



Sagsgangsanalyse af området for revurdering af miljøgodkendelser

Miljøstyrelsen

Afrapportering

Juli 2025

Indholdsfortegnelse

Resumé.....	3
1. Introduktion til analysen.....	4
2. Introduktion til sagsområdet for revurderinger.....	6
3. Kortlægning af sagsbehandlingsprocessen i forbindelse med revurderinger.....	13
4. Seks udvalgte revurderingssager/cases.....	26
5. Forslag til regelforenkling og ændret regelanvendelse.....	39
6. Effektiviseringsforslag.....	47
7. Tværgående analyse og vurdering af effekter.....	75
8. Bilag	
1. Sagsgangsanalysens opdrag	
2. Sagsgangsanalysens metode og tilrettelæggelse	
3. Anvendt baggrundsmateriale	
4. Uddybende information om de seks cases	

Resumé

Baggrunden for sagsgangsanalysen er, at Miljøstyrelsen Virksomheder gennem en årrække løbende har opbygget en række sagspukler inden for virksomhedsområdet, som bl.a. omfatter manglende BREF-revurdering af miljøgodkendelser inden for EU's fastsatte 4-års frist.

Sagsgangsanalysen med fokus på revurderingssager har haft til formål at vurdere og redegøre for forslag til effektivisering, digitalisering og regelforenkligning samt at vurdere opgavens organisering i enheden.

Området for revurdering af miljøgodkendelser er et særdeles komplekst sagsbehandlingsområde, som er præget af en meget omfattende europæisk og national regulering – ofte med meget vide regulatoriske rammer, der medfører et betydeligt behov for faglige vurderinger og skøn i forhold til komplicerede tekniske og miljøfaglige forhold.

Opgaveområdet er endvidere kendetegnet ved en betydelig varians i anvendelsen af metoder, tilgange og værktøjer samt ved et potentiale for markant forbedret it-understøttelse af processer og styring.

Samlet set er der tale om rammebetingelser og en procesunderstøttelse, som ikke er befordrende for en effektiv ressourceanvendelse og understøttelse af fremdrift i sagsbehandlingen.

Som led i analysen er der udviklet i alt 13 effektiviseringsforslag inden for fire hovedtemaer: 1) standardisering af tilgange og metoder; 2) digitalisering; 3) organisering og styring samt 4) ressourceanvendelse på revurderingsområdet.

Analysen af forslagene viser et samlet nettopotentiale for frigørelse af tid svarende til 7 årsværk på revurderingsområdet ved fuld indfasning i 2027. Hertil kommer en nettotidsgevinst på yderligere ca. 4 årsværk knyttet til kapacitetstilførsel på revurderingsområdet og afledt effektivisering i relation til miljøgodkendelser og tilsyn. Disse ressourcer vil kunne allokere til sagsbehandling af revurderingssager for at reducere eller imødegå opbygning af sagspukler.

Effektiviseringsgevinsterne kommer særligt fra forslag vedr. digitalisering af miljøgodkendelser, incitamenter til øget sagsproduktion samt standardisering af administrationsgrundlag, tilgange og værktøjer.

Som led i analysen er der foretaget en analyse af 6 udvalgte revurderingssager af varierende kompleksitet, hvoraf sagen vedr. revurdering af miljøgodkendelse af FMC er behandlet mere indgående. Læringspunkter fra disse sagsforløb er inddraget som grundlag for udvikling af forslag til effektivisering af sagsbehandlingen.

Analyserne af de udvalgte cases viser, at der over tid har været en særlig udfordring med ressourcer på spildevandsområdet. Det bør være et fortsat fokusområde at sikre rette kompetencer og ressourcer til spildevandssagsbehandling, der er afstemt med mængden af sager, der omfatter direkte udledning af spildevand.

Som led i analysen er der udviklet 6 forslag til regelforenkligning og ændret regelanvendelse, hvoraf flere har et betydeligt potentiale i forhold til reduktion af såvel ressourceforbrug som kalendertid forbundet med sagsbehandlingen ved grundlæggende at ændre rammerne for den sagsbehandling, der skal foretages. Det gælder særligt i forhold til 1) evt. at gøre BAT-konklusioner (Best Available Techniques conclusions) direkte gældende for virksomhederne, 2) at have hjemmel til stille krav til virksomhedens indledende oplysning af sagen samt 3) forenkling af reglerne for garantistillelse i forbindelse med deponier.

Revurdering af miljøgodkendelser foretages i opgavebærende brancheteams som en integreret del af opgaveløsningen i MST Virksomheder, der også har miljøgodkendelser og tilsyn som de to øvrige hovedopgaver. Analysen peger på et behov for et fast forankret og klart defineret procesejerskab på kontorchefniveau eller via systematisering og udbredelse af taskforce modellen, som har øget fokus på fremdrift i sagsbehandlingen.

Analysen har ikke haft til formål at vurdere sagsbehandlingsens lovmedholdelighed eller kvalitet, og analysen har ikke omfattet evaluering og vurdering af den samlede opgaveløsning på tværs af MST Virksomheder.

1. Introduction

1. Introduktion til analysen

BAGGRUND OG FORMÅL

Miljøstyrelsen (herefter MST) har gennem en årrække haft udfordringer med opbygning af sagspukler inden for virksomhedsområdet, som blandt andet omfatter manglende revurdering af miljøgodkendelser inden for den af EU fastsatte 4-års frist.

For at imødekomme disse udfordringer blev der i september 2024 etableret en midlertidig taskforce med henblik på at nedbringe sagspuklerne inden for BREF-revurderinger af miljøgodkendelser for virksomheder med direkte udledning af spildevand. I forbindelse med etableringen af taskercen, blev det besluttet at gennemføre en analyse af MSTs sagsgange i relation til revurderingsarbejdet med henblik på at afhjælpe opbygning af sagspukler.

Sagsgangsanalysen, som afrapporteres i det følgende, har til formål at vurdere og redegøre for:

- Mulighederne for effektivisering af MSTs interne sagsgange, herunder øget digitalisering og anvendelse af ny teknologi
- Opgavens organisering i enheden (MST Virksomheder), herunder om taskforce-konstruktionen kan være en effektiv arbejdsform på andre sagsområder
- Muligheder for regelforenkling med henblik på hurtigere sagsbehandling, men uden forringelse af miljøet

Analysen skal munde ud i en bruttoliste af forslag til effektivisering, forslag til regelforenkling samt en vurdering af opgavens organisering i enheden. Endvidere skal der udarbejdes en samlet implementeringsplan.

Det har ikke været en del af analysens opdrag at analysere og vurdere sagsbehandlingens lovmedholdelighed eller den faglige kvalitet i sagsbehandlingen.

Analysens opdrag fremgår af bilag 1.

ANALYSENS TILRETTELÆGGELSE

Analysen er gennemført af nextpuzzle i perioden medio marts til primo juli 2025.

Analysen er baseret på workshops og interview med ledere og medarbejdere i MST Virksomheder, analyse af økonomi- og tidsregistreringsdata samt gennemgang af et omfattende baggrundsmateriale. Der er i forløbet gennemført 3 workshops og i alt 15 interviews.

Dataindsamlingen har resulteret i en kortlægning af sagsbehandlingsprocessen, beskrivelse af sagsforløbet i seks udvalgte revurderingssager samt konkrete forslag til effektivisering, digitalisering og regelforenkling.

