöförbund ställer sig bakom huvuddragen i rapportens slutsatser.

Miljöförbundet uppmanar medlemskommunerna fördjupa rapportens slutsatser avseende nyckeltal så att slutligt val av nyckeltal stödjer utveckling av både effektivitet och produktivitet i Söderåsens Miljöförbund i enlighet med analysen i denna skrivelse.

Direktionen beslutar att översända yttrandet till medlemskommunerna.

### Ärendebeskrivning

Under hösten 2020 har Startpoint Advisory AB, på uppdrag av ägarkommunerna gjort en genomlysning av miljöförbundets verksamhet. Genomlysningen har resulterat i en rapport som redovisats för medlemskommunerna och för miljöförbundet.

Startpoints huvudsakliga slutsatser från genomlysningen är bl.a. följande

- Organisationsformen miljöförbund ger bättre förutsättningar till större effektivitet samt att upprätthålla och attrahera kompetens, än vad enskilda kommuner har möjlighet till och avråder från återtagande i egen kommunal regi.
- Det finns brister i kommunikation mellan ägarkommunerna och förbundet samt ägarkommunernas styrning av förbundet. Här finns utvecklingspotential.
- Det finns indikationer på att miljöförbundet kan lära av andra förbund för att utveckla sin effektivitet.
- Förbundet har under senare år genomgått en positiv utveckling, med bättre arbetsklimat, minskad personalomsättning samt ökad självfinansieringsgrad.

Direktionen konstaterar med glädje att genomlysningen har identifierat den markant förbättrad självfinansieringsgrad i miljöförbundet, särskilt på senare år. Direktionen ser också positivt på rapportens slutsatser om den förbättrade interna styrningen som bland annat visar sig genom att personalomsättningen minskat till rimliga nivåer som ett resultat av förbättrat ledarskap och ny, tydligare organisation.

Justerandes sign	Justerandes sign		Utdragsbestyrkande
------------------	------------------	--	--------------------



Därtill är Direktionen positiv till förslag om en tydligare ägarstyrning av förbundet samt att kommunikation förbättras mellan ägarkommunerna och förbundet.

Direktionen ser även nyckeltal som ett bra verktyg för styrning. Det är viktigt att dessa blir korrekta för att styra i riktning mot ökad kostnadseffektivitet för medlemskommunerna. Medlemskommunerna bör beakta en fördjupning av slutsatserna avseende de nyckeltal som redovisas i rapporten, innan dessa läggs till grund för beslutsfattande om målsättningar för förbundet i ett ägardirektiv. Detta gäller särskilt nyckeltalen:

*”SMFÖ – högre personalresurser i förhållande till invånarantalet än andra jämförelseobjekt”*

*”Antalet avslutade ärenden per handläggare indikerar potential att öka produktiviteten inom förbundet”*

Som objektiva fakta är nyckeltalen korrekta, men då det föreligger ett antal variabler som kan påverka uppfattningen av det beräknade resultatet och som inte vägs in i bedömningen, kan rapportens slutsatser avseende ovanstående inte verifieras.

### **Ärendegång**

Lars Karlsson (S) yrkar bifall till förslaget.

### **Underlag**

Tjänsteutlåtande daterat 2021-01-25

### **Expedieras**

Beslutet översänds till medlemskommunerna

---

Justerandes sign	Justerandes sign		Utdragsbestyrkande
------------------	------------------	--	--------------------

Datum  
2021-01-25

Beteckning  
2020.2891-2

Handläggare:  
Charlotte Leander  
0435-78 24 20  
Charlotte.leander@smfo.se

Direktionen för  
Söderåsens miljöförbund

## Yttrande över rapport från Startpoint Advisory AB avseende genomlysning av Söderåsens miljöförbund

### Inledning

Direktionen konstaterar med glädje att genomlysningen har identifierat den markant förbättrad självfinansieringsgrad i miljöförbundet, särskilt på senare år. Direktionen ser också positivt på rapportens slutsatser om den förbättrade interna styrningen som bland annat visar sig genom att personalomsättningen minskat till rimliga nivåer som ett resultat av förbättrat ledarskap och ny, tydligare organisation.

Därtill är Direktionen positiv till förslag om en tydligare ägarstyrning av förbundet samt att kommunikation förbättras mellan ägarkommunerna och förbundet.

Direktionen ser även nyckeltal som ett bra verktyg för styrning. Det är viktigt att dessa blir korrekta för att styra i riktning mot ökad kostnadseffektivitet för medlemskommunerna. Medlemskommunerna bör beakta en fördjupning av slutsatserna avseende de nyckeltal som redovisas i rapporten, innan dessa läggs till grund för beslutsfattande om målsättningar för förbundet i ett ägardirektiv. Detta gäller särskilt nyckeltalen:

*”SMFÖ – högre personalresurser i förhållande till invånarantalet än andra jämför-elseobjekt”*

*”Antalet avslutade ärenden per handläggare indikerar potential att öka produktivitet- en inom förbundet”*

Som objektiva fakta är nyckeltalen korrekta, men då det föreligger ett antal variabler som kan påverka uppfattningen av det beräknade resultatet och som inte vägs in i be- dömningen, kan rapportens slutsatser avseende ovanstående inte verifieras.

### Bakgrund

Under hösten 2020 har Startpoint Advisory AB, på uppdrag av ägarkommunerna gjort en genomlysning av miljöförbundets verksamhet. Genomlysningen har result- erat i en rapport som redovisats för medlemskommunerna och för miljöförbundet.

Startpoints huvudsakliga slutsatser från genomlysningen är bl.a. följande

- Organisationsformen miljöförbund ger bättre förutsättningar till större effektivitet samt att upprätthålla och attrahera kompetens, än vad enskilda kommuner har möj- lighet till och avråder från återtagande i egen kommunal regi.



- Det finns brister i kommunikation mellan ägarkommunerna och förbundet samt ägarkommunernas styrning av förbundet. Här finns utvecklingspotential.
- Det finns indikationer på att miljöförbundet kan lära av andra förbund för att utveckla sin effektivitet.
- Förbundet har under senare år genomgått en positiv utveckling, med bättre arbetsklimat, minskad personalomsättning samt ökad självfinansieringsgrad.

Förbundet har under genomlysningen främst bidragit med faktaunderlag, samt att ett antal tjänstepersoner samt ordförande från förbundet blivit intervjuade. Förbundet har också granskat den fakta som presenteras i rapporten och som har sitt ursprung i förbundet. Förbundet har inte på något väsentligt sätt beretts möjlighet att påverka vilka uppgifter som bedömts lämpliga att redovisas i rapporten eller de budskap och slutsatser, avseende jämförelse med andra förbund och Åstorps kommun, som rapporten lyfter fram.

### **Bedömning av rapporten**

Förbundet delar Startpoints slutsatser avseende den positiva utveckling som förbundet genomgått de senaste åren. Förbundet konstaterar med glädje att genomlysningen har identifierat den markant förbättrade självfinansieringsgrad i miljöförbundet, särskilt på senare år. Slutrapporten lyfter fram att detta som en följd av bl.a. tydlighet i styrning/ledning för att nå denna målsättning och dedikerat arbete och ansträngning från chefer och medarbetare.

Förbundet delar också Startpoints slutsatser angående den komplexa och bristande ägarstyrningen samt att storskal fördelarna, i att ha ett gemensamt förbund jämfört med egen drift, överväger nackdelarna och är till fördel och nytta för ägarkommunerna.

Därtill delar förbundet den generella inställningen att förbundet fortsatt har ett behov av att utvecklas och säkert lära av andra. Samtidigt menar förbundet att det inte utifrån de jämförelser som görs mellan förbundet och andra förbund och Åstorps kommun är möjligt att dra några sådana slutsatser eller se några sådana indikationer på effektiviseringspotentialer/produktivitetsökningar som särskilt pekas ut i rapporten avseende personalresurserna och att öka antalet avslutade ärenden per inspektör.

Underlagen har för stora brister, förutom att rent objektivt konstatera att nyckeltalen ”antalet inspektörer/1 000 invånare” samt ”medlemsavgiften/1 000 invånare” skiljer sig åt mellan organisationerna, för att några slutsatser om möjlig effektiviseringspotential ska kunna dras.

Hänsyn har inte tagits till möjliga felkällor såsom

#### *Tillgång till resurser utöver inspektörer*

- tillgången till stödjande resurser (exempelvis administrativ personal)

#### *Behovet av tillsyn inom uppdraget*

- behovsutredning och verksamhetsplan
- omfattningen av uppdraget inom miljö- och hälsoskyddstillsynen (ingår A- och B- eller endast C- och U-verksamheter)





- mängden uppdrag utöver miljö- och hälsoskyddstillsyn (tillsyn strålskyddslag, tobakslag m.fl.)
- att samhällsstrukturen skiljer sig åt i olika delar av landet vilket påverkar
  - tillsynsobjekten sammansättning
  - tillsynsobjektens omsättningstid
  - verksamhetsutövarnas kompetens
- ”ägardirektiv” (t.ex. önskemål om medverkan vid samordnad och brottsförebyggande tillsyn)
- resultat från revisioner som genomförs för att kontrollera att myndigheten utför tillsyn i tillräcklig omfattning

#### *Kvalitetsfaktorer*

- kvalitet i utförandet (handläggningstider, rättssäkra beslut, användandet av föreläggande och viten, att beslut som livsmedels- och miljösanktionsavgifter samt att åtalsanmälningar sker i rimlig omfattning)
- andra indikationer på kvalitet (ge kompetensstöd till andra kommuner, efter önskemål från Jordbruksverket medverka i EU:s kontroll av Sveriges ABP-tillsyn, medarbetare som föreläser vid Lunds universitet på utbildning för miljöinspektörer, medarbetare som ingår i nationella referensgrupper)

Utän relevant filtrering av inhämtade data, kan inga slutsatser om möjliga effektiviseringspotentialer avseende antalet inspektörer dras.

En uppenbar och sannolikt inte obetydlig felkälla är att organisationernas totala tillgång till personal varierar mer än antalet inspektörer som nyckeltalen baseras på. På Söderåsens miljöförbund arbetar 2 administratörer medan Östra Skaraborg har ca 10 administratörer/kundtjänst till sitt förfogande och som kan stödja inspektörerna i deras arbete.

Även nyckeltalet ”antalet ärenden/1 000 invånare” blir ett trubbigt instrument mot ovanstående bakgrund. Det är egentligen inget eget mått på att rätt mängd och kvalitet på tillsynen som utförs, snarare visar det till viss del på hur tillsynen administreras. Statistiken kan där vara stöd i utvecklingen av hur tillsynen administreras samt utnyttjas som internt stöd i analysen av egen verksamhet. Men några slutsatser om verksamhetens möjliga effektiviseringspotential utöver det går enligt miljöförbundets bedömning inte att dra.

#### **Risker för kommunerna vid bristande kunskap om nyckeltal**

Miljöförbundet har fått medlemskommunernas myndighetsuppdrag och förtroende att genom tillsyn skydda medborgarnas hälsa och miljön inom bl.a. områdena livsmedel, hälsoskydd, lantbrukstillsyn, industritillsyn, avlopp, förorenade områden och tobak. Detta för att minska risken för matförgiftningar, att bli lurade, spridning av smittor (t.ex. Covid-19), leva i dåliga bostäder, utsläpp, övergödning, försurning, olaglig tobaksförsäljning och mycket, mycket mer. Det finns också inslag att stävja dålig konkurrens och kriminell verksamhet.

Ger miljöförbundets verksamhet medlemskommunerna god valuta för pengarna?

Denna fråga kan endast besvaras av kommunerna. Då kan nyckeltal vara ett bra verktyg där miljöförbundet, med kommunernas bästa för ögonen, bidrar med underlag.

#### *Hur skapas värde i tillsynen?*

Kommunerna bör efterfråga uppgifter som visar om

- Behoven av tillsyn är kartlagda och prioriterade
- Företagen får den tillsyn som de betalar för
- Förbundets tillsynsmyndigheter bedömer att verksamheten är tillfyllest
- Kostnaderna för företag och privatpersoner är skälig
- Fördelningen mellan avgiftsfinansierad och skattefinansierad tillsyn är rimlig
- Skattemedel förvaltas effektivt

#### *Hur kan detta värde mätas?*

- I vilken omfattning tillsynsplanen täcker behoven
- Storlek på tillsynsskulden jämfört med årsdebiterade timmar
- Resultat från tillsyn riktad mot miljöförbundet
- Timavgiftens storlek
- Självfinansieringsgrad
- Skattekostnad per anställd årsarbetskraft (eller för utförd tillsyn)

#### *Vad säger resultatet?*

Frågan om vilka mål som ska uppnås och vad som är ett tillfredställande resultat kan i många fall inte besvaras utan en jämförelse med andra organisationer med motsvarande uppdrag och utmaningar. Här behöver en fördjupad analys göras för var och en av de indikatorer som kommunerna har ett värde av att de följs upp.

Det finns både risker och möjligheter i ett fortsatt utvecklingsarbete. Det är av yttersta vikt för kommunerna att ett sådant arbete inte bara leder fram till lägre kostnader, utan också bibehållen eller ökad kvalitet. Det finns också ett önskemål om mer samordnad tillsyn och ökad brottsförebyggande verksamhet.

Förbundet har också under åren haft tillsyn/ revisioner från Länsstyrelse och Livsmedelsverk som påtalat att förbundet inte utfört tillsyn i tillräcklig omfattning. Vilket också förbundets tidigare behovsutredningar har visat. Slutsatsen är att de tillsynsmyndigheter som ska utöva tillsyn på förbundet påpekar att förbundet borde utöva mer tillsyn. Sannolikt är det ett tecken på att förbundet ligger ganska rätt. Alla tillsynsmyndigheter vill ofta att det görs mer. Men så länge det inte kommer stark kritik så är verksamheten i alla fall inom gränsen "Godkänd". Därutöver är det ofta bra att komplettera en ren sifferanalys med lite mjukare värden för att få en samlad bild. Särskilt kan skillnader i kvalitetsaspekter påverka skillnaderna i siffrorna.

#### *Vad består riskerna av?*

Försiktighet bör iakttagas vid framtagande av nyckeltal. Särskilt vad gäller målsättningar för nyckeltal med de värden som redovisas i Startpoints rapport. Dessa är mycket riskfyllda då det inte fullt ut är klarlagt att de i den utformning som återfinns i rapporten, är jämförbara. Då det i rapportens siffror inte finns någon analys avseende respektive organisations kvalitativa resultat, eller hur mycket overhead som döljer sig i deras ägarkommuners verksamhet, så riskerar jämförelser utan en djupare analys att leda utvecklingen av Söderåsens Miljöförbund i fel riktning.

Startpoint har i genomlysningssrapporten gjort jämförelser mellan Söderåsen och övriga miljöförbund samt Åstorps kommun. I jämförelse av nyckeltalet ”årsarbetskrafter/1000 invånare” hade Ystad-Österlen år 2019 en resurskvot/invånare för handläggare som var 45 % lägre än Söderåsen. Startpoint menar att skillnaderna ska ses som indikationer på att det finns effektiviseringspotential inom Söderåsens.

Men ovan resonemang kring vad som skapar värde i tillsynen kan resultatet också ses ur en annan vinkel. En högre resurskvot för handläggare kan också indikera att mer tillsyn utförs av Söderåsen än i de andra organisationerna. Är det bra eller dåligt att mer tillsyn utförs? Den kostar mer pengar. Så är det definitivt.

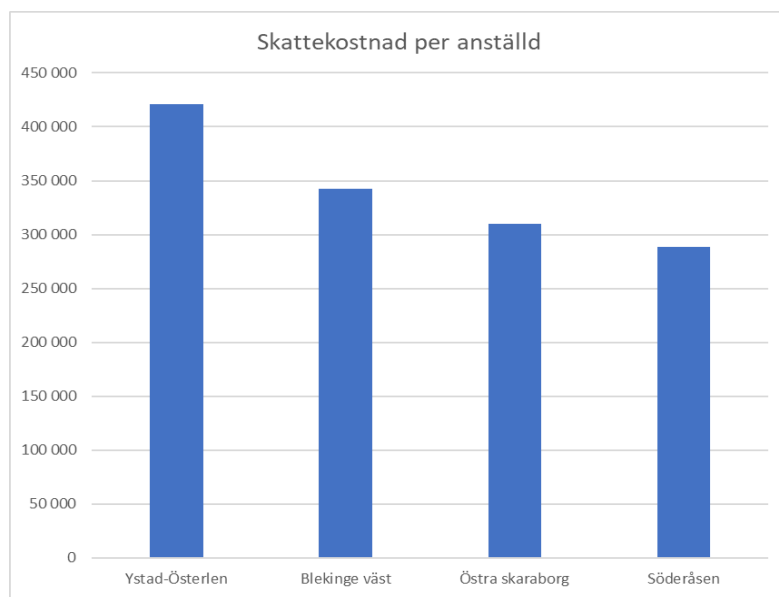
Men frågan är om tillsynen är motiverad och är av god kvalitet eller inte. Detta måste kommunerna ta ställning till innan resultatet kan tolkas som positivt eller negativt när det gäller kvalitet och kostnad.

Det finns exempel i vårt nära område på liknande organisationer, som i sin ambition att sänka kostnaderna, också utvecklats till en nivå på verksamheten som tillsynsmyndigheten bedömer som lägre än den gällande lagstiftningen. Resultatet om verksamheten, av tillsynsmyndigheten, föreläggs förbättringar på väldigt kort tid, är att dessa åtgärder blir mycket kostsamma för kommunerna. Därför är det av väsentlig betydelse att verksamhetsutvecklingen sker med stor kunskap, systematiskt och med tydliga målsättningar.

### **Fördjupad analys**

För att kunna dra några slutsatser om förbundets prestation behövs att andra och mer riktade nyckeltal bör tas fram för att möjliggöra bra och relevanta jämförelser och ge möjlighet till att hämta inspiration från andra miljöförbund/miljöförvaltningar.

För att ge ett exempel har miljöförbundet med uppgifterna i rapporten som underlag tagit fram nyckeltalet ”Förvaltning av skattemedel” vilket är en beräkning som baseras på medlemsbidragets storlek jämfört med totalt antalet anställda (Obs! Inte antalet inspektörer som Startpoint använt som bas). Syftet är att visa med vilken kostnad varje anställd i snitt belastar skattekollektivet.



Resultatet antyder att Söderåsen är det förbund som, i jämförelse med Ystad-Österlen, Blekinge väst och Östra Skaraborg, har den bästa förvaltningen av skattemedel per anställd.

#### Felkällor

All personal inkluderas i jämförelsen men någon kunskap om eventuella skillnader i årsarbetskrafter kopplat till deltidsarbete mm saknas. Detta är en felkälla i någon omfattning. Vi vet inte heller hur många inom varje organisation som arbetar med annat än tillsynsrelaterade arbetsuppgifter.