Nextpuzzle har haft det samlede ansvar for kortlægning, dokumentation, analyse og afrapportering. MST har deltaget i workshops og interviews og været behjælpelig med data, interviewplanlægning og adgang til relevante videnspersoner. Herudover har MST leveret faglig og juridisk sparring og løbende kommenteret på materiale med henblik på at sikre et faktuel korrekt grundlag for analysen.

Analysen har været understøttet af en arbejdsgruppe bestående af en kontorchef, en funktionsleder og udvalgte medarbejdere i MST Virksomheder.

For en uddybning af analysens metode og tilrettelæggelse henvises til bilag 2. Bilag 3 indeholder en oversigt over det anvendte baggrundsmateriale.

2. Introduktion til sagsområdet revurdering af miljøgodkendelser

2. Introduktion til MST Virksomheder og sagsområdet revurdering af miljøgodkendelser (1/6)

INTRODUKTION TIL MST VIRKSOMHEDER

Revurdering af miljøgodkendelser (fra nu af blot benævnt revurderinger) varetages i MST Virksomheder. MST Virksomheder er en enhed i Miljøstyrelsens Center for Grøn Produktion, som udover MST Virksomheder også tæller MST Erhverv.

MST Virksomheder er ansvarlig for administrere miljøgodkendelser og føre tilsyn med de største og mest forurenende danske virksomheder. En portefølje af virksomheder som i dag udgøres af cirka 400 virksomheder. MST Erhverv beskæftiger sig derimod med reglerne på området. Regelgrundlaget som MST Virksomheder anvender som udgangspunkt for afgørelserne vedr. revurderinger er således forankret i MST Erhverv.

MST Virksomheder udfører tre centrale sagsbehandlingsopgaver rettet mod de særligt forurenende virksomheder: (1) behandling af miljøgodkendelser, (2) gennemførelse af miljøtilsyn og (3) revurdering af tidligere meddelte miljøgodkendelser.

Enheden er opdelt i en række specialiserede brancheteams, som hver især har ansvaret for de tre hovedopgaver i relation til den specifikke branches virksomheder. Eksempler på forskellige brancheteams er kraftværker, biogas, vegetabiliske råvarer og biofarma. Der er i alt ca. 20 opgavebærende brancheteams samt en række tværgående specialiserede faglige teams som fx jura, It-faggruppe, kvalitetsudvalget og spildevandsteamet (som ikke er et brancheteam, men dog opgavebærende).

I MST Virksomheder er der i dag ansat cirka 110 medarbejdere, som hver er tilknyttet 1-3 brancheteams, og fagligt refererer til en funktionsleder og personaleledelsesmæssigt refererer til en kontorchef. De fire kontorchefer og juridiske specialister deltager desuden på tværs af flere brancheteams, typisk 4-5, men op til 7. Hver af de fire kontorchefer har aktuelt 26-29 medarbejdere i reference. Enheden er fordelt på tre lokationer, hhv. Aarhus, Slagelse og Odense.

I MST Virksomheder har man siden enhedens oprettelse og frem til medio 2023 haft en prioritering af de tre hovedopgaver som følger: 1) miljøgodkendelser mhp. at fremme virksomheders mulighed for at udvikle sig og grøn omstilling, 2) tilsyn for at sikre lovmedholdelighed og 3) revurdering mhp. opdatering af eventuelle nye miljøvilkår. Hertil kommer besvarelse af et stort antal henvendelser fra virksomheder, aktindsigter og svar på MOF-spørgsmål som altid må prioriteres højt.

Denne prioritering er én blandt flere årsager til, at MST Virksomheder i årene 2022-23 identificerede en omfattende sagspukkel på revurderingsområdet. Sagspuklen ledte til, at der i september 2024 blev nedsat en særlig taskforce i MST Virksomheder.

Task forcen er en midlertidig projektorganisering med en styregruppe, en projektejer, en projektleder med driftsledelsesansvar, en fokuseret administrativ ressource og en gruppe dedikerede sagsbehandlere, som arbejder målrettet og fokuseret med færdiggørelse af de udvalgte revurderinger bl.a. via øget mulighed for fokuseret arbejde med revurderingerne. Herudover indeholder taskforcen også et tættere styringssetup, ligesom der ved oprettelse af taskforcen ligeledes blev afsat midler til tilførsel af ekstra ressourcer til revurderingsområdet.

INTRODUKTION TIL SAGSOMRÅDET REVURDERING AF MILJØGODKENDELSE

Revurdering af miljøgodkendelser udgør en væsentlig del af den samlede miljøregulering i Danmark. Formålet med revurderingerne er at sikre, at virksomheder med miljøpåvirkende aktiviteter løbende lever op til gældende lovgivning, herunder implementerer relevante nye teknologiske løsninger til gavn for miljøet.

Området reguleres på EU-niveau af direktiv 2010/75/EU om industrielle emissioner (herefter blot benævnt IE-direktivet), som sætter rammen for miljøgodkendelser og revurdering af industrielle virksomheder indenfor EU.

Direktivet trådte i kraft i 2011, hvor det erstattede en række mere specialiserede direktiver, som regulerede de enkelte miljøfaglige emner. Med IE-direktivet implementeredes imidlertid en ny praksis, idet der i direktivet blev stillet krav om *integreret* vurdering af virksomheders miljøpåvirkninger, herunder bl.a. luft, spildevand, jord, affald, støj, og at en sådan integreret vurdering skal meddeles i én samlet afgørelse.

IE-direktivet gælder for bilag 1-virksomheder og det er implementeret i dansk lov gennem miljøbeskyttelsesloven og herunder godkendelsesbekendtgørelsen. Ved Bilag 1-virksomheder forstås virksomheder, der er opført i bilag 1 til Miljøbeskyttelsesloven og bekendtgørelsen om godkendelse af listevirksomheder (i daglig tale godkendelsesbekendtgørelsen) og for hvilke det gælder, at de er underlagt særlige regler og krav, da de anses for at have en stor forureningsrisiko. Der vil derfor ofte være tale om større komplekse anlæg. De øvrige virksomheder, der i godkendelsesbekendtgørelsen karakteriseres som bilag 2-virksomheder vil som oftest adskille sig ved at være mindre komplekse virksomheder som fx mindre værksteder. Størstedelen af bilag 2-virksomhederne reguleres i kommunerne.

2. Introduktion til MST Virksomheder og sagsområdet revurdering af miljøgodkendelser (2/6)

Bilag 1- og Bilag 2-virksomheder benævnes desuden listevirksomheder, idet en eller flere af virksomhedens aktiviteter fremgår af aktivitetslisterne i hhv. bilag 1 og bilag 2 i godkendelsesbekendtgørelsen. En sådan aktivitet kaldes også et listepunkt. Ved benævnelse af en eller flere af virksomhedens aktiviteter i bilagene medfører dette, at virksomheden er underlagt krav om miljøgodkendelse, herunder også revurdering. Kravene til bilag 1-virksomheder er som udgangspunkt strengere og mere omfattende end det er tilfældet for Bilag 2-virksomheder.

I IE-direktivet fastsættes ansvar og krav for gennemførsel af revurderinger indenfor en på forhånd defineret periode. I direktivet pålægges den ansvarlige myndighed, i dette tilfælde MST, at sikre, at gældende BAT-konklusioner integreres i de relevante virksomheders miljøvilkår senest fire år efter offentliggørelse i EU-Tidende. I praksis sker dette gennem en revurdering, dvs. en vurdering af virksomhedens vilkår relateret til *samtlig*e af de gældende miljøgodkendelser.