Inom Söderåsen arbetar exempelvis en person med uppdrag på 90 % inom klimat- och energirådgivning, så sker även i någon utsträckning i Åstorps kommun.

Därutöver har Östra Skaraborg VA-rådgivning - *Miljösamverkan och kommunerna inrättat en gemensam resurs, en VA-rådgivare. Opartisk och kostnadsfri rådgivning som kan vara ett bra stöd vid uppstart i arbetet med en gemensam avloppsanläggning. Fastighetsägare kan få hjälp med myndighetskontakter, få förslag på möjliga alternativ för att förbättra avloppen och upplysningar om vilka eventuella utredningar som kan behöva göras.*

En annan felkälla kan vara om timtaxan avviker mycket (över eller under) jämfört med andra miljöförbunds/miljöförvaltningars timtaxor. Hög timtaxa jämfört med andra verksamheter gör givetvis att man har större intäkter på samma antal debiterade timmar. Större intäkter från avgifter ger möjlighet att belasta skattekollektivet i mindre omfattning. Vid jämförelse av miljöförbundens taxor framgår av rapporten att endast Blekinge väst har lägre livsmedelstimtaxa än Söderåsen, alla övriga förbund har högre taxor. Avseende miljötaxan har Blekinge väst en något lägre taxa medan Östra Skaraborg och Ystad-Österlen ligger högre än Söderåsen. Att Blekinge väst har lägst taxor bör ses som en tydlig felkälla, men även Söderåsen ligger relativt lågt.

Även självfinansieringsgraden har givetvis betydelse om man ska kunna göra en kvalitetssäkrad jämförelse. Här ligger Söderåsen på samma nivåer som Blekinge väst

och Östra Skaraborg men Ystad-Österlen har en betydligt sämre självfinansieringsgrad.

En reflektion är också att ju fler anställa desto lägre kostnad per anställd och ett sätt att hålla nere kostnaden per anställd. Detta är ett riktigt konstaterande, men man ska hålla i minnet att ju lägre skattekostnad per anställd, desto mer måste den anställdes kostnader täckas av intäkter från taxor. Detta förutsätter då att nyckeltalet balanseras mot en god självfinansieringsgrad som i sin tur inte ska baseras på markant högre taxor än jämförelseobjekten. I Söderåsens fall är det tvärt om avseende taxor och förbundet ligger lägre än snittet på jämförelseobjekten. Detta innebär i praktiken att miljöförbundet har ett så pass omfattande tillsynsuppdrag och effektivitet att man kan försörja sig själv i högre utsträckning än jämförelseobjekten. Ystad-Österlen har 46 % högre skattekostnader än Söderåsen per anställd, för Blekinge väst är skillnaden 19 % och för Östra Skaraborg är skillnaden 8 %.

Det förefaller sannolikt att grunden för Söderåsens miljöförbunds högre antal inspektörer eller anställda per 1000 invånare baseras på ett större uppdrag. För att kunna dra någon slutsats om det eventuellt föreligger någon effektiviseringspotential, krävs ytterligare kunskap och jämförelser med andra förbund/förvaltningar avseende de kartlagda behoven av tillsyn och vilka prioriteringar som styr miljöförbundet/miljöförvaltningen.

### **Förslag till beslut**

Direktionen lämnar följande yttrande, på Slutrapport - del 1 från Startpoint Advisory AB (2020-11-16), avseende genomlysning av Söderåsens miljöförbund som genomförts under hösten år 2020.

Söderåsens Miljöförbund ställer sig bakom huvuddragen i rapportens slutsatser. Miljöförbundet uppmanar medlemskommunerna fördjupa rapportens slutsatser avseende nyckeltal så att slutligt val av nyckeltal stödjer utveckling av både effektivitet och produktivitet i Söderåsens Miljöförbund i enlighet med analysen i denna skrivelse.

Direktionen beslutar att översända yttrandet till medlemskommunerna.

Charlotte Leander  
Miljöchef/förbundschef

Genomlysning av Söderåsens  
miljöförbund

Slutrapport - del 1

2020-11-16



# Sammanfattning

## Vissa utmaningar föreligger...

Söderåsens miljöförbund ägs tillsammans av kommunerna Bjuv, Klippan, Perstorp, Svalöv och Örskelljunga och förväntas fungera som kommunernas gemensamma miljöförvaltning. Denna lösning är tänkt att möjliggöra bland annat en större effektivitet samt förbättrade förutsättningar att upprätthålla och attrahera kompetens.

Lösningen ställer emellertid även krav på samarbete, kommunikation och styrning av förbundet. Denna genomlysning visar på att det finns utvecklingspotential inom dessa områden mellan förbund och ägarkommunerna.

Vidare visar genomlysningen att det finns indikationer på att det finns lärdomar att inhämta från andra förbund beträffande exempelvis effektivitet. Samtidigt är det viktigt att påpeka att Söderåsens Miljöförbund under de senaste åren har genomgått en positiv utveckling, bland annat avseende självfinansieringsgrad arbetsklimat och personalomsättning.

## ...som vi bör hantera gemensamt

Intervjustudie, kvantitativ analys och benchmark visar på att det finns utvecklingspotential i samarbetet mellan ägarkommunerna och förbundet. Det är emellertid rapportförfattarnas övertygelse att ett återtagande av miljötillsynen till respektive kommun är att betrakta som en absolut sista utväg. Lösningen med en gemensam miljöförvaltning möjliggör effektiviseringar, vilket inte minst studien av andra kommungemensamma miljöverksamheter ger indikationer på.

För att dessa möjligheter ska realiseras behöver ägarkommunerna och förbundet ta höjd för de krav på samarbete, kommunikation och styrning av förbundet som lösningen kräver. Med utgångspunkt i detta lämnar vi åtta rekommendationer, vilka förslår utvecklingsåtgärder för ägarkommunerna, förbundets direktion och förbundet som helhet.

## Rekommendationer

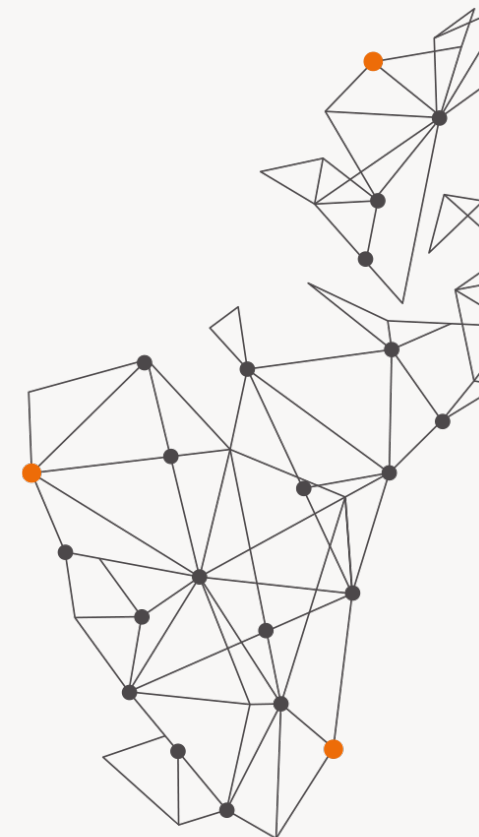
Med utgångspunkt i intervjustudie, kvantitativ analys samt benchmark gör vi följande rekommendationer:





# Innehållsförteckning

1. Bakgrund, uppdrag & ansats
2. Om Söderåsens miljöförbund
3. Analys av Söderåsens miljöförbund
  1. Kvalitativ analys
  2. Ekonomisk analys
4. Omvärldsexempel - andra miljöförbund och förvaltningar
5. Sammanfattande slutsatser och rekommendationer



# Bakgrund & Uppdrag

## Bakgrund

Söderåsens Miljöförbund bildades den 1 sep 2009 och tog då över medlemskommunerna, Bjuv, Klippan, Perstorp, Örkelljunga och Svalöv, myndighetsutövning inom miljö- och hälsoskyddsområdet. Under 2010 utökades uppdraget till att inbegripa tillsynsansvaret för tobak, receptfria läkemedel och alkohol i Bjuv, Perstorp, Svalöv och Örkelljunga. Fr.o.m. 2011 tog förbundet över ansvaret för tillsyn av miljöfarlig verksamhet från Länsstyrelsen. Genom åren har ytterligare ansvar ålagts förbundet både utifrån förändrad/skärpt lagstiftning, men också utifrån ökade uppdrag från medlemskommunerna.

Förbundet har genom åren haft en god ekonomi, men har de senaste åren haft avvikande resultat utifrån budget. Det senaste verksamhetsåret har förbundet äskat höjda anslag från medlemskommunerna.

## Uppdrag

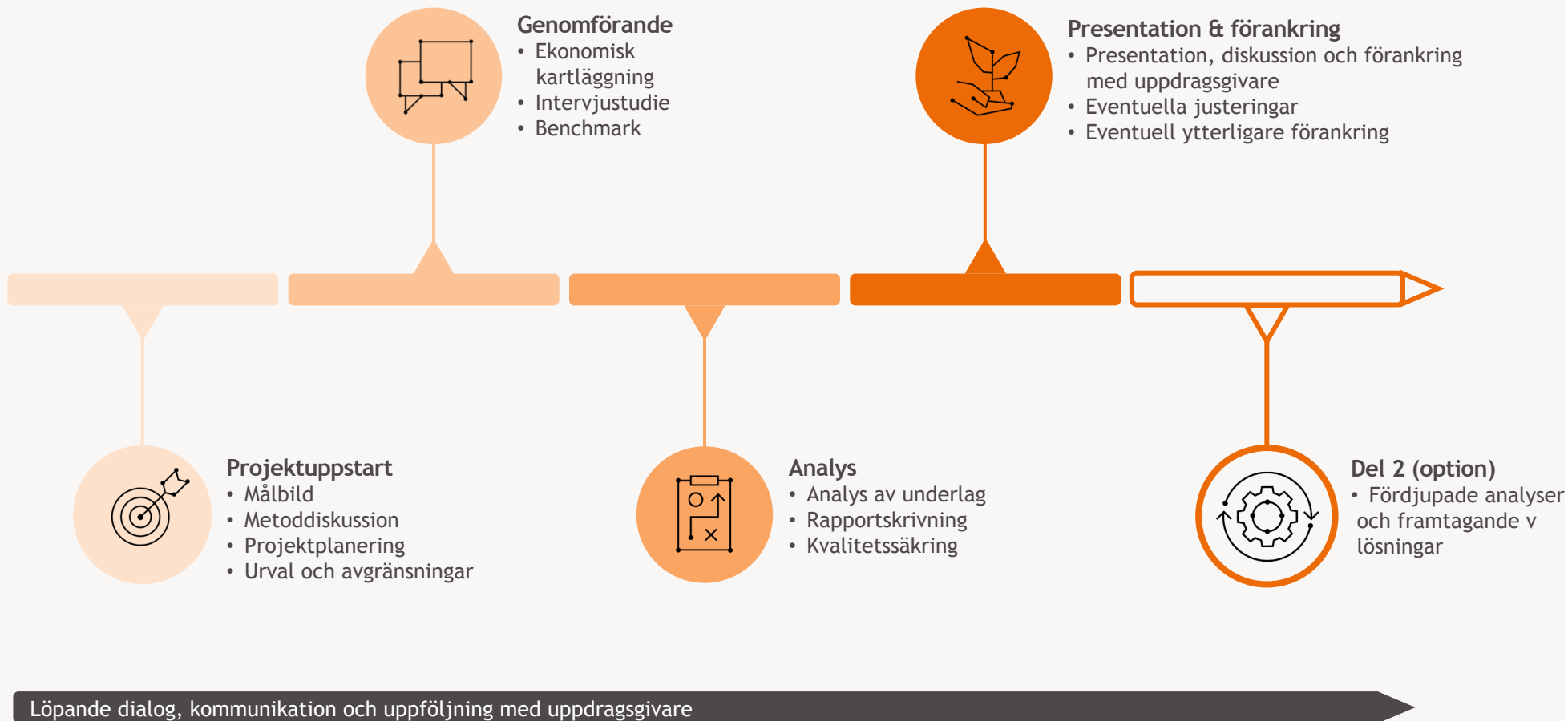
Medlemskommunerna emotser en genomlysning av förbundets verksamhet. Genomlysningen omfattar förbundets uppdrag och verksamhet utifrån ekonomiska och finansiella förutsättningar, avseende fördelningen mellan taxor/avgifter och skattefinansiering. Därutöver omfattar genomlysningen parametrar såsom styrning, dialog och samverkan mellan kommunerna och förbundet.

Genomlysningen är uppdelad i två delar. I del ett genomlyses förbundets uppdrag och verksamhet ur ett övergripande perspektiv utifrån finansiering och ekonomi men också utifrån styrning och andra perspektiv på verksamheten.

I del två avses fördjupade analyser och framtagande av lösningar göras utifrån rekommendationer och prioritering av utvecklingsområden.

**SYFTE:** Genomlysningen skall utgå från förbundets uppdrag och verksamhet med vidare utgångspunkt i ekonomiska och finansiella förutsättningar, specifikt avseende fördelningen mellan taxor/avgifter och skattefinansiering, samt i styrning och samverkan.

# Ansats i undersökningen - del 1



# Hittills intervjuade inom ramen för uppdraget

## Intervjuade

### Bjuv

- KSO
- Kommundirektör
- Ekonomichef
- Planeringschef

### Perstorp

- KSO
- Oppositionsråd
- Vice ordf
- Kommundirektör
- Ekonomichef

### Klippan

- KSO
- Kommundirektör
- Ekonomidirektör
- KSAU – 3 medlemmar

### Örkelljunga

- KSO
- Kommunchef
- Samhällsbyggnadschef
- Näringslivschef
- Mark- och exploateringsingenjör

### Svalöv

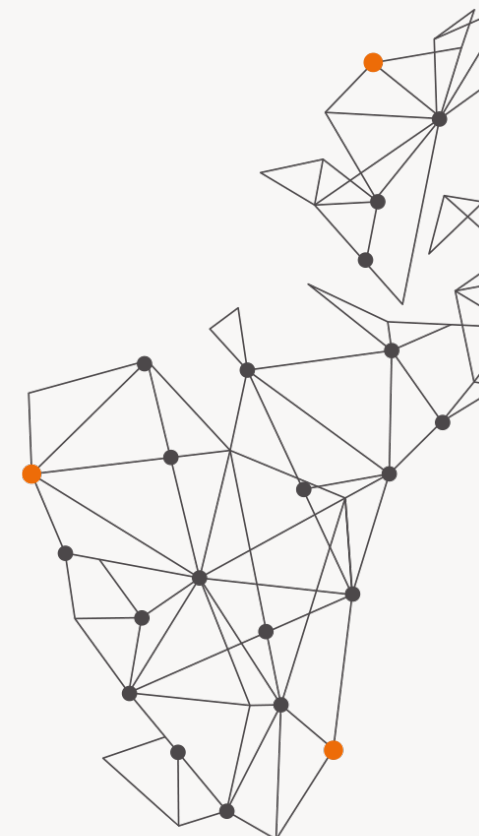
- KSO
- Kommundirektör
- Ekonomichef
- Utvecklingschef
- Näringslivschef

### Miljöförbundet

- Ordförande direktionen
- Förbundsdirektör
- Avdelningschef
- Avdelningschef
- Avdelningschef

# Innehållsförteckning

1. Bakgrund, uppdrag & ansats
2. Om Söderåsens miljöförbund
3. Analys av Söderåsens miljöförbund
  1. Kvalitativ analys
  2. Ekonomisk analys
4. Omvärldsexempel - andra miljöförbund och förvaltningar
5. Sammanfattande slutsatser och rekommendationer



# Bakgrund till Söderåsens miljöförbunds bildande

## Kommunalförbund

Söderåsens miljöförbund inrättades 2009. Kommunerna hade då identifierat en utmaning i att kommunernas tillsynsansvar utökats och komplicerats i samband med förändrad och ökad lagstiftning.

Ett behov av underlag för en tydligare och säkrare kompetensförsörjning och därigenom potentiella positiva effekter ur medborgarperspektiv, en mer effektiv organisation, samt en mer enhetlig och förutsägbar tillämpning av myndighetsutövningen för de samverkande kommunerna identifierades. Följaktligen beslöt kommunerna att intensifiera den samverkan som redan fanns inom miljöområdet genom att inrätta ett gemensamt kommunalförbund – Söderåsens Miljöförbund.

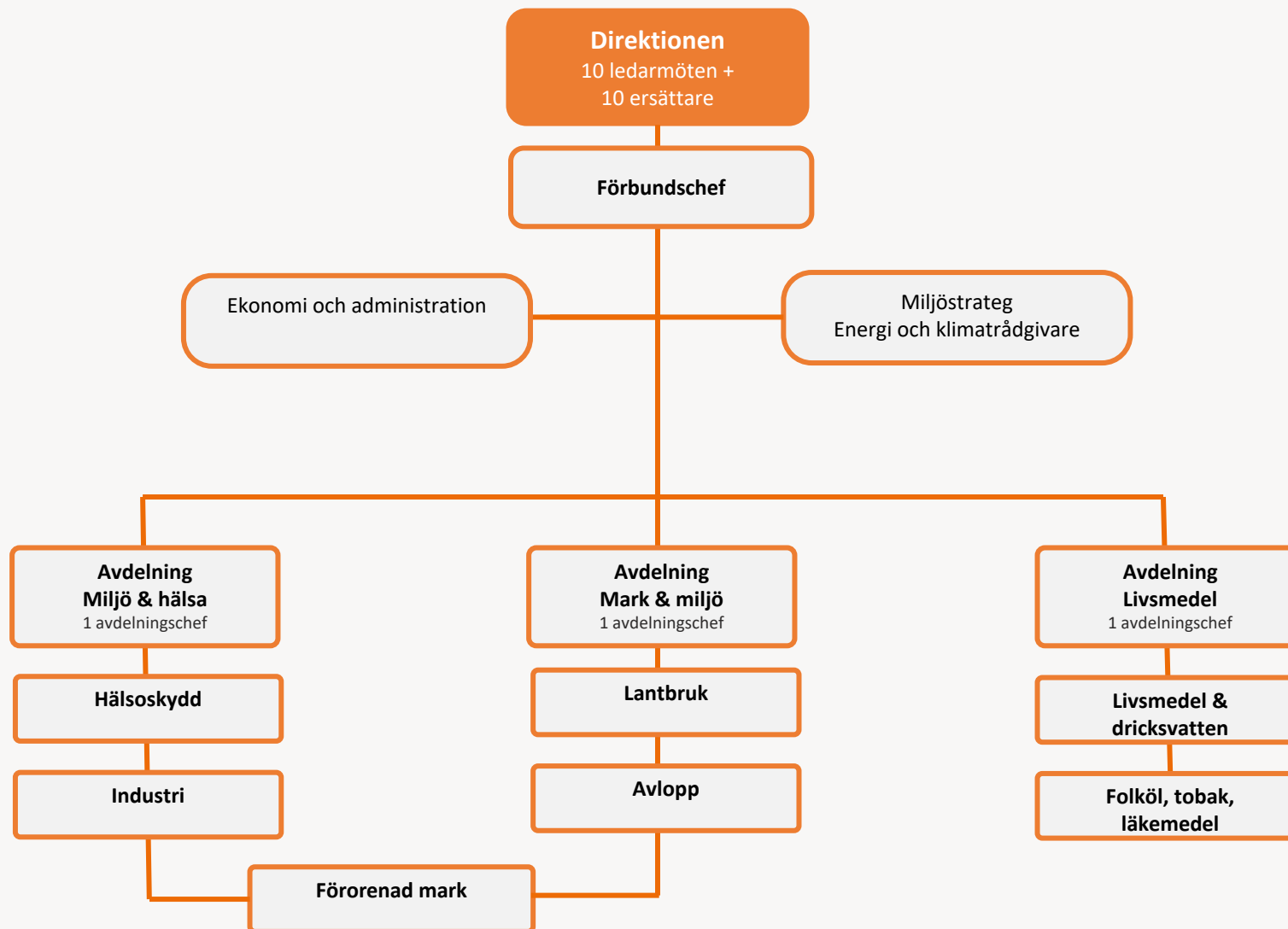
## Förhoppningar

Fördelarna med ett gemensamt kommunalförbund beskrevs bland annat vara att förbundet själva kan besluta om budget och taxor, ”**givetvis efter samråd med kommunerna**”, vilket ansågs förenkla beslutsprocesser. Kommunerna beskrivs som ägare av förbundet, och förutsätts därigenom ha ”**god insyn i och kontroll över**” förbundet.

Resonemang förs kring huruvida förbundet bör ha ”**distriktskontor**” ute i de olika kommunerna. Denna lösning avfärdades dock med hänvisning till en samlad organisation ger större potentiella samordnings- och rationaliseringsvinster. Emellertid framfördes vid inrättandet att ”**kontorsrum**” i respektive kommunhus bör iordningställas för nyttjande av förbundet, för att bibehålla och utveckla samverkan med kommunerna.

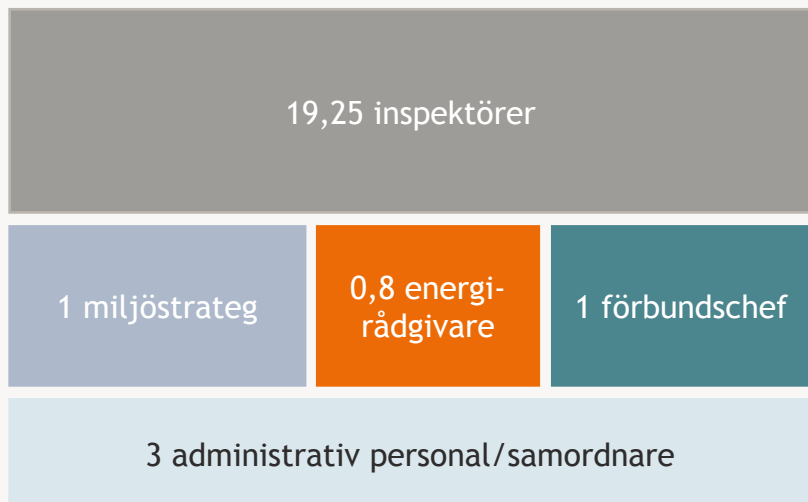
Fördelarna med etableringen av ett kommunalförbund beskrevs vara kompetens, effektivitet, och enhetlighet. Kommunerna förutsattes ha och eftersträva god insyn i och kontroll över förbundet.

# Organisation 2020 - Söderåsens miljöförbund

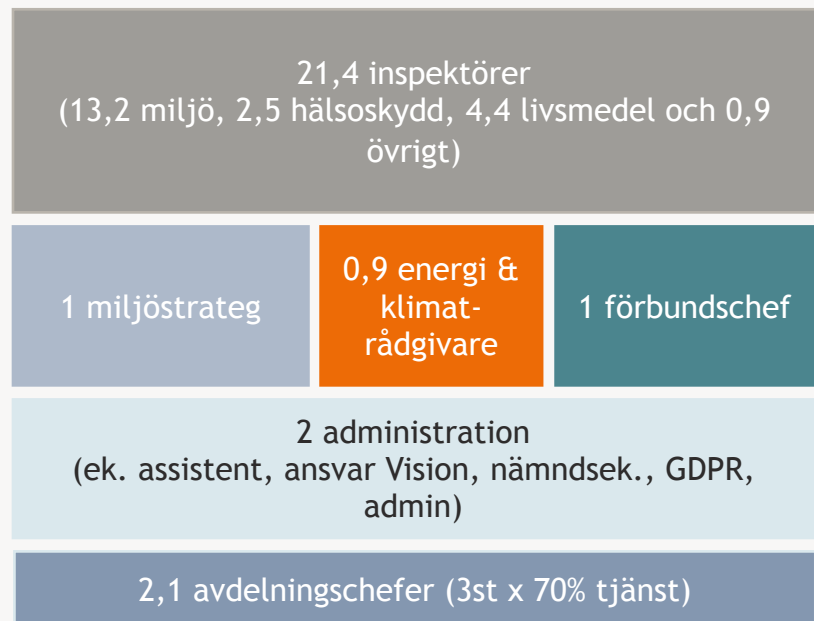


# Från en platt organisation till struktur med avdelningar

## Personalsammansättning 2011



## Personalsammansättning 2019



Roll- och personalsammansättning har sedan 2011 framförallt förändrats i fråga om att förbundet har gått från att ha varit en platt organisation till att införa ett mellan-/avdelningschefsled med tre avdelningschefer för: miljö, hälsoskydd respektive livsmedel. I övrigt har personalsammansättningen inte förändrats avsevärt i fråga om rollfördelning



# Förändringar i uppdrag/ansvar som påverkat förbundet

## Är det skett en förändring/utökning i förbundets uppdrag

**2009** Förbundet bildas 1 september 2009

**2010** Utökad tillsynsansvar för fyra av fem medlemskommuner vad gäller tobak, folköl och receptfria läkemedel, samt att ansvaret för strandskydd för Perstorps kommun har flyttats till förbundet

**2011** Utökad tillsynsansvar enligt miljöbalken: miljöfarlig verksamhet som exempelvis större industrier och täkter, vilket tidigare varit Länsstyrelsens ansvar

**2012** Tillsyn inom energi och anställning av miljöinspektör med specialistkompetens inom energiområdet

**2014** Utökad tillsynsansvar för tobak, folköl och receptfria läkemedel även för Klippan kommun

**2016** Förbundet får ansvar för tillsyn över sprängämnesprekursorer. Förbundet tar över ansvaret för strandskyddet i Örkelljunga kommun

**2018** Förbundet tar över tillsynsansvaret för E-cigaretter.

**2019** Ny tobakslag (med utökade provningskrav jämfört med tidigare) och elektroniska cigaretter - förbundet tar över tillsynsansvaret i samtliga kommuner

# Innehållsförteckning

1. Bakgrund, uppdrag & ansats
2. Om Söderåsens miljöförbund
3. Analys av Söderåsens miljöförbund
  1. Kvalitativ analys
  2. Ekonomisk analys
4. Omvärldsexempel - andra miljöförbund och förvaltningar
5. Sammanfattande slutsatser och rekommendationer



# Kvalitativ analys - framkommet i intervjuer



# Kvalitativ analys - framkommet i intervjuer

## Olika bilder av förbundet idag

I intervjuerna framkommer många separata bilder av förbundet, i värsta fall en för varje ägarkommun samt en för förbundet självt. Dessa bilder ger olika skildringar om bland annat förbundets finansiering, uppdrag, resultat, verksamhet, och organisation.

Avsaknaden av en gemensam bild gör att dessa olika bilder blir en ”sanning” på respektive plats. Detta kan i sin tur ge upphov till missförstånd, föreställningar och rentutav konflikter, vilka påverkar samarbetet negativt. Detta försvårar även för ägarkommunerna att ge styr signaler.

## En förvaltning, 5 ägare = delikat uppdrag

Förbundet är de fem ägarkommunernas respektive miljöförvaltning, vilket också framhålls att man bör betrakta förbundet som. Med detta sagt måste vi ha respekt för de konsekvenser detta synsätt för med sig. Miljöförbundet svarar då, i förlängningen, inför fem nämnder, med olika och skiftande politiska konstellationer och inriktningar, men genom en gemensam nämnd (direktionen). Detta ställer krav på en lyhördhet och en kompromissvilja, både för förbundet, förtroendevalda likväl som tjänstepersoner, men också för de fem ägarkommunerna.

# Kvalitativ analys - framkommet i intervjuer

## Saknas ”ägardirektiv”

Om vi jämför förbundet med ett bolag kan vi dra en parallell mellan förbundsordningen och en bolagsordning i ett bolag. Därutöver framförs det att det saknas en tydlig målbild från ägarna vad det är förbundet ska uppnå, utöver att följa lagstiftningen och hålla budgeten. Stannar vi kvar vid vår jämförelse kan vi med andra ord säga att det upplevs sakna tydliga ”ägardirektiv” i förbundet, och att detta är en förutsättning för att både styra, men också leverera på förväntat uppdrag .

Det påpekas att ett gemensamt måldokument eller utvecklad förbundsordning kan tjäna till att samla ägarnas förväntningar på förbundet.

## Oklar och begränsad styrning = tjänstestyrt

Först och främst lyfts frågetecken kring återrapporteringsstrukturen i förbundet. Kopplingen mellan direktionen och respektive kommunstyrelse beskrivs som svag, eller i vissa fall nästintill obefintlig. Därtill lyfts en fråga kring huruvida ägarkommunerna kan sägas vara aktiva ägare, då den kontinuerliga styrningen av förbundet av kommunerna beskrivs som svag. Denna sker huvudsakligen genom direktionen där det upplevs fungera ”väl” mellan förbund och direktion. Dock finns viss frustration mellan förbund och ägarkommunerna, vilket blottläggs under exempelvis ägarsamråd.

Avsaknaden av ett aktivt ägarskap kan vara en orsak till att förbundet uppfattas som i huvudsak tjänstepersonsstyrt. Samtidigt kan inte förbundet styras av fem ägare separat utan styrning bör ske genom en väl förankrad direktion.

# Kvalitativ analys - framkommet i intervjuer

## Fristående satellit

---

Bland tjänstepersoner och förtroendevalda i ägarkommunerna finns det en tendens att betrakta miljöförbundet, inte som en bland andra kommunala förvaltningar, utan som en fristående myndighet eller verksamhet. Det finns en upplevelse av att förbundet är närmre kopplat till Länsstyrelsen än till de kommunala förvaltningarna.

Förbundet upplevs ha ”drivit iväg” genom åren. Kontaktytorna mellan förbundet och kommunerna uppstår huvudsakligen på ägarsamråd, för vilka det sägs föreligga en utvecklingspotential.

## ”Myndighet först”

---

Något som ytterligare spär på upplevelsen ovan är uppfattningen om att förbundet ”gömmar sig bakom lagstiftning” – med vilket bland annat avses att förbundet upplevs uppvisa en avsaknad av kompromissvilja och tillmötesgående gentemot företagare och kommunala tjänstepersoner. Från kommunerna lyfts att såväl förbundet som kommunerna, och då i synnerhet kanske de delar av kommunerna som arbetar med näringslivsutveckling, hade gagnats av att tydligare kroka arm med varandra.

Det finns en uppfattning om att förbundet ägnar sig mer åt myndighetsutövning än åt service, och att kommunerna vid tillfällen lämnas att handha oförstående eller besvikna näringsidkare. Det är ofrånkomligen myndighetsutövning som förbundet till stor del utför, men denna kan utföras med en tydlig kommunikation och det finns de som ifrågasätter bemötande och hur serviceinriktade förbundet är i sin myndighetsutövning.

# Kvalitativ analys - framkommet i intervjuer

## NKI - ojämn bild

---

En del fokus på förbundets resultat har hängts upp på de årliga NKI-mätningarna. Först och främst varierar resultaten i dessa mellan medlemskommunerna, vilket kan ge upphov till frågor och ifrågasättanden. Vidare upplevs det av kommunerna som otydligt i vilken mån NKI:n är en del av förbundets verksamhetsutveckling, och hur resultat analyseras för att utveckla verksamheten..

Emellertid ska det inskjutas att de indikatorer NKI-mätningarna ger ska ses som begränsade. Vissa år kan de tillfrågade näringsidkarna vara endast en handfull, vilket i sin tur kan ge missvisande utslag på en kommuns resultat.

## Brist i kommunikation påverkar tilliten

---

Det finns en uppfattning om att förbundets förmåga att redovisa och förklara sin verksamhet och sina resultat är i behov av utveckling. Detta utvecklingsbehov skapar utrymme för olika tolkningar och föreställningar, vilka delvis ligger till grund för det missnöje som riktas mot förbundet. Förklaringar upplevs svåra, omfattande och komplexa snarare än ”to the point”.

Det framförs också att det finns en övergripande otydlighet i vad som ingår i de rådgivningstjänster förbundet ska tillhandahålla, och det uppges dessutom att förbundet präglas av en begränsad insyn och transparens. Detta hämmar förtroendet mellan kommunerna och förbundet ytterligare.

## Ekonomi - otydlig rapportering

Särskilt påtaglig blir bristerna i kommunikationen när det kommer till den ekonomiska rapporteringen. Den upplevs av ägarna som otydlig, vilket medför ett ifrågasättande kring den ekonomiska och den pedagogiska kompetensen inom förbundet. Det finns en upplevelse av att inte förstå de resonemang som förs på enkla frågor. Dessa oklarheter utgör något av pudelns kärna, och kan ses som en bidragande orsak till att diskussioner om utträde har förts och förs.

Som ett exempel på dessa oklarheter kan frågan budgeterat underskott nämnas. Då förbundets egna kapital under en period var högt nyttjades delar av detta genom att budgetera ett negativt resultat. Detta har tidigare, enligt uppgift, föranlett diskussion om behov av ökat driftbidrag.

## Komplex budgetprocess

I intervjuerna framförs det att förbundets budgetprocess inte löper parallellt med budgetprocesserna i ägarkommunerna. Detta kan vara en orsak till att förbundet inte uppfattas som en bland andra kommunala förvaltningar. Det finns också en upplevelse av att beslut gällande ekonomiska förutsättningar fattas flera steg. Beslut om taxa bör vara en inkluderad del i budgetbeslutet.

Respektive kommunfullmäktige beslutar om förbundets ekonomiska förutsättningar, vilket innebär att samtliga fem ägarkommuner måste vara eniga. Detta medför en komplexitet som också påverkas av olika, eller föränderligt, politiskt styre i respektive kommun.



# Kvalitativ analys - framkommet i intervjuer

## Obesvarade frågor kring effektivitet

---

En del av tillits- och förtroendebristen som framkommer i relationen mellan ägarkommuner och förbundet bedöms ha sin grund i en upplevelse av att förbundet inte tydligt gett svar på frågor om den inre effektiviteten. Det beskrivs som att kommunerna inte vet huruvida förbundet är *best-in-class* eller *worst-in-class*. Detta sägs också vara en av huvudanledningarna till att man ej utan ifrågasättande godkänt äskad höjning av driftbidrag.

## Brister i operativt samarbete

---

Det beskrivs som ansatser till att utveckla det operativa samarbetet och samverkan, genom att t ex inspektörer sitter på plats ute på kommunerna, har gjorts - men att dessa ansatser ej fått önskad effekt.

Detta märks också i det faktum att förbundsdirektörens medverkan i respektive kommuns ledningsgrupp inte ses som naturlig. Försök har gjorts att samlas till mer gemensamma möten med kommundirektörerna men detta beskrivs ha ”runnit ut i sanden efter ett par möten”, detta för flera år sedan. Noterbart här är att ledningsfunktioner från andra interkommunala samarbeten figurerar i de samverkande kommunernas ledningsforum.

# Kvalitativ analys - framkommet i intervjuer

## Har skett positiva förflyttningar

---

Samtidigt är det av vikt att poängtera att det har skett en förändringsresa i förbundet, under ledning av nuvarande förbundsdirektör. Förflyttningar har gjorts avseende dels arbetsklimat och gemensam kultur, men också beträffande effektiviseringar. Om detta vittnar inte minst tjänstepersoner inom förbundet.

Detta till trots är bilden att denna resa inte i önskvärd utsträckning färgar kommunernas uppfattning av förbundet. Det finns alltså en uppfattning om exempelvis hög personalomsättning.

## Kompetens - förtroende i sakfrågan

---

Generellt bland kommunerna finns det en bild av att förbundet består av kompetent personal. Vissa undantag till denna bild förekommer, i synnerhet kopplat till specifika tillsynsobjekt, men på det stora hela förefaller kommunerna ha en positiv bild av förbundets kapacitet och kompetens.

# Kvalitativ analys - framkommet i intervjuer

## Tanken är god!

---

Så gott som samtliga av de intervjuade lyfter att det finns uppenbara fördelar med ett gemensamt ägande av ett miljöförbund. Dessa utgörs bland annat av förbättrade förutsättningar för effektiviseringar och utvecklade möjligheter att behålla och utveckla kompetens. Med andra ord finns det en samstämmighet om den positiva potentialen i gemensam organisering.

Utmaningen ligger följaktligen i att realisera denna potential.

# Kvalitativ analys - framkommet i intervjuer

## Sammanfattning

### Sammanfattning

Punkterna i delarna ovan baserar sig på ett trettiotal intervjuer med tjänstepersoner och förtroendevalda i miljöförbundet och i de fem ägarkommunerna. Sammanfattningsvis kan vi summera den kvalitativa undersökningen i följande punkter:

- **Disparat förståelse för förbundets verksamhet**

Bilderna av förbundets verksamhet och resultat skiljer sig åt mellan de fem ägarkommunerna och mellan ägarkommunerna och förbundet själv. Variansen i bilderna av förbundet uppges ha sin orsak i bland annat upplevs otydlighet i förbundets redogörelse för resultat och verksamhet, samt ett visst upplevt ointresse genom åren från ägarkommunernas sida.

- **Ej kommunala kollegor**

Bland tjänstepersoner och förtroendevalda i ägarkommunerna finns det en upplevelse av att förbundet har ”seglat iväg”. Med detta avses att förbundet inte uppfattas som respektive kommuns miljöförvaltning, utan snarare som en separat verksamhet fristående från kommunerna. Många lyfter ett behov av att utveckla operativ samverkan mellan kommuner och förbund.