Det bemærkes, at en virksomhed kan have flere aktiviteter, men at kun én af disse, hovedaktiviteten, definerer, hvornår revurdering af virksomheden skal være gennemført. Desuden stiller IE-direktivet krav om, at revurdering skal ske *regelmæssigt eller mindst hvert 10. år* såfremt virksomhedens hovedlistepunkt ikke er omfattet af en BAT-konklusion. Udover ovenstående to faktorer, der har betydning for, hvornår en revurdering igangsættes, findes også en række særlige tilfælde for igangsættelse af revurderinger, hvilket dog er udenfor rammerne af analysen. I MST Virksomheder skelnes imidlertid mellem de to 'typer', der benævnes som hhv. en BREF-revurdering og en 10-års-revurdering. Det bemærkes i den forbindelse, at sagsbehandlingen af revurderingen er identisk uanset årsagen til igangsættelse.

BREF står for Best Available Techniques Reference Documents og er tekniske dokumenter, som udarbejdes af Det Europæiske IPPC Bureau under Det Fælles Forskningscenter (JRC) for Europa-Kommissionen.

BREF-dokumenterne udarbejdes i samarbejde med medlemslande, industrirepræsentanter og NGO'er gennem et såkaldt informationsudvekslingsprogram, der går under navnet Sevilla-processen. MST bidrager som repræsentant for Danmark.

I et BREF-dokument beskrives bl.a. de vigtigste industrielle processer i sektoren, de mest relevante miljøpåvirkninger, de eksisterende miljøteknikker og deres effekt samt de konkrete tekniske og økonomiske data relateret til teknikkerne. Teknikkerne som beskrives i BREF-dokumenterne anses som værende BAT (Best Available Techniques, på dansk blot de bedst tilgængelige teknikker) i en given branche.

I dokumenterne fastsættes desuden de emissionsniveauer, som kan opnås ved brug af de disse teknikker, BAT-AEL (Best Available Techniques Emission Levels). Et delelement af BREF-dokumenterne er således BAT-konklusionerne, som er den juridisk bindende del af dokumentet, herunder hører også BAT-AEL.

BAT-konklusionerne vedtages særskilt og offentliggøres i EU-Tidende som en kommissionsafgørelse. De offentliggjorte BAT-konklusioner udgør således retsgrundlaget for fastsættelse af vilkår, herunder relevante grænseværdier, i miljøgodkendelser og revurderinger, mens BREF udelukkende fungerer som et samlet informationsgrundlag og referenceværk. Det er således også kun BAT-konklusionerne, som har bindende karakter og dermed skal implementeres af medlemslandene.

For hver revurdering bemærkes desuden, at miljømyndigheden skal foretage en *konkret vurdering* af, hvordan de beskrevne teknikker og grænseværdier bedst appliceres ift. den konkrete virksomhed og fastsætte vilkårene derefter.

Revurderinger af miljøgodkendelser indebærer desuden et tæt samspil mellem MST, kommunerne og regionerne. Den konkrete snitflade afhænger af virksomhedstype, geografisk placering og de konkrete miljøforhold på virksomheden.

I sager, hvor MST er godkendelsesmyndighed, involveres kommunerne typisk i forbindelse med udarbejdelse af spildevandstilladelser til kommunale rensningsanlæg, vurderinger af infrastruktur fx veje og tilkørselsforhold samt eventuelle forhold vedr. lokalplaner. MST har desuden en vejledende funktion i forhold til kommunerne og udgiver retningslinjer og fortolkningsbidrag til brug i den kommunale sagsbehandling.

Regionerne varetager opgaver efter jordforureningsloven og spiller en væsentlig rolle i forbindelse med vurderinger af historisk forurening og risiko for påvirkning af grundvandsressourcer. Fælles for det tværgående myndighedssamarbejde er, at det typisk sker typisk via skriftlig høringsprocesser

2. Introduktion til MST Virksomheder og sagsområdet revurdering af miljøgodkendelser (3/6)

INTRODUKTION TIL OMFANG OG VARIATION AF REVURDERINGER I MST VIRKSOMHEDER

I MST Virksomheder er registreret tid på i alt 4 typer af virksomhedskonti relateret til udarbejdelsen af revurderinger. De fire forskellige konti er:

- Revurdering – udenfor virksomheden
- Revurdering – på virksomheden
- Revurdering – udenfor deponi
- Revurdering – på deponi

Af ovenstående ses, at der i MST Virksomheder er særskilte konti til revurdering af deponier, mens øvrige typer af revurderinger anvender konti med benævnelsen, *virksomheden*.

Konti der starter med *på* vedrører timer, som afholdes ude hos virksomheden, mens *udenfor* er det resterende arbejde. Der registreres derfor i langt overvejende grad tid på kontoen, *udenfor virksomheden*.

På de fleste revurderingssager registreres desuden udelukkende tid på enten én eller to konti.

I den periode analysens datagrundlag omfatter (1. januar 2019 til 31. december 2024) er der i MST Virksomheder registreret tid på i alt 312 revurderingskonti som er knyttet til 245 virksomheder.

Kontoen med flest registrerede timer har i alt 5.609 timer tilknyttet, mens der i den anden ende af spektret er 9 konti, hvor der kun er registret 0,5 timer i perioden.

Under forudsætning af, at en revurdering *både* skal være opstartet og afsluttet indenfor perioden er der i alt færdiggjort 13 revurderinger. Udvides perioden til også at gælde 1. kvartal af 2025 tilføjes to yderligere sager, dvs. 15 i alt. De færdiggjorte sager spænder i størrelsesordenen fra 53 til 448 timer, med et gennemsnit på 242 timer og en median på 274 timer.

Med henblik på at give en større forståelse af variationen i revurderingssager opgøres nedenfor en tabel over antal konti fordelt på størrelsesintervaller, der angiver registrerede timer på kontoen.

I den forbindelse bemærkes, at en række konti i det mindste interval er konti med angivelsen *på* jf. den tidligere beskrivelse af, at denne type anvendes i mindre grad. Herudover henledes opmærksomheden på, at der er tale om *konti* og ikke revurderingssager. Såfremt der er flere konti på en revurderingssag vil timeantallet således kunne være større. I den forbindelse pointeres dog, at der i overvejende grad vil være tale om konti i det mindste interval, 0-75 timer.

Med disse forbehold præsenteres tallene alligevel, da de giver en god og relativt retvisende forståelse af omfanget af revurderingssager såfremt man ser bort fra den sidste kategori mellem 0-75 timer, som oftest er en revurdering i sin tidlige opstart eller er den 2. konto til en revurderingssag.

Opgørelse af antal revurderingskonti fordelt pr. størrelsesinterval

Størrelsesinterval (angivet i registrerede timer)	Antal revurderingskonti
1000-5700	6
400-999	26
250-399	36
150 - 249	31
75- 149	36
0-74	180
Total	315

2. Introduktion til MST Virksomheder og sagsområdet revurdering af miljøgodkendelser (4/6)

HISTORISK, NUVÆRENDE OG FREMTIDIG RESSOURCEANVENDELSE I MST VIRKSOMHEDER

I tabellen til højre fremgår tidsforbruget i MST Virksomheder i perioden 1. januar 2022 til 30. april 2025. Tidsforbruget er opgjort i effektive timer, hvorfor tidsforbrug registreret på kompetenceudvikling, sociale aktiviteter, frokost og registreret fravær er udeladt.