- **Begränsad styrning**

Det framförs att styrningen av förbundet är begränsad. Bland annat uppges det saknas samsyn bland ägarna vad det är förbundet ska åstadkomma utöver att följa lagstiftning och hålla budget. Den politiska styrningen av förbundet ställer vidare stora krav på direktionen och dess ledamöter att förankra förbundets verksamhet och vara lyhörda gentemot kommunernas behov och förutsättningar.

- **Brister i kommunikation och redovisning**

Styrning av förbundet förbättras inte heller utifrån en, av båda parter, upplevd bristande dialog. Från kommunernas sida upplever man sig heller inte förstå, eller få den redovisning man önskar. Och från förbundet sida upplever man sig mest bli ifrågasatt och att behöva ”försvara sig”, istället för att få en tydlighet i vad ägarna förväntar sig och därigenom en tydlig rapportering och uppföljning/styrning av verksamheten.

- **Potential att realisera**

Det finns en enighet bland de intervjuade att samarbetet i kommunalförbundsform har förtjänster vilka kommunerna har svårt att uppnå på egen hand. Inom förbundet har det även skett förbättringar, i synnerhet avseende arbetsklimat. Utvecklingsfrågan ligger följaktligen i att realisera dessa förtjänster.

# Innehållsförteckning

1. Bakgrund, uppdrag & ansats
2. Om Söderåsens miljöförbund
3. Analys av Söderåsens miljöförbund
  1. Kvalitativ analys
  2. Ekonomisk analys
4. Omvärldsexempel - andra miljöförbund och förvaltningar
5. Sammanfattande slutsatser och rekommendationer

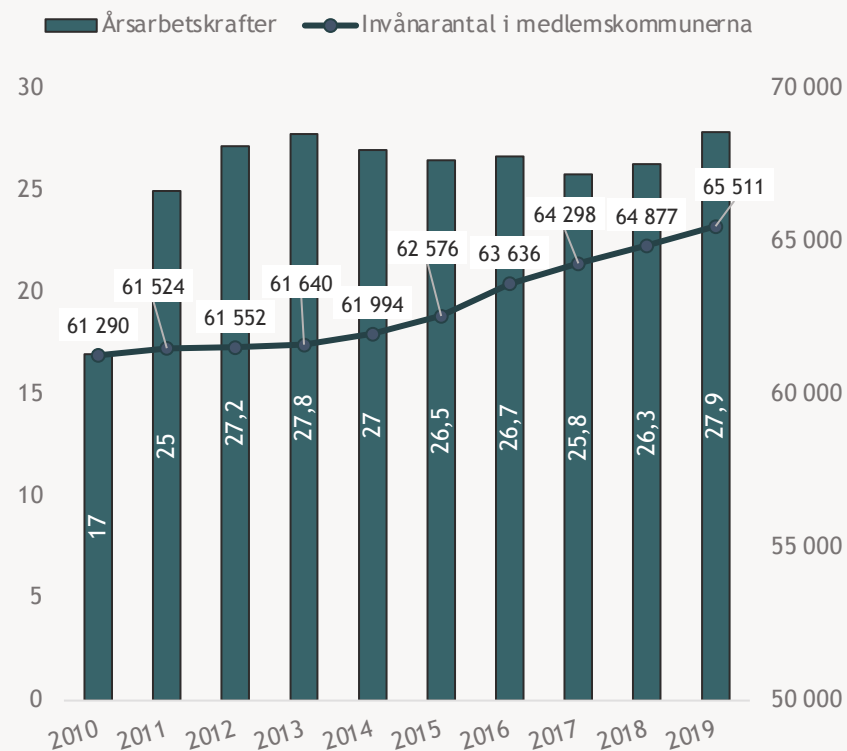


# Mellan år 2011-2019 har förbundet vuxit med ca 3 ÅA

## Storlek i jmf med befolkning

- Mellan 2011-2019 har förbundet ökat med tre årsarbetskrafter, från 25 ÅA till ca 28 ÅA. Detta motsvarar en ökning på 12 procent. Det kan jämföras med befolkningens mängd som ökat med ca sex procent under samma tidsperiod (år 2011-2019).
- Räknat på åren 2012-2019 har antalet årsarbetskrafter ökat med 2,6 procent medan befolkningens mängd har ökat med ca 6 procent.
- Den kraftiga ökningen i antal anställda (åtta ÅA) mellan 2010-2011 kan delvis förklaras av:
  - Utökad uppdrag år 2010 genom övertagande av tillsynsansvaret för tobak, receptfria läkemedel och alkohol i Bjuv, Perstorp, Svalöv och Örkelljunga.
- Mellan 2011 och 2012 ökade antalet anställda med drygt 2 ÅA, och har därefter legat stabilt med vissa mindre årliga korrigeringar, oavkortat tillkommande uppdrag.
  - Utökad uppdrag 2011 då förbundet tog över ansvaret för tillsyn av miljöfarlig verksamhet från Länsstyrelsen.

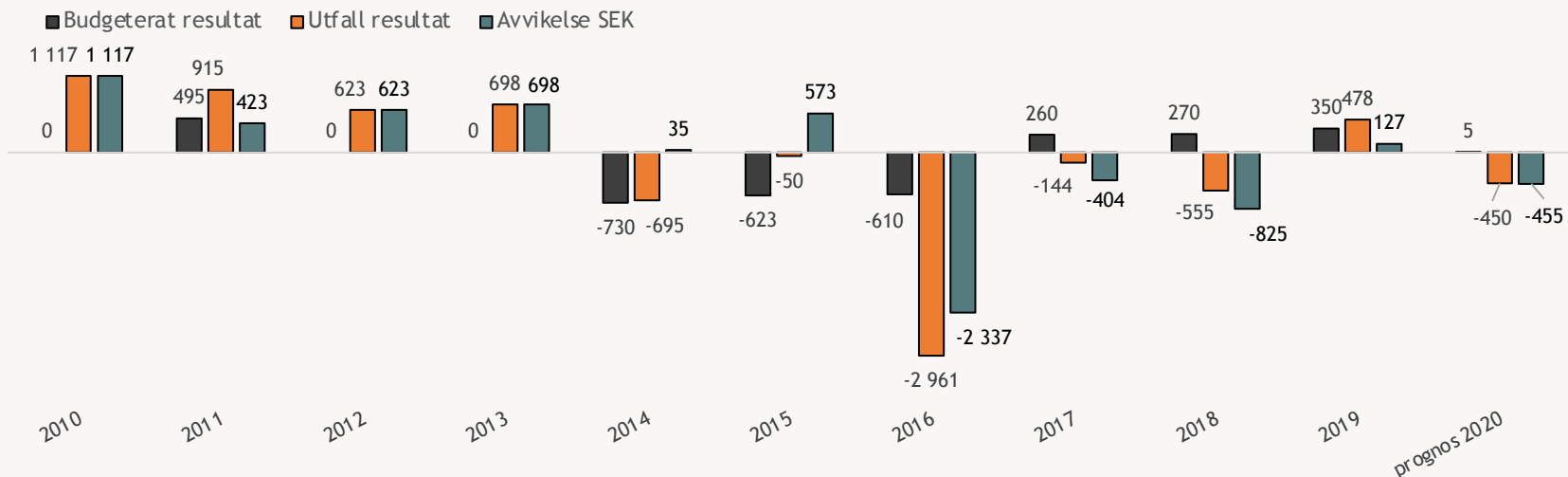
## ÅA & befolkning över tid



Källa: Befolkningsstatistik hämtad från KOLADA. Årsarbetskrafter i förbundet hämtade från årsredovisningar

# Varierande ekonomiska resultat sedan bildandet

## Utfall i relation till budgetram (tkr)



## Varierande resultat

De första fyra åren har SMFÖ en budget i balans och ett positivt resultat och eget kapital växer. Detta följs av större negativa budgetavvikelser under år 2016-2018 där det egna kapitalet förbrukas - i synnerhet efter utköp av fd.direktör. Fjolåret var ett undantag då förbundet hade positiva resultat och ett budgetöverskott. Prognoser indikerar negativa resultat 2020 & 2021-2022 enl. ekonomisk konsekvensbeskrivning från förbundet

Budgeterat resultat för förbundet har varierat över åren dels utifrån omfattningen av eget kapital (underbudgeterat 2014-2016 p.g.a att eget kapital ska nyttjas), dels utifrån ekonomiska målsättningar (nollbudget 2010,2011, 2012 samt Överskottsmål om 1,5% av omsättning senaste åren)

# Olika års ekonomiska läge och egna förklaringar - ekonomisk kontroll och koll

**År 2010**  
Budgetavvikelse  
& resultat  
+1,1 mnkr

## FLER ANLÄGGNINGAR

Intäkter från årliga avgifter var högre än budgeterat, fler anläggningar som tillkommit i efterhand samt företag som fick beslut om avgift sent i december 2009 och debiteras 2010.

Låga kostnader för leasing och bensin för bilar samt konsulter, samt personalkostnader som följer budget

**År 2011**  
Budgetavvikelse  
+423 tkr  
Resultat  
+915 tkr

## LÅG PERSONALKOSTNAD

Budgeterat resultat på 2% (495 tkr) år 2011

Överskottet beror framförallt på lägre personalkostnader. Vakanser motsvarande 1,7 tjänster

**År 2012**  
Budgetavvikelse  
& resultat  
+623 tkr

## HÖGRE INTÄKTER

Beror framförallt på högre intäkter. Intäkterna var 1,1 mnkr (ca 7%) högre än budget. Detta förklaras i synnerhet beror på:

- 390 tkr handläggningsärenden och timdebitering som inte var medräknat i budget
- 300 tkr för ökade årsintäkter för företag och inklassningar

**År 2013**  
Budgetavvikelse  
& resultat  
+698 tkr

## FLER AVLOPPS-ANSÖKNINGAR

Högre intäkter än förväntat främst pga. ökat antal ansökningar om enskilt avlopp

Lägre kostnader än budget för personal då förbundet hade vakanser - ej kunnat återbesätta tjänster samt tjänstledighet

Kostnader för bilar, samt avskrivningar i samband med utbyte av ärendesystem har uteblivit och kommer istället belasta ekonomin år 2014

**År 2014**  
Budgetavvikelse  
+35 tkr  
Resultat  
-695 tkr

## NYTTJAR EGET KAPITAL

Budget (-730 tkr) var beräknad på att förbundets egna kapital skulle nyttjas med 730 tkr

Något högre personalkostnader pga. ökning av semesterskuld



# Olika års ekonomiska läge och egna förklaringar - ekonomisk kontroll och koll

## År 2015

Budgetavvikelse  
+573 tkr  
Resultat  
-50 tkr

### NYTTJAR EGET KAPITAL

Underbudgetering för detta år liksom fjolåret, pga eget kapital på ca 3,1 mnkr

Den positiva budgetavvikelsen beror framförallt på lägre kostnader än budgeterat, vilket kan hänföras till minskad semesterskuld och studieledighet

## År 2016

Budgetavvikelse  
-2 337 tkr  
Resultat  
-2 961 tkr

### AVGÅNGS- VEDERLAG

Den negativa budgetavvikelsen förklaras bero på extraordinära kostnader för upphörande av förbundsdirektörs anställning, -2 550 tkr. bortser man från detta var budgetavvikelsen +213 tkr

## År 2017

Budgetavvikelse  
-404 tkr  
Resultat  
-144 tkr

### PERSONAL - OMSÄTTNING

Negativ budgetavvikelse förklaras bero på personalomsättningen (26%) och lägre intäkter. Bl.a. var timdebiterad tillsyn 992 tkr vilket är 1 173 tkr lägre än budgeterat

## År 2018

Budgetavvikelse  
-825 tkr  
Resultat  
- 555 tkr

### PENSIONS - PREMIER

Det negativa resultatet beror framförallt på att förbundet fick en kostnad från KPA gällande pensionspremier på 710 tkr vilket inte budgeterats för

## År 2019

Budgetavvikelse  
+127 tkr  
Resultat  
+478 tkr

### FÖRSÄLJNING BILPOOL

Det positiva resultatet beror delvis på att förbundet övergått till bilpool istället för att ha egna bilar. Övergången innebär ett netto på försäljning av förbundets bilar med ca 260 tkr.

# Olika års ekonomiska läge och egna förklaringar - ekonomisk kontroll och koll

År 2020  
Prognos  
Budgetavvikelse:  
-455tkr  
Resultat -450 tkr

År 2021  
Prognos  
Resultat -770 tkr

År 2022  
Prognos  
Resultat -945 tkr

## COVID-19

Prognostiserat resultat kan delvis förklaras av att Covid-19 påverkat timdebiteringarna för tillsyn och miljöskyddsinspektionerna som inte har varit möjliga att utföra helt enligt plan under pandemin

Negativt balanskrav resultat ska återställas inom tre år

## MEDLEMSBIDRAG HAR INTE INDEXJUSTERATS

Enligt ekonomisk konsekvensbeskrivning från förbundet per februari 2020 görs bedömning att det saknas förutsättningar att nå finansiella mål om 1,5 % av omsättningen i överskott och att negativa resultat är att vänta.

Det förklaras främst bero på att medlemsbidragets storlek baseras på ett fast (nominellt) värde som inte tar hänsyn till förändringar i prisnivån (dvs kostnadsökningar i form av löner mm), sedan förbundet bildades 2009.

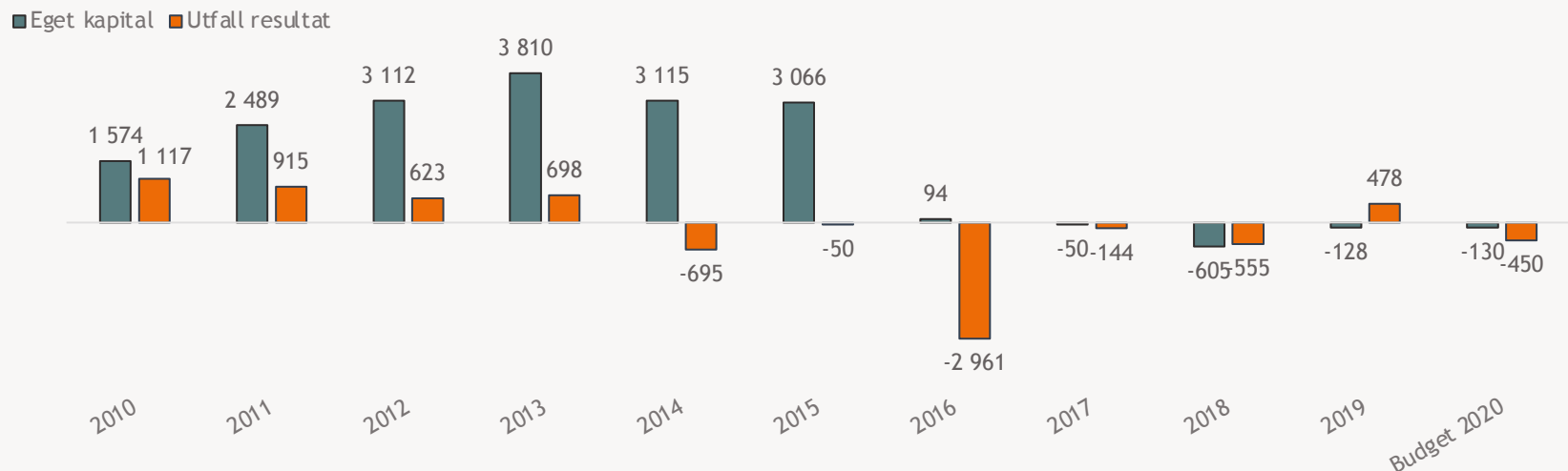
Andra delar som medfört ökade kostnader är bl.a:

- Förändrad lagstiftning inom tobaksområdet.
- Avsaknad av tillräckliga medel för att leva upp till krav i förvaltningslagen, bl.a. att använda tolk i den utsträckning som krävs.
- Ökade pensionskostnader pga att fler anställda har lön över brytpunkten i pensionssystemet.
- Ökade ekonomistöds kostnader

Källa: Årsredovisningar 2016-2019 och delårsrapport 2020, Ekonomisk konsekvensbeskrivning februari 2020

# Det saknas en ekonomisk buffert i form av eget kapital

## SMFÖs eget kapital och resultatutfall sedan bildandet (tkr)



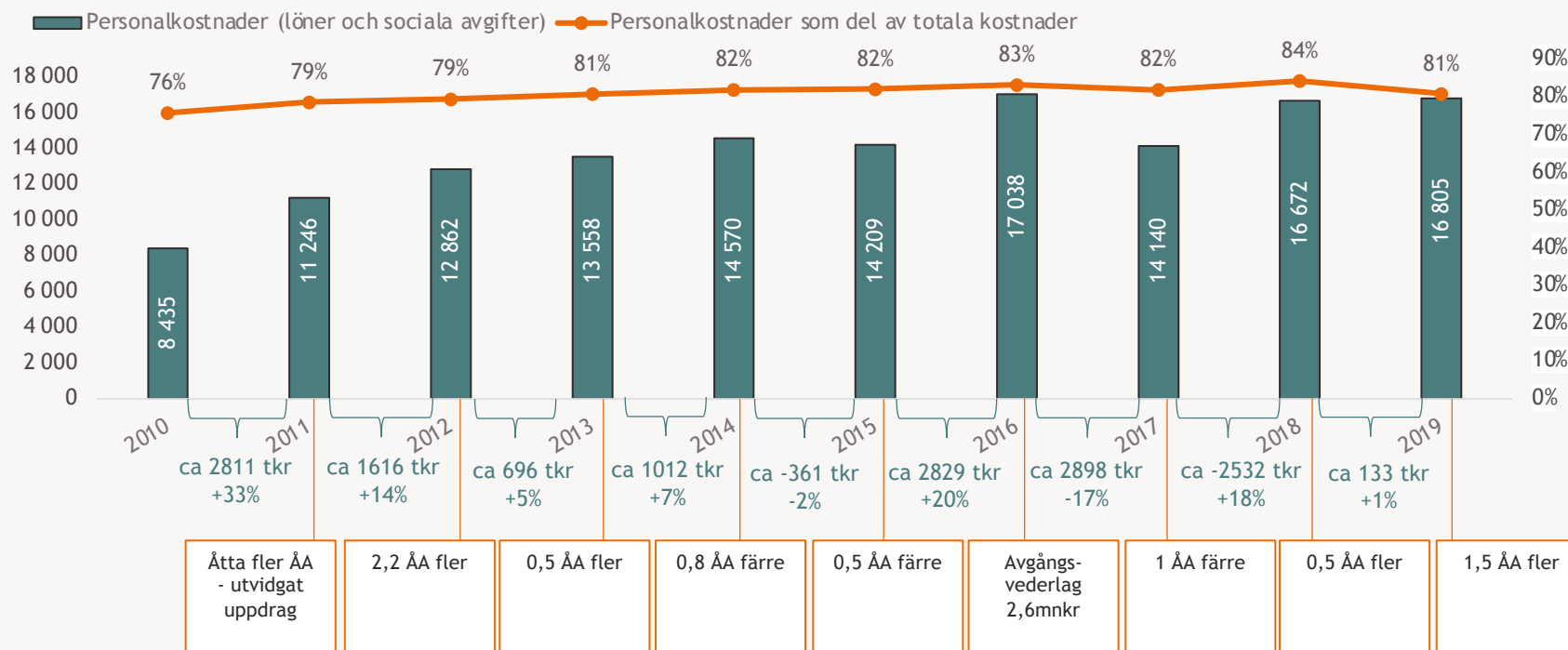
## Balansunderskott

Under år 2010-2013 byggde förbundet upp ett eget kapital om ca 3,8 mnkr. Det egna kapitalet nyttjades sedan delvis under år 2014-2016. År 2016 nyttjades i princip hela den återstående bufferten pga. avgångsvederlag till fd. förbundsdirektör (ca 2,6 mnkr).

År 2019 återställdes balansunderskottet delvis mha det positiva resultatet. Att återställa den ekonomiska bufferten/eget kapital kräver ytterligare effektivisering och/eller höjda intäkter.

# Personalkostnader utgör ca 80% av kostnadsmassan vilket förändrats marginellt sedan 2011

## Personalkostnader (lön & sociala avg.) år 2010-2019

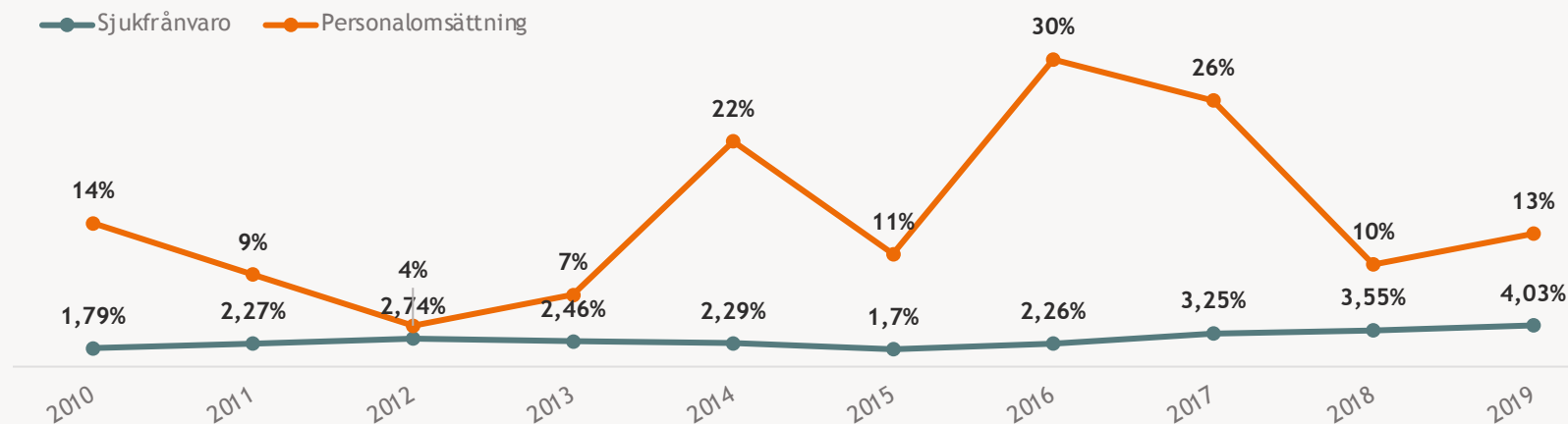


- Personalkostnaderna har varit relativt konstanta i relation till den totala kostnadsmassan sedan 2011 då förbundets uppdrag utvidgades (ca 80% av totala kostnader)
- Personalkostnader har främst varierat beroende på personalstyrkan förändrats (vakanser, rekryteringar, långtidsfrånvaro), med undantag för 2016 då kostnadsökningen förklaras av fd. direktörs avgångsvederlag
- Den genomsnittliga årliga kostnaden per ÅA har under 2010-2019 ökat med ca 2%, vilket anses vara normalt

Källa: Årsredovisningar

# Personalomsättningstoppar men relativt låg och stabil sjukfrånvaro

## Sjukfrånvaro och personalomsättning år 2010-2019



## Personalomsättning & sjukfrånvaro

Fd. förbundschef avgång färgar diagrammet ovan. Vi ser tydliga toppar med anledning då vederbörande lämnade sin tjänst, men också 2014 vilket delvis förklaras med ett arbetsklimat so av medarbetare beskrivs som ”rädd” med interna grupperingar och en förbundschef som ej axlade ledarrollen.

Sjukfrånvaron har varit relativt låg och stabil. Vi ser dock att målsättningen om 3% Inte uppnås de senaste åren. Det kan främst härledas till långtidssjukskrivningar som ej varit arbetsrelaterade Sjukfrånvaron är dock lägre eller i paritet med andra miljöförbund.

Källa: Årsredovisningar och information direkt från förbundet

”Generellt är kulturen bra och vi har fått en förbättrad gemenskap. Det är trevligare att göra sitt arbete. Vi hjälps åt”

Från intervju inom förbundet

# Kostnader för IT och bil har stigit de senaste åren

## Andra kostnadsposter

Utöver personalkostnaderna i förbundet utgör lokalhyra ersättning till direktion och revisorer, leasing och stödtjänster de största kostnadsposterna. Tillsammans utgör de ca 8 procent av total kostnadsmassa.

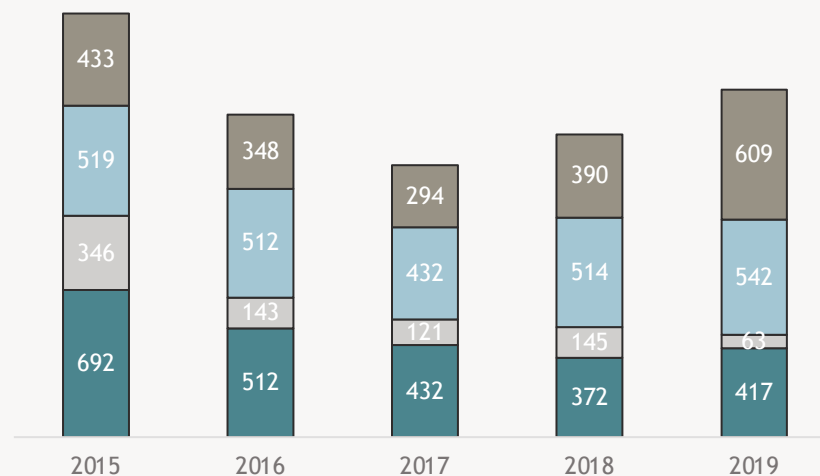
Köp av stödtjänster har vuxit med ca 56 procent (220 tkr) mellan 2018 och 2019, vilket beror på den nya IT-kostnaden, IT4Ks tjänster\*

Bilkostnaderna har ökat sedan förbundet la över det i Klippans bilpool from år 2019. En fördubbling av bilkostnader från 2018 - prognos 2020 (ca 150 tkr till 310 tkr)

Bilkostnader utgör dock en liten del av förbundets totala kostnader (ca 1 procent år 2019\*\*).

## Andra kostnadsposter (ej personal) (tkr)

- Köp av stödtjänster
- Lokalhyra
- Leasing (bilar kopieringsmaskin, kaffemaskin, batteravtal)
- Direktion och revision



Källa: Förbundets årsredovisningar och information direkt från förbundet. \*Kommungemensam IT-organisation som Bjuv, Klippan, Perstorp och Åstorp skapat 2017/2018 \*\* Bilpoolen startades upp i mars 2019 så kostnader börjar from då

# En förbättrad självfinansieringsgrad - under 2019 var den 61%

## Självfinansieringsgrad

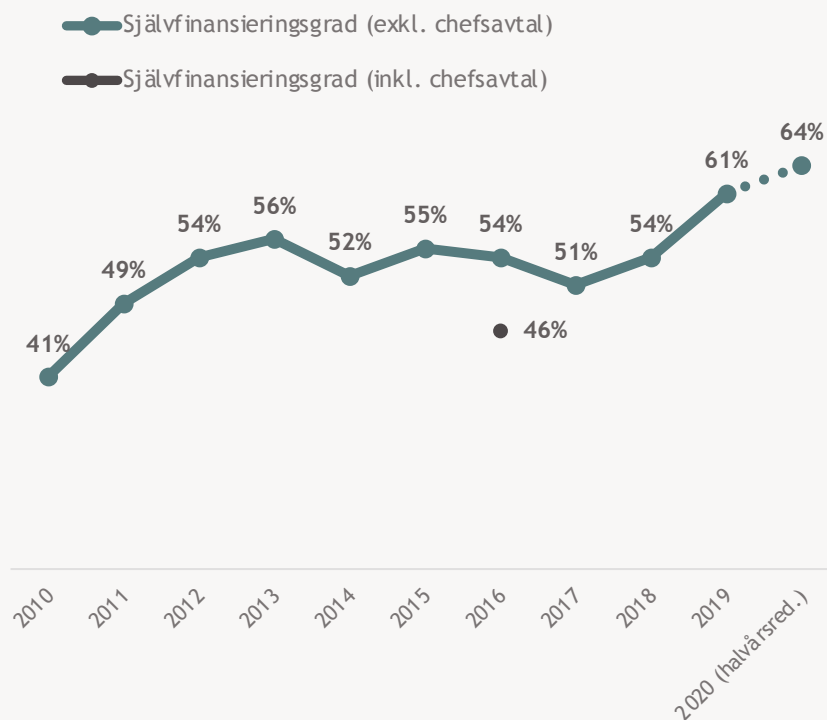
Självfinansieringsgraden har under de två senaste åren förbättrats med 10 procentenheter (från 51 procent år 2017 till 61 procent år 2019).

Halvårsprognosen för 2020 visar på en fortsatt positiv utveckling och en självfinansieringsgrad på 64 procent.

Förbundets ekonomiska målsättning om full kostnadstäckning för debiterbar verksamhet uppnåddes i princip (98 procent) år 2019.

Förbättringen kan enligt intervjupersoner delvis härledas till en tydligare ekonomisk styrning av förbundet och uttalade målsättningar om att öka debiteringsgraden för den avgiftsfinansierade verksamheten.

## Självfinansieringsgrad 2010-2019



# Förbundet har lämnat förslag om indexjusterade medlemsavgifter

## Om medlemsavgifter

Medlemsavgifterna har tidigare höjts en gång under förbundets tid år 2017, en ökning om 6kr/inv (ca 5 procent)

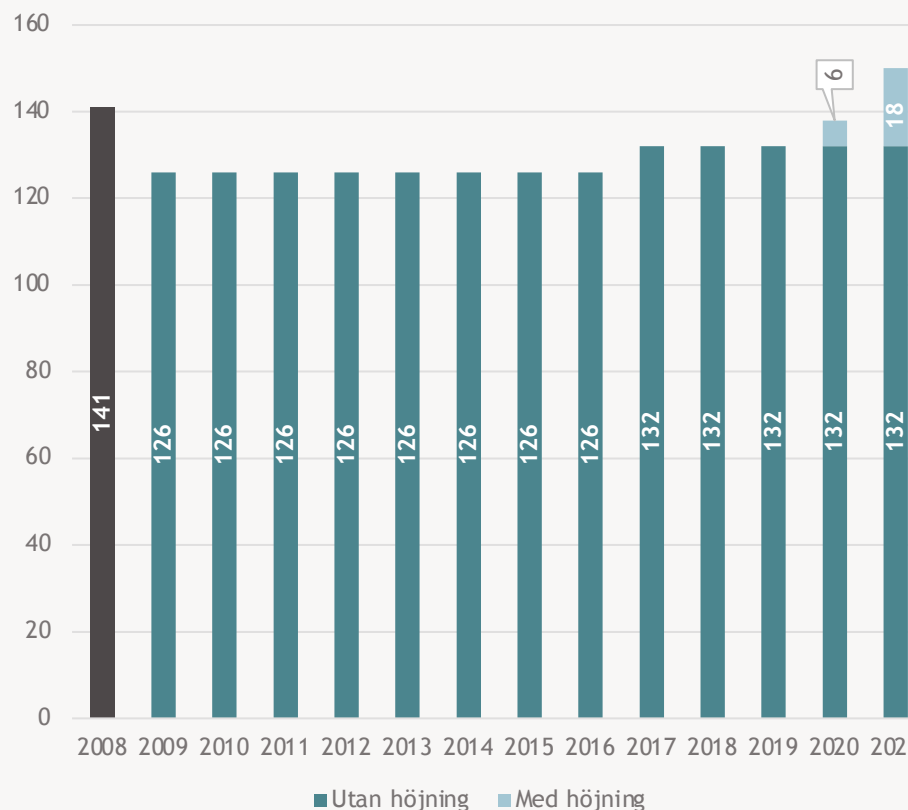
Innan miljöförbundet bildades var den genomsnittliga kostnaden/inv i kommunerna 141 kr. När förbundet bildades sjönk denna kostnad med ca 11 procent (15kr/inv)

Enligt tjänsteskrivelse från förbundet behövde medlemsavgifterna höjas redan 2020 med 6 kr, men också 2021 med ytterligare 12 kr. Dessa höjningar har ännu inte accepterats av ägarkommunerna.

Förklaringarna till höjningarna, beskrivs av förbundet i synnerhet bero på att medlemsavgifterna inte indexjusterats under dessa år och således inte tagit höjd för ex. löneökningar

Miljöförbundet har också lämnat förslag om att arvudet som medlemskommunerna betalar för miljöstrategiskt arbete höjs med 75 kr till 675 kr/timme

## Medlemsavgifter/invånare





# Förtydligande av ekonomiska målsättningar för förbundet först under år 2018-2019 i årsredovisingar

## Ekonomiska målsättningar utifrån årsredovisingar

### 2010 - 2013

Inga explicita ekonomiska målsättningar stipulerade i årsredovisingar

### 2014

Ökad avgiftsfinansieringsgrad

### 2015

Bibehållen avgiftsfinansiering

### 2016

Högst 30 procent av det egna kapitalet får nyttjas 2016, förbundet ska ha ett eget kapital på 1mkr

### 2017

Förbundet ska ha en ökad avgiftsfinansiering

### 2018-2019

Avgifter timtaxa för kontroll och tillsyn ska uppnå full kostnadstäckning.  
Överskott på 1,5 procent av omsättning

## Ekonomisk uppföljning

I Förbundsordningen från 2012 stipuleras vissa ekonomiska styrprinciper, däribland:

- I miljöförbundets årsbudget får inte de upptagna kostnaderna överstiga summan av de intäkter förbundet kan påräkna i form av bidrag från medlemskommunerna och övriga intäkter
- Förbundet skall verka för en ökad taxefinansiering.
- Vidare finns en beskrivning av förbundets budgetprocess

Vad vi har kunnat identifiera har det under många år saknats tydliga eller tillräckligt tydliga ekonomiska målsättningar och detaljerad uppföljning av dessa. Det är först år 2018 som dessa preciseras något och följs upp utifrån årsredovising.

Det saknas även tydliga målsättningar och uppföljning av nyckeltal gällande ex. effektivitet-/produktivitet, kundnöjdhet, volymmått (antal ärenden), etc.

# Ärendestocken i termer av öppnade ärenden har vuxit med ca 14% mellan år 2017-2019

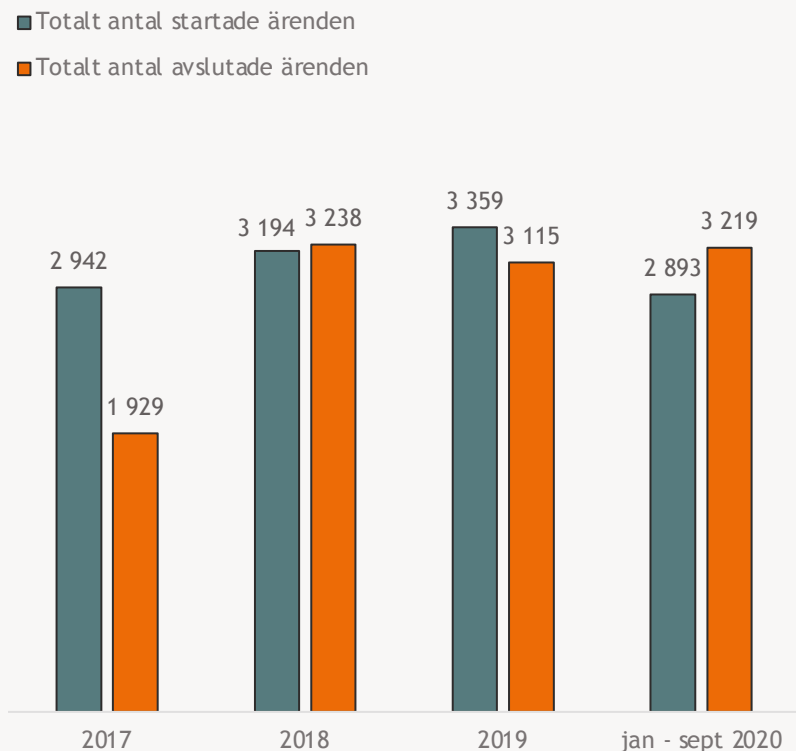
## Ärendeutveckling

Volymerna av startade/öppnade ärenden har vuxit med ca 14 procent mellan 2017-2019, vilket motsvarar ca 420 ärenden.

Skillnaden mellan antal öppnade och avslutade ärenden har förbättrats sedan 2017 då avslutandegraden var betydligt lägre. Det anges bl.a. bero på att stängda ärenden inte avslutats i systemet. Under år 2019 avslutades emellertid inte ärenden i samma takt som de öppnades (diskrepans på ca 7 procent, 230 st, ärenden). Något som även avspeglar sig i den högre antal avslutade ärenden under 2020.

I tillägg till den data som figuren visar över öppna respektive avslutade ärenden finns även ärenden som har status ”vilande” dvs. förbundet inväntar uppgifter från tex. tillsynsorganisation. Dessa ärendevolymer har fördubblats mellan 2018- 2019 från ca 50st till 110st ärenden, och för 2020 uppges volymerna motsvara ca 90st. Huvuddelen av vilande ärenden är kopplade till inventering av avlopp.