Tabellen er baseret på udleveret tidsregistreringsdata fra MST Virksomheder pr. 26. maj 2025.

Det bemærkes, at der er registreret tid på to tværgående konti. De to konti er *anden ikke fakturerbar tid, virksomheder* og *anden ikke fakturerbar tid, deponi*. I perioden er der blevet registreret i alt 62.235 timer på tværs af de to konti. Disse timer er derfor blevet omfordelt til de i tabellen præsenterede hovedaktiviteter med baggrund i følgende fordelingsnøgle oplyst af MST; Revurderinger (10 pct.), Miljøtilsyn (26 pct.), Miljøgodkendelser (10 pct.), Anden sagsbehandling (10 pct.), Sagsunderstøttende juridisk arbejde (10 pct.), Tværgående møder koordinering og anden administrativ støtte (23 pct.) samt minister- og departementsbetjening (5 pct.).

Af tabellen ses, at der er sket en stigning i det samlede effektive timeforbrug pr. årsværk fra 1.224 timer i 2022 til 1.438 timer i 2024, hvilket er sket samtidig med en stigning i antallet af årsværk. Dette kan indikere et øget fokus på effektiv ressourceanvendelse i perioden.

Herudover ses, at ud af de tre hovedopgaver er der blevet brugt mest tid på miljøtilsyn, næstmest på miljøgodkendelser og mindst på revurderinger.

Samtidigt ses en udvikling, hvor tidsforbruget på revurderinger er stigende fra sit 2022-niveau på 8.198 timer. En udvikling, som fortsætter ind i 2025, hvor der ved udgangen af april 2025 allerede er registreret 7.240 timer svarende til 89 pct. af det oprindelige 2022-niveau eller 64 pct. af tidsforbruget på revurderinger i 2024. Dette indikerer således en tydelig opprioritering af området.

Samtidigt ses et væsentligt fald i timeforbruget for miljøgodkendelser fra 2023 til 2024-niveauet på 15.458 timer. Desuden bemærkes det, at timeforbruget til miljøtilsyn er gået op i perioden, hvor der fra 2023 til 2024 har været en væsentlig stigning på 35 pct..

Afslutningsvist ses det, at hovedaktiviteten, Tværgående møder, koordinering og anden administrativ støtte, er den hovedaktivitet, som der i både 2022, 2024 og 2025 er blevet brugt næstmest tid på. I 2023 var det den aktivitet med det største timeforbrug med i alt 26.361 timer dog på niveau miljøtilsyn med et forbrug på 26.130 timer.

Registreret og omfordelt tid på hovedaktiviteter for MST-VIRK (2022-25)

Hovedaktiviteter	2022	2023	2024	2025 (jan-apr)
Tværgående møder, koordinering, planlægning og administration	23.808	26.361	30.212	9.957
Miljøtilsyn	25.267	26.130	35.169	10.716
Miljøgodkendelser	17.356	18.239	15.458	7.240
Ledelse	7.703	8.992	11.452	4.790
Revurderinger	8.198	11.336	11.399	7.274
Anden sagsbehandling	6.969	8.193	11.082	3.121
Jordforureningssager	3.743	5.517	6.026	2.040
VVM-sager	4.059	4.605	3.688	1.334
Minister- og departementsbetjening	3.057	4.689	3.808	1.196
Sagsunderstøttende juridisk arbejde	3.202	3.952	4.242	1.599
Andre kerneopgaver	1.460	1.439	1.526	532
Samlet tidsforbrug (ekskl. kompetenceudvikling, sociale aktiviteter, frokost og registreret fravær)	104.821	119.453	134.061	49.798
Antal årsværk	85,6	91,3	93,2	103,7
Effektive arbejdstimer pr. årsværk	1.224	1.308	1.438	

2. Introduktion til MST Virksomheder og sagsområdet revurdering af miljøgodkendelser (5/6)

HISTORISKE, NUVÆRENDE OG FREMTIDIGE RESSOURCER I MST VIRKSOMHEDER *(fortsat)*

I beregningerne vedrørende effekten af løsningsforslag anvendes MST Virksomheders budget for 2025, som udgangspunkt for den omkostningsbase, som via implementering af løsningsforslag forventeligt kan reduceres.

Budgettet tager udgangspunkt i MST Virksomheders budgetterede antal årsværk indenfor de relevante hovedkategorier. Det bemærkes, at kategorierne i budgettet adskiller sig ift. de tidligere præsenterede hovedaktiviteter. Dette skyldes forskellen i budgetterings- og tidsregistreringspraksis hos MST. Som det ses i tabellen nedenfor er der dog også selvstændige budgetter for de tre hovedopgaver, miljøtilsyn, godkendelser og revurderinger.

Budget 2025 (hovedkilde til omkostningsbase)

Hovedkategorier	AV	Timer
401000 - Enhedsfunktioner	10	13.120
402000 - Ledelse	8	10.496
403000 - Sekretariatsbistand	2	2.965
514000 - Strategisk sektorsamarbejdsprojekter	1	722
530000 - Virksomhedsregulering	4	4.868
534000 - Virksomheder - sagsunderstøttende og normsættende	26	35.320
535000 - Revurdering af miljøgodkendelser	17	22.950
538000 - Miljøtilsyn	18	23.895
548000 - Miljøgodkendelser	19	25.716
Total MST- VIRK	103,7	140.053

Timenorm for 1 årsværk i MST-VIRK 1.350

2. Introduktion til MST Virksomheder og sagsområdet revurdering af miljøgodkendelser (6/6)

EKSTERNE RAMMEVILKÅR MED BETYDNING FOR SAGSBEHANDLINGEN AF REVURDERINGSSAGER

For at skabe grundlag for forståelse af rammevilkårene for arbejdet med revurderinger, har MST Virksomheder bistået nextpuzzle med udarbejdelse af en tidslinje med hændelser, der har været centrale for sagsforløbet. Disse fremgår af oversigten til højre.

Hændelserne er inkluderet, såfremt MST har vurderet, at disse enten direkte eller indirekte har haft en væsentlig effekt på sagsbehandlingen på revurderingsområdet.

Som det ses har en række hændelser medført nedjustering af ressourcer til revurderingsopgaven, stilstand i sagsbehandlingen eller på anden måde haft en negativ effekt på sagsbehandlingen, særligt via en forøgelse af kalendertiden.

En række af de efterfølgende løsningsforslag er specifikt rettet mod at adressere netop disse udfordringer.