## Antal öppnade och avslutade ärenden



# NKI 2016-2019 - stor och förvånande variation mellan kommuner

Kommun*	NKI	2016	2017	2018	2019
Bjuv	Miljö- och hälsoskydd	68	-	-	76
	Livsmedelskontroll	-	-	-	60
Klippan	Miljö- och hälsoskydd	64	70	62	70
	Livsmedelskontroll	73	-	-	81
Svalöv	Miljö- och hälsoskydd	72	66	67	63
	Livsmedelskontroll	-	-	78	75
Örkelljunga	Miljö- och hälsoskydd	-	48	-	55
	Livsmedelskontroll	-	-	-	61

## Variation mellan kommunerna

Tabellen ovan redogör för resultat i NKI-mätningar beträffande företagsklimat enligt öppna jämförelser (Insikt)\*. Värden markerade i rött är bland de lägsta 25 procenten av uppmätta värden i Sverige för tidpunkten. Värden markerade i gult är bland den mittersta 50 procenten, medan värden markerade i grönt är bland de högsta 25 procenten.

Vi kan ur tabellen utläsa iögonfallande skillnader i NKI mellan medlemskommunerna. Exempelvis skiljer det 21 datapunkter mellan Bjuv och Örkelljunga beträffande NKI för Miljö- och hälsoskydd 2019

\*Perstorps kommun deltar inte i öppna jämförelser (insikt) beträffande NKI under den studerade tidsperioden.

# Sammanfattande slutsatser och resultat från ekonomisk översikt

## Sammanfattning

Den ekonomiska genomgången av i första hand årsredovisningar, men även annan kompletterande data, från förbundet mellan åren 2010-2020 (halvårsredovisning) visar primärt på följande slutsatser och resultat:

- **Förbundet räknat i antal årsarbetskrafter har vuxit i snabbare takt än befolkningstillväxten (2011-2019)**  
Det förklaras huvudsakligen av utvidgning av uppdrag, samt förändringar i lagstiftning. Tillväxten i antal årsarbetskrafter var som störst mellan 2010-2012, därefter har antalet årsarbetskrafter i förbundet vuxit i långsammare takt än befolkningstillväxten.
- **Varierande ekonomiska resultat sedan bildandet år 2009**  
De första fyra åren har SMFÖ en budget i balans och ett positivt resultat och eget kapitalet växer. Detta följer av större negativa budgetavvikelser under år 2016-2018 och det egna kapitalet förbrukas helt
- **Den ekonomiska bufferten (eget kapital) är förbrukat, vilket huvudsakligen förklaras av utköp av f.d. förbundschef**  
Under år 2010-2013 byggde förbundet upp ett eget kapital om ca 3,8 mnkr. Kapitalet användes delvis år 2014-2016. År 2016 nyttjades i princip hela den återstående bufferten pga. avgångsvederlag till fd. förbundschef(ca 2,6 mnkr)
- **En markant förbättrad självfinansieringsgrad - självfinansieringsgraden är för 2020 beräknad till 64%**  
Detta till följd av bl.a. tydlighet i styrning/ledning för att nå denna målsättning och dedikerat arbete och ansträngning från chefer och medarbetare. Det bör emellertid noteras att viss ”skuld” föreligger inför 2021 avseende ej utförd, men fakturerad, tillsyn
- **Personalkostnader har varit relativt konstanta i relation till totala kostnadsmassan och utgör ca 80 procent**  
Personalkostnaderna utmärker sig inte i den ekonomiska analysen
- **Personalomsättningstoppar (2014, 2016 & 2017) men relativt låg och stabil sjukfrånvaro (mellan 2-4 procent)**  
Statistiken tyder på positiva förändringar och en stabilitet och välmående bland majoriteten av medarbetare

# Innehållsförteckning

1. Bakgrund, uppdrag & ansats
2. Om Söderåsens miljöförbund
3. Analys av Söderåsens miljöförbund
  1. Kvalitativ analys
  2. Ekonomisk analys
4. Omvärldsexempel - andra miljöförbund och förvaltningar
5. Sammanfattande slutsatser och rekommendationer



# Jämförelse med tre andra miljöförbund samt Åstorps kommun

## Om jämförelsen

Benchmark med tre andra miljöförbund samt Åstorp kommun, i syfte att jämföra urval av ekonomi- och effektivitets/produktivitetmått mellan förbunden.

Jämförelseobjekten har delvis valts ut utifrån storlek i fråga om invånarantal, tillgänglighet till data (årsredovisningar, taxor etc.) samt närhetsprincipen (gäller Ystad-Österlen & Åstorp kommun)

Ystad-Österlen & Blekinge Väst har invånarantal i paritet eller nära Söderåsen medan Åstorp kommun har betydligt färre invånare än övriga i studien. Östra Skaraborg är större sett till invånarantal (Skövde och Falköping är större kommuner) men består av lika många medlemskommuner

Benchmarkstudien är baserad på data från frågeformulär med ett urval av mått som skickats till förbund/kommun, samt på tillgängliga uppgifter i årsredovisningar

## Inkluderade i benchmark

Inkluderade i benchmark	Medlemskommuner	Totalt invånarantal år 2019
Söderåsens miljöförbund	Perstorp Bjuv Klippan Örkelljunga Svalöv	65 511
Blekinge Väst miljöförbund	Karlshamn Olofström Sölvesborg	63 351
Ystad-Österlen miljöförbund	Simrishamn Tomelilla Ystad	63 332
Östra skaraborg miljösamverkan	Hjo Karlsborg Skövde Tibro Falköping	117 002
Åstorp kommun	-	15 940

Källa: Statistikuppgifterna över invånarantal är hämtade från KOLADA

# Uppdragen utgår till största del från samma lagstiftningar men är inte identiska

## Större likheter än avvikelser i uppdragen

Vi bedömer att uppdragen som jämförelseobjekten innehar till stora delar är lika det uppdrag Söderåsens Miljöförbund innehar. Det utifrån att samtliga har ett tillsynsansvar med utgångspunkt i de mer omfattande lagstiftningarna (miljöbalken, livsmedel och tobak).

Det finns emellertid givetvis även ansvarsområden och service som skiljer sig åt mellan jämförelseobjekten. Dessa avvikelser i uppdrag kan delvis förklaras utifrån lokala/kommunspecifika föreskrifter samt skillnader i ansvarsfördelning mellan respektive Länsstyrelse och kommun/förbund. Ett sådant exempel är att Söderåsens Miljöförbund övertagit tillsynen från Länsstyrelsen av viss miljöfarlig verksamhet (ca 40 st B-verksamheter\*) något som brukar åligga ett större miljökontor.

Med hänvisning till ovan anser vi att ekonomi- och produktivitetmått i benchmarkstudien är någorlunda jämförbara på en övergripande nivå. Resultat i benchmarkstudien bör användas för komparativ analys på ordinalskala, dvs. för att inhämta indikationer på huruvida den ena aktören presterar bättre, i paritet med eller sämre än resterande.

## Syftet är bl.a. att förstå och identifiera möjliga effektiviseringspotentialer inom förbundet

Syftet med jämförelsen är att bl.a. inhämta indikationer på huruvida det finns ytterligare effektiviseringspotentialer inom Söderåsens miljöförbund och få en ungefärlig uppfattning av omfattningen av dessa. Underlagen bör ses som indikativa för att därefter fördjupa analys utifrån mer detaljer avseende likheter och olikheter för att kunna ta beslut baserat på värden i denna benchmark. Detta då avvikelser delvis kan ha andra förklaringsfaktorer än prestationsmässiga. De kan exempelvis bero på skillnader i uppdrag, men även redovisningsprinciper, definitioner av mått, stödresurser, grad av digitalisering etc som kan skilja sig åt mellan jämförelseobjekt. Dock är vår bedömning att det är intressant att göra fördjupad analys baserat på föreliggande benchmark som indikerar effektivitetspotential.

\*Miljöfarlig verksamhet delas in i A-, B-, C- eller U-anläggningar beroende på verksamhetens omfattning och miljöpåverkan

# Innehåll och lagstiftningar som uppdragen inrymmer

## Vad ingår i uppdraget för de olika jämförelseobjekten?

Utifrån den information vi tagit del av direkt från jämförelseobjekten har vi sammanfattat de olika ansvarsområdena. Dessa överlappar delvis varandra. Obs att tabellen nedan ej ska betraktas som komplett, men har som ambition att ge en fingervisning kring vad som ingår i jämförelseobjektens uppdrag.

	Söderåsen miljöförbund	Blekinge väst miljöförbund	Östra Skaraborg miljösamverkan	Ystad-Österlen miljöförbund	Åstorp kommun
Tillsyn och kontroll enl. miljöbalken	x	x	x	x	x
Tillsyn och kontroll enl. livsmedelslagstiftningen	x	x	x	x	x
Tillsynsansvar enl. tobakslagen	x	x	x	x	
Tillsyn enl. strålskyddslagen	x	x	x	x	x
Tillsyn enl. lagen om animaliska biprodukter	x	x	x	x	
Tillsyn av sprängämnesprekursorer	x		x	x	
Tillsyn enl. alkohollagen (folköl)	x			x	
Tillsyn enl. lagen om receptfria läkemedel	x	x		x	
VA-rådgivning			x		
Energirådgivning	x				x



# Organisering av förbunden: Ystad-Österlen

## Ystad-Österlen

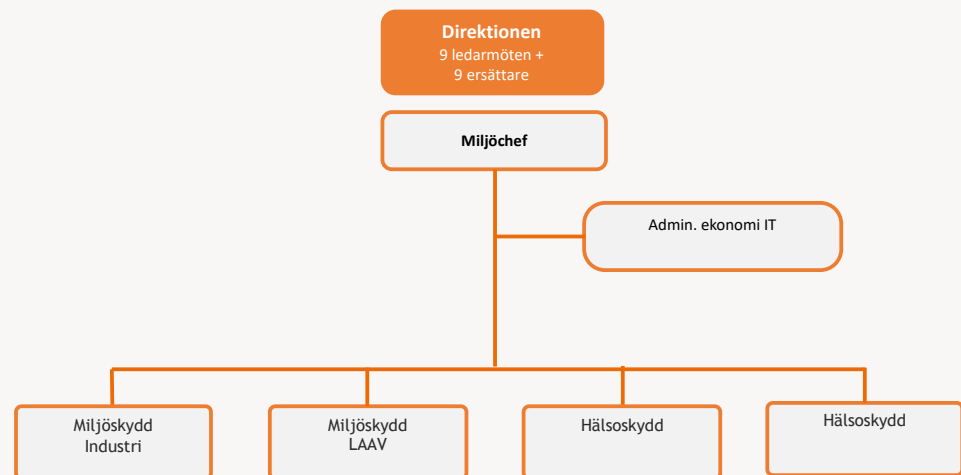
Förbundet har en platt organisation, utan mellanchefer och avdelningar. Förbundets direktion (politiska ledning) består av tre ledamöter från varje kommun och lika många ersättare. Arbetsutskottet bereder ärenden inför direktionens möten.

Miljöchef har ansvar för och leder daglig verksamhet: strategisk långsiktig planering, uppföljningar, identifierar och upprätthåller rutiner för rättssäker myndighetsutövning.

Förbundet huserar 17st tillsvidareanställda - 13 handläggare, 3 administrativa funktioner, samt en miljöchef. Förbundet köper in stödfunktioner såsom : IT inkl. hemsida samt ekonomi, fakturering och personaladministration från Ystad kommun.

Förbundet arbetar utifrån ett stort egenansvar hos inspektörer för att planera och utföra inspektioner/kontroller.

## En platt organisation



Not: Inom Ystad-Österlen är medarbetare organiserade i arbetsgrupper enligt ovan organisationskiss. Administrationen arbetar bla. med: registrering, arkiv, diarium, bilpool och inköp, tar emot samtal och besök,

LAAV avser avlopp/lantbruk

# Organisering av förbunden: Blekinge väst

## Blekinge väst

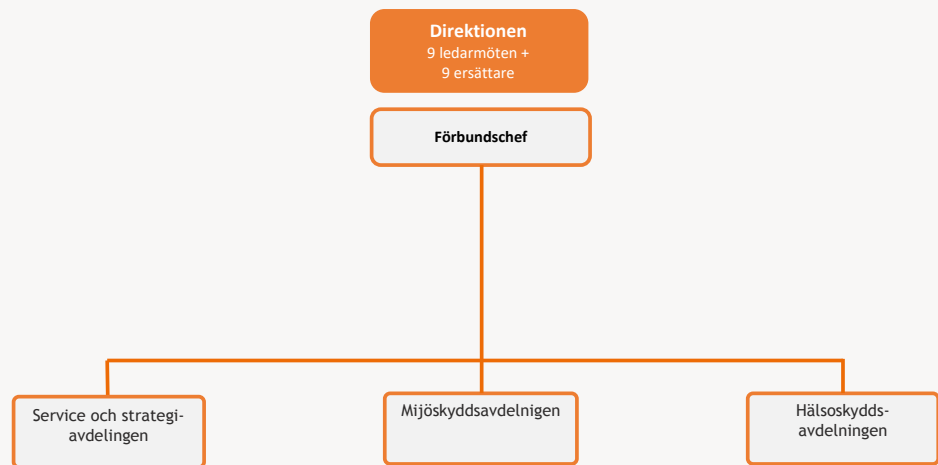
Direktionen i förbundet består av nio ledamöter, tre från respektive kommun. Förbundschefen leder förbundet och står för en stor del av kontakterna med kommunernas ledningsgrupper och chefer.

Förbundet har 27 tillsvidareanställda som är organiserade i tre avdelningar.

Förbundets effektmål följs upp och presenteras kvartalsvis vid direktionssammanträde och i samband med delårs- och årsrapport. Uppföljning av budget sker vid varje direktionssammanträde.

Utvärdering av effektmål och nyckeltal sker löpande, med stort fokus på att kontroller och inspektioner utförs enligt plan. Förbundets interna kontrollplan revideras och fastslås årligen av direktionen.

## Organiserad i avdelningar



# Organisering av förbunden: Östra Skaraborg

## Östra Skaraborg

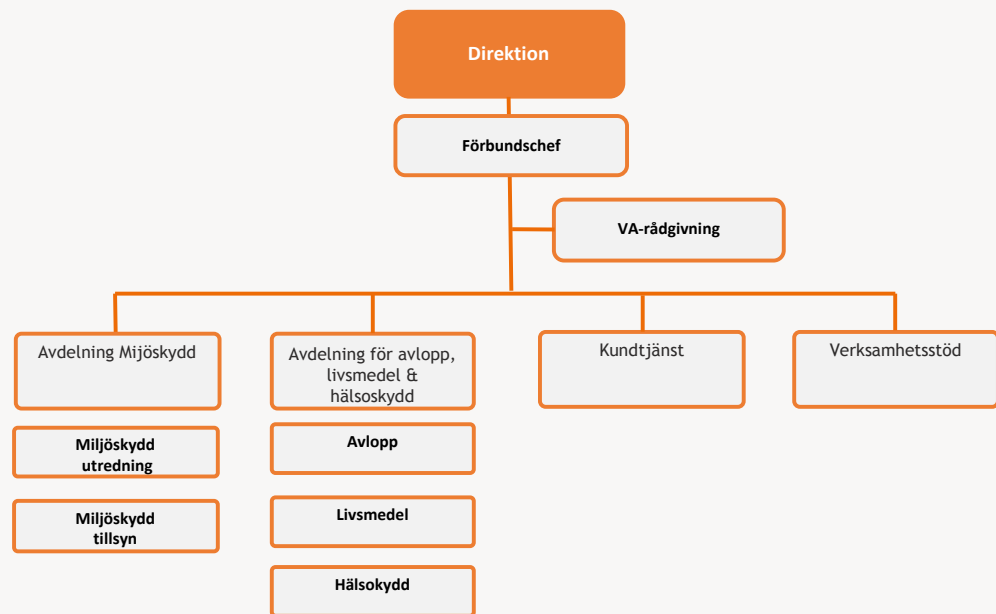
Miljösamverkan Östra Skaraborg är ett kommunalförbund med en direktion och en miljönämnd. Direktionen består av kommunalråd och oppositionsråd från kommunerna Falköping, Hjo, Karlsborg, Skövde och Tibro, och fattar om beslut om budget, taxor, riktlinjer och organisation.

Nämnden har tio ordinarie ledamöter och lika många ersättare. Nämnden fattar beslut om övergripande frågor som ex verksamhetens mål och vad som ska prioriteras.

År 2019 hade förbundet 43 anställda, varav ca 25 årsarbetskrafter var inspektörer. Inom förbundet finns en kundtjänst och administration som uppgår till ca tio medarbetare samt tre chefer.

Förbundet har de fyra senaste åren uppvisat ett positivt resultat (2016-2019).

## Fyra avdelningar



# SMFÖ - högre personalresurser i förhållande till invånarantal än andra jämförelseobjekt

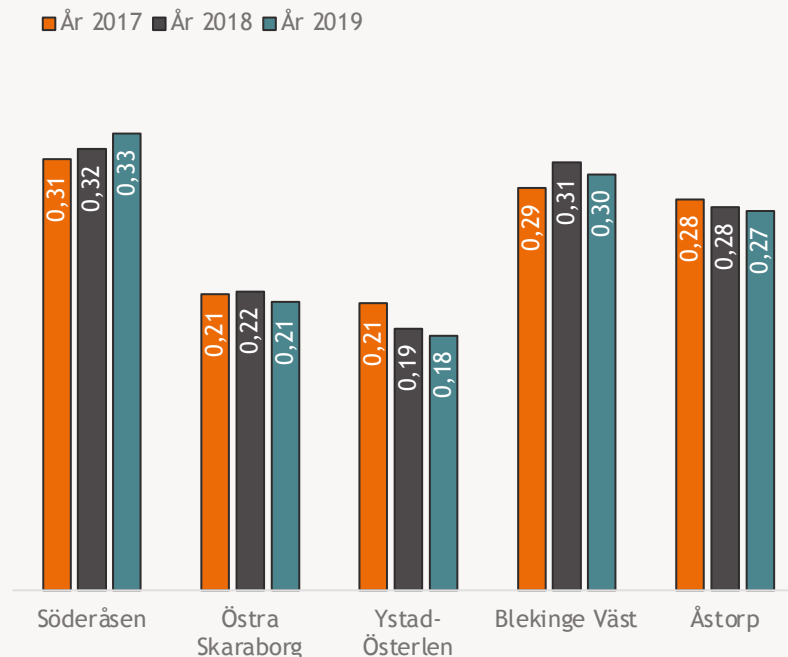
I denna jämförelse har vi utgått från jämförelseobjektens personalstyrka (antal årsarbetskrafter) i fråga om inspektörer/handläggare och ställt det i förhållande till invånarantal.

Söderåsens personalresurser i form av inspektörer/invånare är högre än övriga förbund/kommun. Särskilt tydligt är det i jämförelse med Östra Skaraborg och Ystad-Österlen, som har en lägre resurskvot.

Ystad-Österlen hade år 2019 en resurskvot/invånare för handläggare som var 45% lägre än Söderåsen. Även Östra Skaraborg ligger betydligt lägre, ca 35% lägre.

Dessa skillnader skall ses som indikation på att det finns effektiviseringspotential, snarare än de exakta skillnader i %. Det påverkas också av uppdrag, förvänta på servicegrad, kvalitet i utförande, stödjande resurser etc.

## Årsarbetskrafter inspektörer/1000 invånare



Jämförelse över personalresurser per invånare indikerar att det finns effektiviseringspotentialer inom Söderåsens Miljöförbund

# SMFÖ:s medlemsavgifter per inv är högre än Östra Skaraborg och Ystad-Österlens förbund

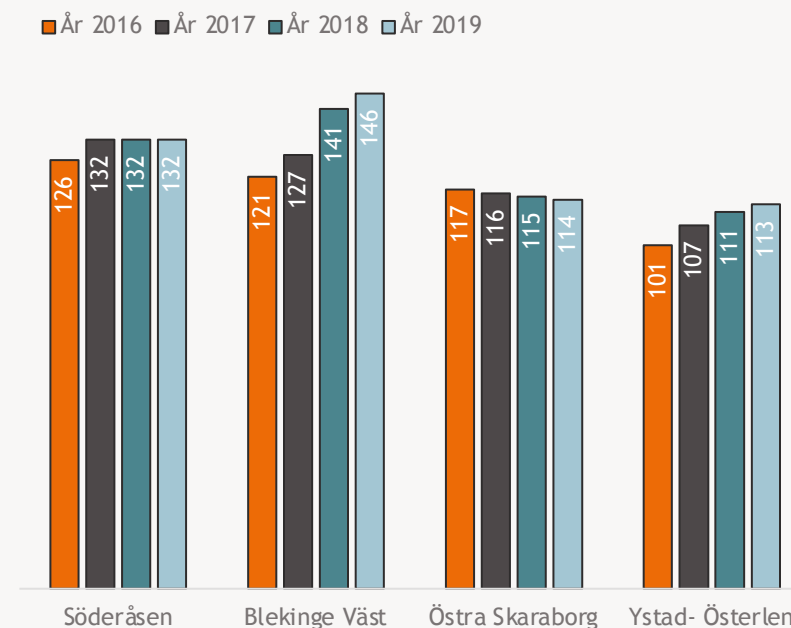
Söderåsen hade de näst högsta medlemsavgifterna per invånare år 2019 bland jämförelseobjekten. Om förslagen på höjning av medlemsavgifter för 2020 och 2021 träder i kraft blir differensen än större.

I Östra Skaraborg har medlemsavgifterna varit oförändrade under granskad period. Det är invånarantalet som ökat inom medlemskommunen, vilket påverkar att medlemsavgifter/inv minskat, eftersom förbundet inte finansieras per invånare.

Förbundet Östra Skaraborg har under år 2020 sänkt medlemskostnaderna (ca 112 kr/inv) och planerar sänka dem ytterligare 2021. Det beskrivs bero på en tidigare tilltagen budget, digitaliseringsatsning som ska betala av sig i en personell besparing inom tre år samt att förbundet blivit bättre på att ta ut rätt avgifter.

Ystad-Österlen har årligen höjt sina medlemsavgifter under granskad period.

## Medlemsavgift (kr) per invånare



Östra Skaraborg och Ystad-Österlen har lägre medlemsavgifter och uppvisar fortsatt positiva resultat under granskad period.

# Hur två andra förbund resonerat kring indexuppräknig

## Östra Skaraborg

Indexuppräknig av taxor sker årligen med förändring i PKV (okt. värde) i Östra Skaraborg. Numer är det inskrivet att indexuppräknig ska verkställas, utan att beslut i nämnd blir nödvändigt.

OH-kostnader ska rymmas i timavgiftens storlek.

Enligt förbundet ska skattemedel endast täcka upp för sådant som inte kan debiteras (remitter, obefogade klagomål, miljöstrategiskt arbete, rådgivning, viss del av tillsyn av förorenad mark, etc.). Resterande del ska täckas i timavgiftens storlek.

## Ystad-Österlen

Medlemsavgifter och timavgifter justeras från och med 2020 utifrån PKV-index.

Medlemsavgiften höjs varje år men beroende på eventuellt överskott så regleras detta vid årsbokslutet. Exempelvis kommer medlemsavgifter att sänkas 2020 eftersom man förväntar sig ett överskott med anledning av lägre pensionskostnader, bidrag för trängselkontroll, extra pengar från försäkringskassan samtidigt som antalet ansökningar om enskilda avlopp har ökat markant under året.

Resonemangen för indexuppräknig av medlemsavgifter skiljer sig mellan förbunden. Det finns både förbund som föreslagit årliga indexhöjningar av såväl medlemsavgifter som timtaxor och förbund som enkom räknar upp timavgifter

# Hur två andra förbund definierat och följer upp ekonomi och effektivitetsmål i årsredovisning

## Östra Skaraborg år 2019

### Finansiella mål

**Mål:** Verksamheten ska bedrivas inom givna ekonomiska ramar och vara i balans. En självfinansieringsgrad på 50 procent ska upprätthållas samt ett bokslut som visar ett positivt resultat.

Självfinansieringsgrad ska uppgå till 52 %.

### Effektmål:

**Mål:** Tillsynen ska vara effektiv.

**Indikator:** Under året ska 1 130 inspektioner/kontroller och 6000 inventeringar av enskilda avlopp utföras.

## Ystad-Österlen år 2019

### Finansiella mål

**Mål:** Intäkterna ska minst uppgå till kostnaderna. Förbundet ska till minst 50 procent finansieras av avgiftsintäkter

### Effektmål

**Mål:** Verksamheter med en årlig tillsyns- eller kontrollavgift som finns upptagen i förbundets tillsyn- och kontrollplan för 2019, ska ha minst en tillsyn under året

- Målvärde: 85%
- Utfall: 91%

Antal avslutade ärenden under ett verksamhetsår ska vara större än eller lika med antal påbörjade ärenden

- Målvärde: 100%
- Utfall: 104%

Inspektionsrapporter ska skickas ut senast 15 arbetsdagar efter inspektionens genomförande

- Målvärde: större än 85%
- Utfall: 87%

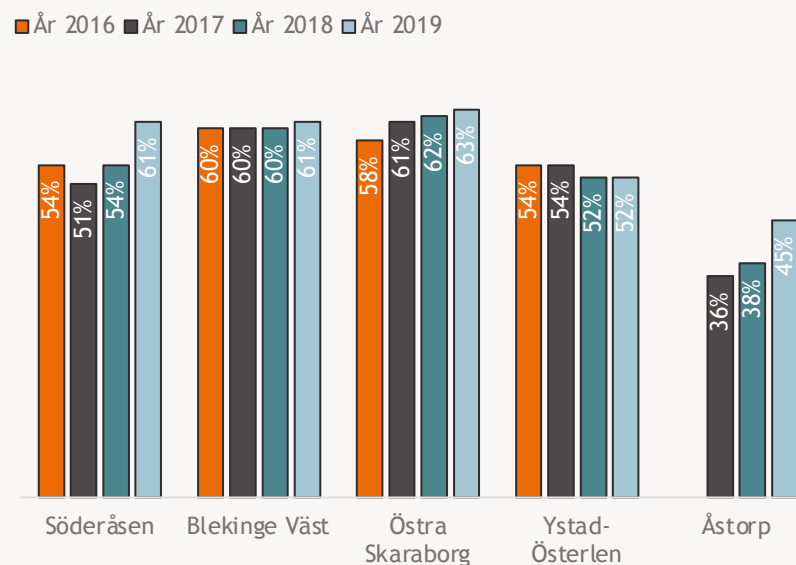
Östra Skaraborg beskriver att de från och med nästa år ska börja mäta och följa upp produktivitets- och effektmål utifrån t ex ledtider av ärenden & genomsnittlig handläggningstid. De uttrycker ett visst intresse för att tillsammans med andra förbund identifiera och definiera nyckeltal för detta för att möjliggöra jämförelser

# Sedan 2019 har SMFÖ en självfinansieringsgrad i paritet med andra miljöförbund

Söderåsens Miljöförbund har en självfinansieringsgrad i paritet med, eller högre än, jämförelseobjekten. Prognosen för självfinansieringsgraden för förbundet år 2020 på 64 procent visar på att förbundet fortsätter att förbättra detta värde.

Denna förbättring beskrivs i intervjuer vara effekterna av dedikerat arbete och tydlighet i rutiner och tankesätt inom förbundet. Ett framgångsrikt arbete som fortlöpt under flera år och som nu avspeglar sig tydligt i statistiken.

## Självfinansieringsgrad



Söderåsen uppvisar en allt bättre självfinansieringsgrad. Den är i paritet med eller bättre än flera andra jämförelseobjekt och den positiva trenden håller i sig då självfinansieringsgraden för 2020 är beräknad till 64%

Källa: Hemsidor, årsredovisningar, frågeformulär samt i direkt kontakt med förbunden



# Timtaxor i paritet med jämförelseobjekten

I tabellen till höger redovisas timtaxor för Söderåsens Miljöförbund och för jämförelseobjekten för år 2020. Miljö och hälsa avser tillsyn inom ramen för Miljöbalken (1998:808), samt tillsyn av tobak, öl, receptfria läkemedel, strålning, samt sprängämnesprekursorer. Livsmedel avser tillsyn enligt Livsmedelslagen (2006:804).

Vi ser i tabellen att Söderåsen har lägre timtaxor för både Miljö och Hälsa och för Livsmedel än Ystad-Österlen. Emellertid uppvisar Söderåsen högre taxor för de båda områden i jämförelse med Blekinge Väst och med Åstorps kommun.

## Timtaxor 2020

Förbund	Område	Timtaxa
Söderåsens Miljöförbund	Miljö och hälsa	978 kr
	Livsmedel	1211 kr
Blekinge Väst	Miljö och hälsa	949 kr
	Livsmedel	949 kr
Östra Skaraborg	Miljö och hälsa	1035 kr
	Livsmedel	1109-1371 kr*
Ystad-Österlen	Miljö och hälsa	1040 kr
	Livsmedel	1271 kr
Åstorps kommun	Miljö och hälsa	961 kr
	Livsmedel	961 kr

\*Timtaxan för livsmedelstillsyn i Östra Skaraborg beror på huruvida tillsynen är planerad eller genomförs i tillägg till tidigare tillsyn.

Söderåsens timtaxor för 2020 är i paritet med taxorna i jämförelseobjekten. Söderåsen uppvisar något lägre taxor än Ystad-Österlen, men högre taxor än Blekinge Väst och än Åstorp.

# Antal avslutade ärenden per handläggare indikerar potential att öka produktiviteten inom förbundet

Statistiken indikerar en effektivitetspotential inom Söderåsen sett till antal avslutade ärenden per handläggare (årsarbetskraft).

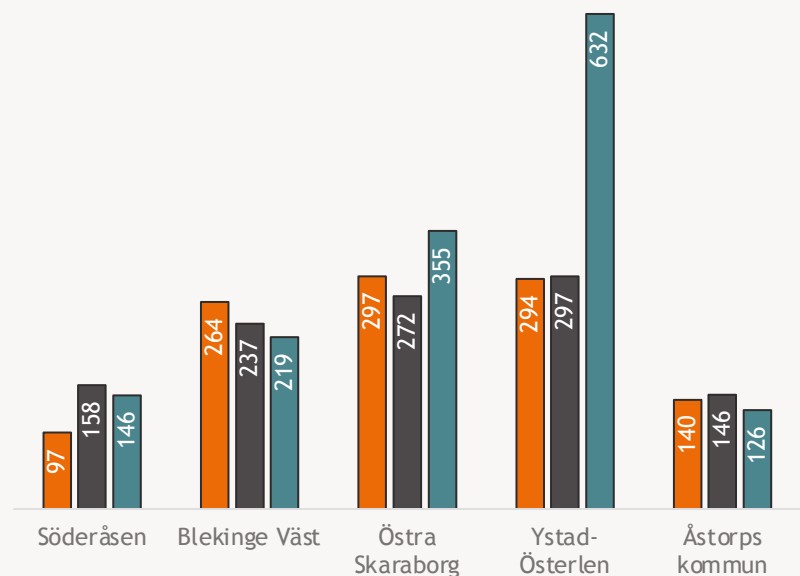
År 2018 avslutade en handläggare i genomsnitt 70% (114st) fler ärenden i Östra Skaraborg än i SMFÖ. Även Ystad-Österlen och Blekinge Väst hade betydligt fler avslutade ärenden per handläggare under 2018. I relation till Åstorps kommun så var Söderåsen något mer effektiva avseende antal avslutade ärenden/handläggare.

År 2019 avslutades fler ärenden än vanligt i systemet i Östra Skaraborg pga. systembyte vid årsskifte 19/20. Att Ystad-Österlens värde för år 2019 avviker kraftigt beskrivs av förbundet bero på en markant ökning av ärenden (inventering av avlopp) samt effektivisering i verksamheten. 2019 är således inte ett jämförbart år.

Det ska återigen förtydligas att dessa jämförelser är goda indikationer på att fördjupa kunskapen ytterligare, och att viss effektiviseringspotential verkar föreligga. Det bör ej jämföras rakt av och dra fullständiga slutsatser.

## Avslutade ärenden per ÅA

■ År 2017 ■ År 2018 ■ År 2019



Statistiken ger indikationer på att det inom Söderåsens Miljöförbund finns potential att öka produktiviteten. Omfattningen av detta bör utforskas, det kan tex handla om att inledningsvis precisera produktivetsmål och hur dessa ska följas upp (internkontroll)

# Tillsynsansvar även för A- och B-anläggningar

Tabellen till höger redogör för jämförelseobjektens tillsynsansvar för olika typer av anläggningar. Anläggningar kategoriseras in i fyra kategorier (verksamheter) enligt följande:

- **U-verksamheter:** verksamheter med liten miljöpåverkan som vanligtvis inte kräver tillstånd eller anmälan. Prövning behöver normalt sett inte göras men vissa undantag finns, så som avloppsanläggningar
- **C-verksamheter:** verksamheter med mindre miljöpåverkan som kräver anmälan och prövas.
- **B-verksamhet:** verksamheter med stor miljöpåverkan som kräver tillstånd och prövas
- **A-verksamhet:** verksamheter med mycket stor miljöpåverkan som kräver tillstånd och prövas

## Typer av anläggningar

Förbund*	Tillsynsansvar
Söderåsens Miljöförbund	Tillsynsansvar för A-, B-, C- och U-anläggningar (exklusive A-anläggningskluster i anslutning till industripark i Perstorp). Emellertid "inte så många" A-anläggningar
Blekinge Väst	Tillsynsansvar för A-, B-, C och U-verksamheter med undantag för ett fåtal A-verksamheter.
Östra Skaraborg	4 anläggningar med provningsnivå A och 71 anläggningar med provningsnivå B
Ystad-Österlen	Inget tillsynsansvar för A- eller B-anläggningar

\*Åstorps kommun har inte återkommit med information kring tillsynsansvar för typer av anläggningar

I relation till Ystad-Österlen har Söderåsens Miljöförbund ett mer omfattande tillsynsansvar beträffande typer av anläggningar (verksamheter). Tillsynsansvaret för Söderåsen förefaller vara mer i paritet med tillsynsansvaret för Blekinge Väst och för Östra Skaraborg

# Sammanfattande slutsatser och resultat från benchmark med andra förbund/kommun

## Sammanfattning

Benchmarkstudien innehållande statistik över främst effektivitet/produktivitet för fyra förbund (inklusive Söderåsens Miljöförbund) samt Åstorp kommun indikerar primärt följande:

- **Eventuella indikationer på effektiviserings- och produktivitetspotential inom SMFÖ**

SMFÖ:s personalresurser i form av inspektörer/inv är högre än samtliga förbund/kommun i jämförelsen.

Ett annat mått som indikerar produktivitetspotential inom förbundet är antal avslutade ärenden per/handläggare. Exempelvis avslutades det under det jämförbara året 2018, 70 procent fler ärenden per handläggare i miljösamverkan i Östra Skaraborg än i SMFÖ.

- **SMFÖ:s medlemsavgifter per invånare är högre än Östra-Skaraborg och Ystad-Österlens förbund**

Östra Skaraborg och Ystad-Österlen har lägre medlemsavgifter och uppvisar positiva resultat under granskad period (2016-2019). Två förbund som enligt statistiken även har högre ärendehanteringsmängd i förhållande till antal handläggare.