Hændelser med betydning for fremdrift af MSTs sagsbehandling af revurderingssager

Hændelse	Periode	Betydning for MSTs sagsbehandling af revurderingssager
Afgørelse fra Miljø og Fødevareranklage-nævnet vedr. gaslageret Lille Torup	September 2016	Øget kompleksitet i regelsæt pga. skærpet nævnsspraksis
Sagsbehandling i relation til Lynetteholm, herunder bidrag til retssag	September 2019 - juni 2021	Ekstraordinær og ressourceopgave. Sagsbehandlerressourcer tages ud og lægger pres på MSTs samlede ressourcer til bla. revurderingsarbejdet i enheden. Efterfølgende har høringer og aktindsigter desuden trukket ressourcer væk fra revurderingsarbejdet.
Arbejde med MFS-projektet, projekt om miljøfarlige stoffer i samarbejde med MSTs departement	December 2019 - juni 2021	Stilstand pga. manglende administrationsgrundlag for udledning af spildevand. Desuden fragår centrale ressourcer fra spildevandsteamet til projektet.
COVID-19, herunder hjemsendelsesperioder og begrænsning i fysisk fremmøde	Marts 2020 - januar 2022	Delvis stilstand. Restriktioner på gennemførsel af fysiske tilsyn, der besværliggjorde vidensindhentning til brug for revurderingsarbejdet
Overtagelse af myndighedskompetencer for Dyrehavsbakken	Januar 2021 - d.d.	Ekstraordinær og ressourceopgave, der kun er delvist finansieret. Sagsbehandlerressourcer tages ud og lægger pres på MSTs samlede ressourcer til bla. revurderingsarbejdet i enheden
Optælling, forbrændning og nedgravning af mink samt efterfølgende tilsyn hermed	Oktober 2020 - januar 2021	Ekstraordinær og ressourceopgave. Sagsbehandlerressourcer tages ud og lægger pres på MSTs samlede ressourcer til bla. revurderingsarbejdet i enheden
Stigende antal virksomheder Power-to-X (PtX)	Juli 2020 - d.d.	Ekstraordinær og ressourceopgave, der kun er delvist finansieret. Sagsbehandlerressourcer tages ud og lægger pres på MSTs samlede ressourcer til bla. revurderingsarbejdet i enheden
Stigende antal virksomheder Carbon Capture and Storage (CCS)	Januar 2021 - d.d.	Ekstraordinær og ressourceopgave, der kun er delvist finansieret. Sagsbehandlerressourcer tages ud og lægger pres på MSTs samlede ressourcer til bla. revurderingsarbejdet i enheden
Undersøgelse og opfølgning på PFAS forureninger	December 2021 - d.d.	Ekstraordinær og ressourceopgave, der kun er delvist finansieret. Sagsbehandlerressourcer tages ud og lægger pres på MSTs samlede ressourcer til bla. revurderingsarbejdet i enheden
Brændselsomlægninger som følge af krigen i Ukraine	Marts 2022 - ultimo 2023	Ekstraordinær og ressourceopgave, der kun er delvist finansieret. Sagsbehandlerressourcer tages ud og lægger pres på MSTs samlede ressourcer til bla. revurderingsarbejdet i enheden
5 Rigsrevisionsundersøgelser (om PFAS, mål- og resultatstyring, tilsyn med udledning af spildevand, tilsyn med trafikstøj, og tilsyn med forurenende virksomheder)	Forår 2022 - d.d.	Ekstraordinær og ressourceopgave. Sagsbehandler ressourcer tages ud og lægger pres på MSTs samlede ressourcer til bla. revurderingsarbejdet i enheden
Opfølgning på DR's kritik af MSTs vejledninger om spildevand i en række artikler og nyhedsindslag	Januar 2023 - medio 2024	Ekstraordinær og ressourceopgave. Sagsbehandlerressourcer tages ud og lægger pres på MSTs samlede ressourcer til bla. revurderingsarbejdet i enheden
Midlertidig suspension af vejledninger vedr. spildevand	Marts 2023 - marts 2024	Stilstand. Midlertidig suspendering af dele af vejledninger om udledning af spildevand på baggrund af afgørelse fra Miljøklagenævnet i februar 2023. Sagsbehandlingen af de dele af revurderinger, som omhandlede spildevand blev stoppet i perioden.
Overtagelse af myndighedskompetence og bidrag til miljøskadesag for Nordic Waste	December 2023 - april 2024	Ressourceopgave. Sagsbehandlerressourcer tages ud og lægger pres på MSTs samlede ressourcer til bla. revurderingsarbejdet i enheden
Intern undersøgelse af MSTs arbejde med vejledninger om spildevand	Juni 2024 - marts 2025	Ekstraordinær opgave. Sagsbehandlerressourcer tages ud og lægger pres på MSTs samlede ressourcer til bla. revurderingsarbejdet i enheden
Ansættelsesstop på trods af taskforce bevilling.	Nov./dec. 2024 - d.d.	Har medført, at MST Virksomheder ikke har haft mulighed for at besætte alle stillinger, der var forudsat som følge af taskforce bevillingen, og dels at en række stillinger er blevet besat senere end forudsat.
Rekrutteringsudfordringer ift. centrale ressourcer, herunder sagsbehandlere med spildevandskompetencer	August 2024 - primo 2025	Det har ved stillingsopslag på baggrund af taskforce bevillingen ikke været muligt at rekruttere de nødvendige spildevandskompetencer - heller ikke ved genopslag. Spildevandsagsbehandlingen er en flaskehals i revurderingsarbejdet

3. Kortlægning af sagsbehandlingsprocessen i forbindelse med revurderingssager

Introduktion til proceskortlægning ifm. revurdering (1/2)

På de følgende sider præsenteres resultaterne af en proceskortlægning, der er gennemført som en del af sagsgangsanalysen.

Proceskortlægningen omhandlede alene sagsbehandlingen af revurderinger og tog udgangspunkt i MSTs seneste udgave af procedurebeskrivelsen, M2 Revurdering af Miljøgodkendelser, som sætter rammen for arbejdet med revurderinger. Proceduren er en integreret del af styrelsens kvalitetsstyringssystem og benyttes af sagsbehandlere på tværs af enheden MST Virksomheder. Proceduren dækker både 10-års revurderinger og BREF-revurderinger.

Formålet med proceduren er at sikre, at sagsbehandlingen sker efter miljøbeskyttelsesloven, i overensstemmelse med øvrig lovgivning og på grundlag af gældende praksis. Proceduren skal desuden understøtte effektivitet, ensartethed og faglig kvalitet i opgaveløsningen.

PROCESKORTLÆGNINGEN HAR TAGET UDGANGSPUNKT I DE 7 OVERORDNEDE TRIN I M2 PROCEDUREN

Proceduren er opbygget omkring 7 overordnede sagsbehandlingstrin samt tilhørende undertrin. Undertrinnene tager varierende form. Fra rent oplysende trin, til trin som kun er relevante for udvalgte revurderinger, til flere obligatoriske og handlingsanvisende trin, der er fælles for samtlige revurderinger.

I lyset heraf har proceskortlægningen taget udgangspunkt i de 7 overordnede fælles trin, mens variationer i undertrin i mindre grad er blevet udfoldet i kortlægningen. Hvor der har været substantielle tids- og kvalitetsdrivende forskelle er disse dog blevet taget i betragtning mhp. på at muliggøre mere dybdegående analyse og eventuel efterfølgende optimering.

AFGRÆNSNING AF PROCESKORTLÆGNINGEN

Formålet med proceskortlægningen har været at etablere en overordnet forståelse af de konkrete sagsbehandlingstrin fra opstart til afslutning af en revurderingssag. Trin 7 Klage, der omhandler det tilfælde, hvor en revurdering påklages har ikke være omfattet af kortlægningen, da det udgør en selvstændig sagsbehandlingsproces, der ligger efter afslutning af sagen.

De 7 sagsbehandlingstrin i revurderingsprocessen



Desuden forefindes en supplerende retningsgivende procedure, M1, som understøtter *samtidig* miljøgodkendelse og revurdering. I de tilfælde, hvor godkendelse og revurdering finder sted samtidigt skal denne benyttes som supplement til M2. Idet MST vurderer, at samtidig i godkendelse og revurdering er en sjælden sagspraksis har kortlægningen ikke forholdt sig mere specifikt til dette særtilfælde.