- **Resonemangen för indexuppräknig av medlemsavgifter skiljer sig mellan förbund**

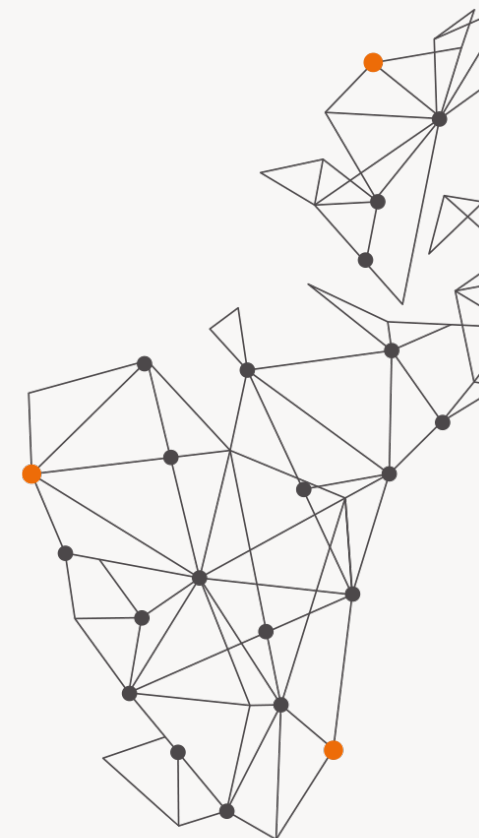
Det finns förbund som föreslagit årliga indexhöjningar av både medlemsavgifter och timtaxor och förbund som enkom räknar upp timavgifterna

- **SMFÖ har en självfinansieringsgrad i paritet med och i vissa fall högre än andra förbund/kommun**

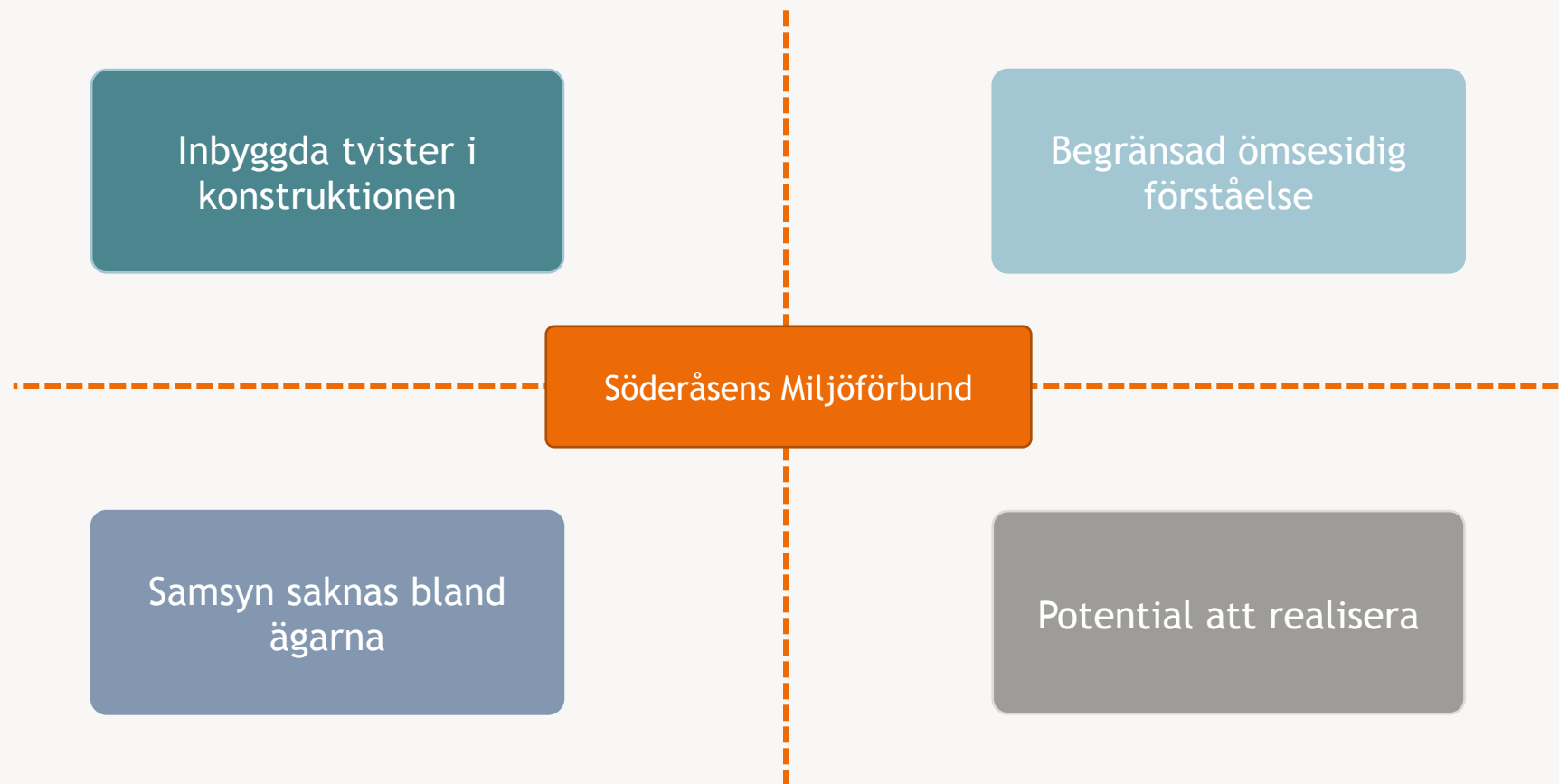
Under de tre senaste åren 2018-2020 har SMFÖ förbättrat sin självfinansieringsgrad. Den är från och med föregående år i paritet med och bättre än flertalet andra jämförelseobjekt. Denna positiva trend förefaller hålla i sig även under 2020 då självfinansieringen är beräknad till 64 procent.

# Innehållsförteckning

1. Bakgrund, uppdrag & ansats
2. Om Söderåsens miljöförbund
3. Analys av Söderåsens miljöförbund
  1. Kvalitativ analys
  2. Ekonomisk analys
4. Omvärldsexempel - andra miljöförbund och förvaltningar
5. Sammanfattande slutsatser och rekommendationer



# Sammanfattande slutsatser



# Slutsatser och summering

Som tidigare nämnt innebär konstruktionen med en gemensam förvaltning för fem kommuner att förbundet svarar inför sex politiska organisationer – direktionen och fem kommunfullmäktige. Denna konstruktion ställer höga krav på förtroendevalda och tjänstepersoner i kommunerna beträffande styrning av förbundet. Kommunerna saknar idag en gemensam bild av vad som förväntas av förbundet, utöver att verksamheten ska hålla budget och följa lagstiftningen.

Att etablera en tydlig gemensam målbild med förbundet, och upprätthålla denna, kan vara en utmaning. Särskilt med anledning av att kommunernas olika politiska inriktningar, vilka dessutom kan variera mellan eller under mandatperioder. Ytterligare faktorer som kan komplicera etableringen av en gemensam bild är kommunernas delvis olika ekonomiska förutsättningar och näringslivsstruktur.

Samsyn saknas bland ägarna

Icke desto mindre försvårar avsaknaden av en gemensam bild kommunerna emellan styrningen av förbundet. Den komplicerar även förbundets förutsättningar att leverera utifrån uppsatt målbild – vad är den? - och utveckla sin verksamhet. Avsaknaden av en gemensam bild kan å ena sidan ge spelutrymme för visst eget styre, och å andra sidan bidra till att förbundet inhämtar styrsignaler från sex olika håll, vilket riskerar att verksamheten utvecklas i en spretig riktning, eller att ingen av ägarna ”blir nöjd” med det som levereras. Långsiktighet är avgörande för både stabilitet, kvalitet och lugn i verksamheten.

## Inbyggda tvister i konstruktionen

Söderåsens miljöförbund etablerades 2009 med ambitionen att stimulera utvecklade förutsättningar för effektiviseringar och upprätthållande och utvecklande av kompetenser. Vid etableringen fattades, eller fattades ej, ett antal beslut vilka har fått konsekvenser på samarbetet som det ser ut idag.

För det första är förbundet inte föremål för en tydlig finansieringsmodell, med t ex årliga indexuppräknningar, eller annan tydlig modell eller finansieringsupplägg, som kommunens övriga förvaltningar är. Dessutom saknas det ett riktmärke kring vad en rimlig andel avgiftsfinansierad verksamhet utgörs av. Detta gör att frågan kring ökade medel för finansiering av verksamheten gång på gång får karaktären av en stridsfråga för förbundet och för medlemskommunerna. Detta påverkas dessutom av olika politiskt styrande konstellationer över tid.

Vidare saknas det riktlinjer för hur förbundet ska hantera t ex överskott i verksamheten. I andra förbund finns tydliggjord modell där förbundet betalar tillbaka överskott till ägarna vid vissa nivåer. I Söderåsen byggde verksamheten under en tid upp ett överskott, vilket delvis nyttjades genom att budgetera ett underskott för verksamheten under efterföljande år.

Konstruktionerna ovan är exempel på frågor som vållar återkommande diskussioner mellan ägare och förbund. Sannolikt kan det göras insatser genom tydlighet i modell, riktlinjer och förbundsordning, eller andra styrande dokument, som löser dessa konstruktioner och därmed stillar diskussionerna till förmån för mer konstruktiva samarbeten.



# Slutsatser och summering

Lösningen med ett gemensamt förbund ställer även krav på förtroendevalda och tjänstepersoner inom förbundet. Förbundet behöver kontinuerligt ”ligga nära” kommunerna. Med detta avses förmågan att vara lyhörd och respondera på behov och förutsättningar hos kommunerna, men också, och kanske i synnerhet, etablera en förståelse i kommunerna för förbundets behov och förutsättningar.

Denna förståelse upplevs i varierande grad saknas i de olika kommunhusen. Avsaknaden har sannolikt en rad orsaker. En kan vara att informationsdelningen mellan direktionen och kommunernas politiska församlingar fungerar på ett icke-tillfredsställande sätt. Men även mellan den operativa verksamheten i förbundet och de fem kommunförvaltningarna, där det också här upplevs brista i den dagliga kommunikationen och dialogen. Det saknas naturliga kontaktytor mellan förbundet och kommunerna, kanske i synnerhet i chefsled, och förbundet upplevs idag inte som respektive kommuns ”miljöförvaltning”.

Ytterligare en orsak kan vara en brist på pedagogik, eller rentav en otydlighet, i redovisningen av förbundets verksamhet och resultat på exempelvis ägarsamråd. Detta påverkas också av en otydlighet från ägarna vad som förväntas redovisas.

Samtliga orsakerna ovan är i förbundets fall plausibla. Med andra ord behövs förflyttningar vilka syftar till att etablera en förståelse för förbundets behov och förutsättningar inom de fem ägarkommunerna.

Begränsad ömsesidig  
förståelse

# Slutsatser och summering

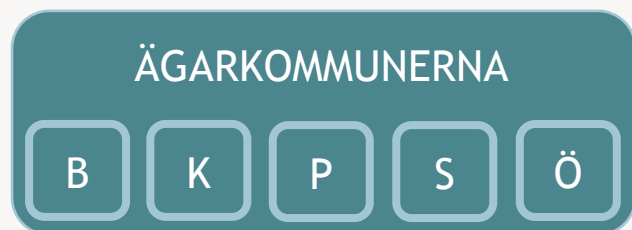
Föreliggande rapport har lyft upp ett antal punkter som visar på utvecklingsområden för förbundet. Dessa till trots finns det en enighet bland både förtroendevalda och tjänstepersoner i samtliga kommuner att potentialen med ett gemensamt miljöförbund är stor. Denna utgörs, som tidigare nämnt, bland annat av stordriftsfördelar och ett upprätthållande och utvecklande av kompetens för att säkerställa en hög kvalitet i både service och myndighetsutövande. Förbundet besitter kompetenser, i egenskap av sin storlek, som sannolikt skulle vara svåra för enskilda, relativt sett mindre, kommuner att fullt ut upprätthålla.

Med andra ord är ett återtagande av miljötillsynen i de flesta fall att betrakta som en absolut sista utväg, och därigenom inte en önskvärd lösning. Tvärtom ger en stor majoritet av de förtroendevalda och de tjänstepersoner rapportförfattarna har varit i kontakt med uttryck för ett engagemang att bidra till att utveckla förbundets organisation och verksamhet. Detta utgör gynnsamma förutsättningar för utveckling av verksamheten och av samverkan mellan ägarkommunerna och förbundet.

Uppgiften ligger följaktligen i att realisera den potential ett gemensamt miljöförbund för med sig, och ta höjd för de krav på styrning, samverkan och dialog konstruktionen innebär.

Potential att realisera

# Rekommendationer - på flera nivåer



1. Förtydliga den övergripande målbilden med förbundet genom utvecklade "ägardirektiv"
2. Utveckla ekonomi- och verksamhetsstyrningen av förbundet
3. Skapa förutsättningar för ekonomisk långsiktighet och stabilitet för förbundet
4. Stärk ägarstyrningen genom tydligare "KS-representation" i direktionen
5. Förstärk det operativa samarbetet mellan förbund och kommunernas förvaltningsorganisationer
6. Fortsätt utvecklingsarbete internt i förbundet med utgångspunkt i krav på effektivisering
7. Säkerställ rätt stöd till förbundet avseende specialistfunktioner
8. Använd NKI-mätningar och resultat för att successivt vidareutveckla både dialog med kommunerna och förbundets verksamhet

## Ägarkommunerna

### 1. Förtydliga den övergripande målbilden med förbundet genom utvecklade ”ägardirektiv”

- Det är viktigt att det finns tydliga, och långsiktiga, direktiv från ägarkommunerna kring förbundets verksamhet, och målsättning med verksamheten. Detta inkluderar både uppdrag, förväntningar på verksamheten utifrån service/stöd, ekonomi- och verksamhetsstyrning och finansieringsmodell för verksamheten.
- Det bör finnas en samsyn mellan ägarkommunerna för att skapa långsiktiga förutsättningar för förbundet att utöva verksamheten på ett kvalitativt och effektivt sätt

### 2. Utveckla ekonomi- och verksamhetsstyrningen av förbundet

- Tydliggör både styrnings- och uppföljningsprocesser för rapportering av förbundets verksamhet, med fokus på rapporteringen till ägarkommunerna.
- Ta i samråd med förbundet fram och tydliggör förväntan på vilka verksamhets- och ekonomimål som rapporteras till ägarna, samt rutiner för hur dessa ska rapporteras. Dessa bör vara samma för samtliga kommuner, och med långsiktighet. Idag råder en situation där brist i förtroendet renderar löpande frågor – ofta upplevda på mycket detaljerad nivå. En tydlighet och långsiktighet skapar förutsättningar för förbundet att leverera god rapportering, och samtidigt ett ”lugn” att bedriva verksamheten med fokus på dessa mål

## Ägarkommunerna

### 3. Skapa förutsättningar för ekonomisk långsiktighet och stabilitet för förbundet

- Utifrån fördjupad genomlysning om förbundets effektivitet, baserat på uppdrag och krav på servicegrad, och i jämförelse med andra jämförbara verksamheter ta fram ett "0-läge" för förbundet. Baserat på detta bör det tydliggöras för förbundet vilket förväntanskrav som finns på successiv effektivisering, likt andra kommunala verksamheter som också är under generell stor press att effektiviseras
- Baserat på ovan bör en långsiktig och tydliggjord finansieringsmodell etableras som inkluderar tydlighet i fördelning mellan medlemsbidrag och avgiftsfinansiering, årlig justering av avgifter/finansiering. Indexuppräknad eller annat.
- Det bör tillskapas en ekonomisk stabilitet för förbundet, som minskar risk för "ekonomiska överraskningar" för ägarkommunerna. Detta genom överskottsmål och återuppbyggnad av eget kapital inom förbundet. Detta kan fastställas till ett visst belopp, eller procent av omsättning eller annat. Vi framtida eventuell "överkapitalisering" så bör detta återbetalas ägarkommunerna enligt given modell. Förslagsvis på samma beräkningsgrund som finansieringsmodell avseende medlemsbidrag

# Rekommendationer

## Direktionen

### 4. Stärk ägarstyrningen genom tydligare "KS-representation" i direktionen

- Avgörande för en god dialog mellan förbund och ägarkommuner, men också förtroendefull styrning av förbundet med i förlängningen ökad tillit, är att kommunikationen mellan direktion och respektive ägarkommuns politiska forum fungerar på tillfredsställande sätt. Det framkommer att det idag finns upplevda brister i denna kommunikation vilket vi bedömer, delvis, ligger till grund för det misstroende som finns avseende förbundets verksamhet idag. Från ägarna finns det helt enkelt en upplevelse om att man inte har full insyn i förbundets verksamhet och resultat.
- Förbundet har en mycket viktig funktion, också utifrån lagstiftning, att verka som respektive kommuns miljöförvaltning, varför direktioner blir att betrakta som de fem kommunernas gemensamma miljönämnd. Därför är det rimligt att denna tillsätts med representanter men förankring direkt in i respektive kommuns kommunstyrelse.

## Förbundet

### 5. Förstärk det operativa samarbetet mellan förbund och kommunernas förvaltningsorganisationer

- För att stärka den dagliga operativa dialogen mellan förbund och ägarkommuner bör det på förvaltningsnivå säkerställas förbättrade kanaler för kommunikation. Detta bedöms också förbättra den övergripande dialogen och tilliten till förbundet också ur ett politisk perspektiv genom att kommundirektör och KSO, genom direktionen, i respektive kommun har ökad inblick och kunskap om förbundets verksamhet.
- Förbundsdirektören bör som ”miljöförvaltningschef” i respektive kommun närvara i respektive kommuns ledningsgrupp med viss frekvens. Det är naturligtvis ogörligt att närvara vid varje sammanträde i fem ägarkommuner, men löpande närvaro för att både bygga relationer och kunna informera, och få information, bedöms viktigt för ett gott samarbete.
- Medarbetare inom förbundet bör beredas möjlighet att med viss frekvens vara på plats i respektive kommun för att både bygga relationer, men också för att kunna föra strategiska och operativa resonemang i sakfrågor med berörda parter i respektive kommun, t ex inom detaljplanefrågor, bygglovsfrågor, eller annat.
- Vidare skulle man kunna överväga att införa samverkansgrupper mellan förbundet och medlemskommunerna, med berörda representanter utifrån sakområden. Dessa kan exempelvis tjäna till att diskutera ändringar i lagstiftning, utveckling av processer, eller annat

### 6. Fortsätt utvecklingsarbete internt i förbundet med utgångspunkt i krav på effektivisering

- Med utgångspunkt i förväntningar på effektivitet och ekonomiska förutsättningar/möjligheter behöver verksamheten fortsatt utvecklas för ökad kvalitet och effektivitet. Ett stort arbete har skett med fokus på organisering och förstärkt verksamhetsplanering, men det bedöms finnas ett fortsatt arbetet att vidareutveckla processer för en fullt igenom effektiv organisation. Allt ifrån samverkan, verksamhetsrapportering, uppföljning, att rensa i system/ärendemängd, att analysera och ta tillvara på t ex NKI-mätningar och KPI jämförelser med andra verksamheter. En övergripande kartläggning av utvecklingsbehov, och framtagande av en handlingsplan, bedöms nödvändig

## Förbundet

### 7. Säkerställ rätt stöd till förbundet avseende specialistfunktioner

- Förbundet har begränsad kapacitet och egen kompetens avseende stödfunktioner. Vissa delar tillhandahålls idag via Klippans kommun – IT, bilpool, HR-stöd och annat. Inom vissa områden uppges dock förbundet själva behöva finna stöd avseende specialistfunktioner. Det tydligaste och främsta området är inom ekonomi, vilket också bedöms mycket viktigt utifrån den osäkerhet som föreligger från ägarkommunerna. Därutöver saknar förbundet stöd inom juridik, kommunikation, samt för digital utveckling.

### 8. Använd NKI-mätningar och resultat för att successivt vidareutveckla både dialog med kommunerna och förbundets verksamhet

- Utveckla process för att använda de underlag som inkommer avseende förbundets verksamhet för att, i samråd med kommunerna, utveckla densamma
- Överväg att istället för, eller i tillägg till, att nyttja Insikt som grund för NKI-mätningar genomföra egna löpande mätningar i samband med genomförda ärenden. Detta skulle ge ett vidare underlag än dagens relativt begränsade, samt innebära mätning i direkt anslutning till hanterat ärende för att också kunna ge direkt återkoppling, eller kalibrering av verksamhet





STARTPOINT ADVISORY AB  
STOCKHOLM | SKÅNE  
STARTPOINTADVISORY.SE