PROCEDUREN UNDERSTØTTER DEN KONKRETE SAGSBEHANDLING I REVURDERINGER

Proceduren er tænkt og udarbejdet som et sagsbehandlingsværktøj til den enkelte sagsbehandler fra start til slut af en individuel revurdering.

Proceduren indeholder links til en række forskelligartede bagvedliggende dokumenter. Disse dokumenter varierer fra skabeloner til breve, annoncering og høringer, over paradigmer til udarbejdelse af afgørelser, til juridiske notater om konkrete udfordringer i det pågældende sagstrin, til oversigter over juridiske regler og love, til generelle notater mv.

Overordnet fokuseres i proceduren på de juridiske aspekter af de enkelte trin mhp. at sikre en korrekt og juridisk medholdelig afgørelse.

Proceduren er opbygget som et logisk fremadskridende forløb, hvor sagsbehandleren bevæger sig fra 1. til 7. trin i forbindelse med gennemførslen af en revurdering. I praksis er sagsbehandlingsforløbet dog ikke så klart opdelt og lineært. Sagsbehandlerne vil derfor bevæge sig frem og tilbage mellem procedures forskellige trin i forbindelse med den konkrete sagsbehandling, ligesom proceduren i højere grad vil blive anvendt af nye medarbejdere end mere erfarne, som er bekendt med det overordnede niveau af sagsbehandlingen, som fremgår af proceduren. Erfarne medarbejdere vil dog anvende proceduren ift. at opnå adgang til relevante sagsværktøjer via procedures direkte links.

I forhold til sagsbehandlingens non-lineære forløb mellem trinene bemærkes særligt, at sagsbehandleren vil bevæge sig frem og tilbage mellem trinene, 4.3 Oplys sagen, og, 4.4 Vurdering. I den forbindelse bemærkes også, at trinene, 4.4 Vurdering, og 4.5 Udkast til afgørelse, hænger meget tæt sammen. Der kan derfor kun i begrænset omfang skabes en klar skillelinje mellem aktiviteterne i disse trin. Undervejs i Vurderingstrinnet vil der ofte opstå behov for indhentning af supplerende sagsinformation for at oplyse sagen, ligesom udarbejdelse af udkast til afgørelse for virksomheden inkluderer vurdering.

Introduktion til proceskortlægning ifm. revurdering (2/2)

EN REVURDERING TILKNYTTES BÅDE EN 1. OG EN 2. SAGSBEHANDLER

I procedures afsnit 4.5 i undertrinnet, Kvalitetssikring, skelnes mellem en 1. og en 2. sagsbehandler. Det er gældende praksis, at en revurdering bemandles med to sagsbehandlere. 1. sagsbehandleren udarbejder udkastet til afgørelsen, mens 2. sagsbehandleren bistår med sparring og kvalitetssikring. Herudover vil der for sager, der inkluderer spildevand være tilknyttet en specialiseret sagsbehandler fra spildevandsteamet, som arbejder med denne del af revurderingssagen. I proceduren er det ikke nærmere beskrevet, hvordan samarbejdet og opgaverne fordeles mellem de to sagsbehandlere. I praksis betyder det også, at der er variation på tværs ift. hvordan man fordeler og udfylder rollerne som hhv. 1. og 2. sagsbehandler indenfor og på tværs af miljøstyrelsens brancheteams.

I den forbindelse skal det nævnes, at proceduren ikke nævner eller sætter rammer for de faglige og ledelsesmæssige drøftelser, som er en integreret del af sagsbehandlingen ifm. revurderinger, ligesom proceduren ikke adresserer ledelsens og sagsbehandlernes styring af ressourceforbrug og fremdrift.

Der er således tale om en procedure, der i overvejende grad forholder sig til de juridiske rammer for sagsbehandling af revurderinger, og som kun i begrænset grad er decideret handlingsanvisende for den enkelte sagsbehandler, der således foretager en række komplekse juridiske og faglige vurderinger undervejs i det enkelte sagsforløb.

AFRAPPORTERING AF KORTLÆGNINGSRESULTATERNE

Kortlægningen er tro mod den måde, som sagsbehandlingen er tænkt og praktiseret på i Miljøstyrelsen og anvender derfor de 7 trin som udgangspunkt.

I forbindelse med kortlægningsprocessen blev det dog tydeligt, at der går en proces forud for opstarten af den enkelte revurdering, som er central for at forstå den enkelte sagsbehandlers arbejde og den samlede sagsbehandlingsproces. Dette har vi i denne afrapportering valgt at navngive et trin 0 Fælles fortolkning af publicerede BREF-dokumenter i brancheteams.

Gennemgangen af sagsbehandlingstrinnene følger strukturen nedenfor:

- **Det overordnede formål med sagsbehandlingstrinnet**
Først beskrives kortfattet formålet med det enkelte trin i sagsbehandlingsprocessen.
- **De konkrete aktiviteter i sagsbehandlingstrinnet**
Dernæst uddybes de konkrete aktiviteter i sagsbehandlingen, ligesom det angives hvilke primære fælles sagsbehandlingsværktøjer og egenudviklede hjælpeværktøjer, som anvendes i forbindelse med de konkrete sagsbehandlingsaktiviteter.

- De konkrete aktiviteter er beskrevet relativt udtømmende, mens de behandlede fælles sagsbehandlingsværktøjer og egenudviklede hjælpeværktøjer vil fokusere på de udvalgte værktøjer, som blev nævnt i forbindelse med kortlægningen og som vurderes at spille en central rolle i forbindelse med den generelle sagsbehandlingsproces.
M2-proceduren indeholder, som tidligere beskrevet, direkte links til en lang række forskellige dokumenter, som derfor ikke alle vil blive præsenteret i kortlægningen.
- **Overvejelser ift. optimering/effektivisering af sagsbehandlingstrinnet**
I tilknytning til kortlægningen af de enkelte sagsbehandlingstrin præsenteres en række overvejelser i relation til optimering/effektivisering af sagsbehandlingstrinnet. Disse overvejelser er baseret på observationer på den gennemført proceskortlægningsworkshop samt nextpuzzles generelle erfaringer med effektivisering af sagsgange i offentlige myndigheder. Disse overvejelser har dannet udgangspunkt for det videre arbejde med udvikling af løsningsforslag.

KORTLÆGNINGEN INVOLVERER ERFARINGERNE FRA TASK FORCE-ARBEJDET

I 2024 etablerede man taskforcen, der har til formål at udarbejde udkast til revurderingsafgørelser for 33 forsinkede BREF revurderingssager med direkte udledning af spildevand samt en enkelt forsinket BREF revurderingssag uden direkte udledning af spildevand. Nedsættelse af taskforcen har betydet et særligt fokus på sagsbehandlingsprocessen for revurderinger, hvilket har medført en udvikling i den måde, som sagsbehandlingen finder sted på tværs af afdelingen MST Virksomheder, herunder også erfaring med ændret styringssetup og ændrede arbejdsmetoder.

Kortlægningen vil, i det omfang det blev bragt op på workshopen, også inkludere erfaringerne fra dette arbejde i taskforcen under punktet "Overvejelser ift. optimering/effektivisering af trinnet".

RESULTATERNE FRA KORTLÆGNINGEN

I det følgende præsenteres først trin 0 og dernæst de øvrige relevante sagsbehandlingstrin fra proceduren.

Afslutningsvist præsenteres desuden en opsamling af de generelle observationer om optimeringsmuligheder, som går på tværs af de enkelte sagsbehandlingstrin. Endelig præsenteres et overblik over ressourceforbruget fordelt på sagsbehandlingstrin baseret på estimat foretaget af en gruppe erfarne sagsbehandlere.

Trin 0 – Fælles fortolkning af publicerede BREF-dokumenter i brancheteams

DET OVERORDNEDE FORMÅL

For revurderinger udløst af et nyt BREF-dokument er der i trin 0 er der fokus på at fortolke de nye BREF-dokumenter og BAT konklusioner i de relevante brancheteams. I denne proces fortolkes dokumenterne, og implikationerne for de berørte virksomheder vurderes ift. at opsætte relevante krav/vilkår for virksomhederne.

DE KONKRETE AKTIVITETER I SAGSBEHANDLINGSTRINNET OMFATTER FØLGENDE

- **Tilsyns- og godkendelsesfaggruppen i MST modtager meddelelse om offentliggørelse af nye BREF dokumenter og orienterer relevante brancheteams**

- **Efter publicering af BREF-dokumenterne gennemføres over en periode en række teammøder, hvor implikationerne af dokumenterne for de relevante virksomheder vurderes i brancheteamsene**

På tværs af brancheteams er der tale om et varierende format af de faglige drøftelser, ligesom det endelige slutprodukt, der beskriver implikationerne for virksomhederne også varierer fra team til team. Fælles er dog, at slutproduktet opstiller konkrete krav/vilkår til virksomhederne som efterfølgende kan benyttes af den enkelte sagsbehandler i sagsbehandlingen af de individuelle revurderingssager.

Som eksempel kan nævnes, at der i et brancheteam er blevet udarbejdet et omfattende excel-ark, hvor en udvalgt sagsbehandler er blevet ansvarlig for at behandle et af de berørte delelementer, fx luft, på tværs af alle de berørte virksomheder i branchen. Denne tilgang sikrer dermed en ensartethed i fortolkningen af reglerne for hvert af delelementerne ved en "bedste mand på jobbet" tilgang.

I et andet brancheteam er der blevet udarbejdet et selvstændigt brancheparadigme som alle sagsbehandlere har brugt som udgangspunkt for deres afgørelse. Udarbejdelsen af paradigmet involverede en række teammøder med faglige drøftelser og har resulteret i et paradigme med en stor mængde krav/vilkår med en høj detaljegrade.

I et tredje team har man valgt udelukkende at udarbejde en fælles fortolkning af et specifikt delelement (b-værdi) fra et BREF-dokumentet. En tilgang, der i modsætning til de to øvrige brancheteams, giver den enkelte sagsbehandler et større fortolkningsrum ift. opstilling af krav/vilkår ift. de øvrige delelementer.

OVERVEJELSER IFT. OPTIMERING AF TRIN 0

Kortlægningen giver anledning til følgende overvejelser i relation til optimering af trin 0:

- Etablering af fælles proces, metodik og slutprodukt ift. brancheteams indledende fortolkning af BREF-dokumenter og BAT-konklusioner**
På tværs af brancheteams arbejdes forskelligt med de publicerede dokumenter, ligesom slutproduktet af teamdrøftelserne varierer i form og direkte implementérbarhed for den enkelte sagsbehandler. Det kan derfor overvejes at etablere en mere ensartet tilgang til proces, metodik og slutprodukt baseret på erfaringerne fra de enkelte brancheteams. I den forbindelse kan desuden overvejes, hvordan der kan sikres en hensigtsmæssig koordinering mellem brancheteams, i de tilfælde, hvor BAT-konklusioner går på tværs af teams mhp. at minimere risikoen for, at der stilles forskellige krav til virksomheder i forskellige brancher.
- Fortsat deltagelse i partnerskaber og/eller EU-arbejde ift. udarbejdelse af BREF-dokumenter**
Fortolkningen af nye BREF-dokumenter er en faglig højt specialiseret og kompleks proces. Udvalgte, skiftende sagsbehandlere fra afdelingerne MST Virksomheder og MST Erhverv har ofte deltaget ved udarbejdelse af BREF'erne på de store områder. En proces, der bl.a. involverer møde med branchen samt involvering af kontakter i EU-systemet. Gennem deltagelse i disse fora har de deltagende medarbejdere opnået relevant viden, som af udvalgte deltagere på workshoppen fremhæves som en vigtig ressource ift. effektivt at fortolke BREF-dokumenterne i brancheteamene. Beslutningen om at udvalgte medarbejdere fra Virksomheder ikke længere skal deltage i dette arbejde bør derfor overvejes, ligesom der muligvis kan være et potentiale i at inddrage de relevante ressourcepersoner på tværs af samtlige relevante brancheteams, når den pågældende BREF-dokument offentliggøres.
- Når der er tale om en BREF-revurdering, så skal BAT-AEL være indført og virke på virksomhedens senest 4 år efter offentliggørelsen af BREF-dokumentet. Det vil derfor være hensigtsmæssigt, at der samlet set er tale om hurtig proces, der kan fordeles med f.eks. 2 år til sagsbehandling i MST og 2 år til at virksomheden kan få implementeret BREF-revurderingen på virksomheden.

Trin 1 – Før du starter op

DET OVERORDNEDE FORMÅL

I trin 1 fokuseres på at afgøre, hvorvidt der er tale om en revurdering af en bilag 1- eller en bilag 2-virksomhed, herunder fastlæggelse af den del af virksomhedens aktiviteter, der skal omfattes af revurderingen.

DE KONKRETE AKTIVITETER I SAGSBEHANDLINGSTRINNET OMFATTER FØLGENDE

- **Sagsbehandleren vurderer, hvorvidt der er tale om en revurdering af en bilag 1 eller en bilag 2 virksomhed.**

- **Sagsbehandleren undersøger og vurderer, hvilke BREF'er som er relevante for den pågældende virksomhed**

Der er ofte 2-3 BREF'er, som er relevante for virksomhedens hovedlistepunkt og øvrige listepunkter, mens der er mange BREF'er på de store virksomheder. Arbejdet med identifikation af BREF'er kræver stor forståelse af virksomheden og dens produktion.

Arbejdet understøttes af det fælles excel-ark, der kobler listepunkt til BAT/BREF konklusioner, "M1-H9 Oversigt over BAT og listepunkter" samt de i teamet egenudviklede hjælpeværktøjer vedrørende branchespecifikke fortolkninger af nye BREF dokumenter. Endvidere er der for nylig udviklet et excel-ark rettet mod kortlægning af og overblik over vilkår. Dette er dog endnu ikke fuldt implementeret på tværs af sagsbehandlergruppen.

- **Sagsbehandleren forholder sig til, hvorvidt revurderingen er udløst af et 'særligt tilfælde' som defineret i mbl. § 41a, stk. 2 eller udløst af en BAT-konklusion.**

Vurdering baseret på definerede og handlingsanvisende kriterier i proceduren, som muliggør en hurtig og korrekt beslutning fra den enkelte sagsbehandler.

- **Sagsbehandleren træffer beslutning om, hvilke elementer af revurderingen, der skal have særligt fokus.**

Vurdering baseret på sagsbehandlerens skøn.

Arbejdet understøttes af det fælles notat: "Hjemmel og omfang for regulering af virksomheder med flere aktiviteter efter godkendelsesbekendtgørelse, hvor Miljøstyrelsen er miljømyndighed" samt notatet der beskriver light revurdering "Offentliggørelse af BAT-konklusioner og tidspunkt for revurdering".

OVERVEJELSER IFT. OPTIMERING AF TRIN 1

Kortlægningen giver anledning til følgende overvejelser i relation til optimering af trin 1:

- c) **Bedre overblik over virksomheden, dens produktion samt det relevante regelgrundlag kan understøtte mere effektiv sagsbehandling**

Den store opgave i trin 1 er at danne sig et overblik over virksomheden, dens aktiviteter og i den forbindelse det relevante lovgrundlag.

En opgave, som kræver stor indsigt i virksomheden samt de tidligere afgørelser om denne. Det nuværende miljøgodkendelsesformat (pdf'er - ofte i anseeligt antal) giver ikke et tilstrækkeligt grundlag for at skabe et overblik over virksomheden, dens produktion og de vilkår, der regulerer den. En grundig og branchespecifik fortolkning af de nye BREF-dokumenter er ligeledes vigtigt for at sikre ensartethed i afgørelse og understøtte dette trin. Særligt for nye sagsbehandlere, der ikke kender virksomheden og dens historik, kan det være særligt udfordrende at etablere dette indledende overblik.

- d) **Bedre oversigt over regelgrundlag og indbyrdes modstridende krav forventes at kunne understøtte mere effektiv sagsbehandling**

Miljøområdet er et komplekst fagområde med love, regler og bekendtgørelser på både internationalt og nationalt niveau. Regler som i flere tilfælde overlapper hinanden. I nogle tilfælde stilles desuden forskellige og/eller modstridende krav til virksomhedernes miljøforanstaltninger. Som et eksempel herpå kan nævnes, at der i affaldsforbrændingsbekendtgørelsen stilles et sæt krav, mens der i en BAT-konklusion stilles et andet sæt krav.

- e) **Inkludér overvejelser og relevante retningslinjer om betydning af virksomhedens fysiske afgrænsning, herunder dens beliggenhed.**

Proceduren tager i dag kun i begrænset omfang højde for betydningen af virksomhedens placering ift. hvilke krav, som skal gælde for den pågældende virksomhed. Det kan derfor overvejes at inkludere mere specifikke og handlingsanvisende elementer i proceduren og/eller medtage dette som et emne i de indledende branchespecifikke drøftelser i trin 0. Alternativt kunne vigtigheden af at udarbejde en samlet visualisering af virksomhedens fysiske afgrænsning som en del af sagsbehandlingen også tydeliggøres.

Trin 2 – Opstart af revurdering

DET OVERORDNEDE FORMÅL

I trin 2 påbegyndes den egentlige revurdering og der er fokus på at få oprettet de relevante sager/akter i de interne systemer, at få udsendt opstartsbrief til virksomhed, samt annonceret opstart på MSTs hjemmeside.

DE KONKRETE AKTIVITETER I SAGSBEHANDLINGSTRINNET OMFATTER FØLGENDE

- **Etablering af en opstartsdialog med virksomheden mhp. at forberede virksomheden på den forestående revurdering**
Forud for eller umiddelbart efter udsending af opstartsbrief og annoncering er der ofte en opstartsdialog mellem sagsbehandler og virksomhed. Formatet af dialogen varierer og er i nogen grad personafhængig ligesom dybden af den vil afhænge af i hvor høj grad virksomheden allerede er bekendt med, at revurderingen er på vej. Virksomheden kan fx have bidraget til arbejdet med udformningen af BREF'en via deltagelse i relevante partnerskaber og derfor allerede være opmærksom på, at den er på vej. På tværs af sagsbehandlere nævnes forskellige tilgange til opstartsdialogen. Nogle sagsbehandlere tager fysisk ud på virksomheden *forud* for udsending og annoncering, mens andre gør det umiddelbart *efter*, mens andre igen sender brevet, annoncerer og ringer op til virksomheden. En fjerde variation er at sende brevet, annoncere og så begynde den egentlige sagsbehandling ved at oplyse sagen og skabe overblik.
- **Udsending af opstartsbrief til virksomheden og annoncering**
Sagsbehandler udsender et opstartsbrief til virksomheden med baggrund i en af de to fælles skabeloner, M2-1 Opstart af revurdering af miljøgodkendelse eller M2-1a Opstart af revurdering – deponier. Herefter annoncerer sagsbehandleren opstart af revurderingen på MSTs hjemmeside ved anvendelse af skabelonen, M2-2 Annonce revurdering startes op.
- **For bilag 1 virksomheder med tilslutningstilladelse informeres kommunen om, at tilslutningstilladelsen skal revideres**
Sagsbehandleren orienterer kommunen med baggrund i den fælles skabelon, M2-17 Orientering af kommune om igangsættelse af revurdering.
- **For bilag 1 virksomheder, hvor der ikke tidligere er truffet afgørelse om Basistilstandsrapport (BTR) for hele virksomheden skal det vurderes, hvorvidt det er relevant**
Siden 2013 har BTR været en proces i processen. I dag vurderes stort set alle bilag 1 virksomhederne at have fået foretaget en ny BTR, ligesom nye virksomheder får det udarbejdet i forbindelse deres miljøgodkendelse. Ved udarbejdelse af BTR benyttes den fælles procedure, Procedure for BTR i revurderingssituationen M31 afsnit 4.3, som beskriver udarbejdelse af BTR.

OVERVEJELSER IFT. OPTIMERING AF TRIN 0

Kortlægningen giver anledning til følgende overvejelser i relation til optimering af trin 2:

- f) **Mere ensartet praksis for opstartsdialog, herunder relevant format**
Der kan være et potentiale i at etablere en mere ensartet og fælles praksis ift. den indledende dialog med virksomhederne. I den forbindelse kan desuden overvejes at give virksomheden information om, hvorvidt kan være relevant at medbringe en rådgiver, herunder hvilken type rådgiver, som er relevant for den pågældende sag. Ligeledes kan det overvejes at ensarte formatet af mødet, de berørte emner samt timing ift. opstartsdialog og annoncering. Særligt for medarbejdere med begrænset kendskab til virksomheden og dens produktionsanlæg kan det være en fordel at se den fysisk afgrænsning via et fysisk møde.
- g) **Mere ensartet praksis for tilgang til indhentning af information fra virksomheden**
Erfaringsmæssigt er virksomheder indenfor specifikke brancher mere villige til at indlevere informationer end andre. Med henblik på at undgå en proces, hvor virksomhederne først får mulighed for frivilligt at indlevere data og flere måneder senere får udstedt et påbud om udlevering af specifik information, bør det derfor overvejes, hvorvidt informationsindhentning for nogle virksomheders vedkommende fra start skal ske som et påbud.
- h) **Mere ensartet håndtering af respons på annonceringer**
Efter annoncering modtager sagsbehandler i nogle tilfælde en henvendelse fra borgere, journalister eller øvrige aktører, som ønsker orientering forud for endelig afgørelse af revurderingen. I dag er der ingen fælles praksis for, hvordan en sådan henvendelse håndteres, hvorfor det op til den enkelte sagsbehandler at sikre, at orientering finder sted inden endelig afgørelse, som kan være flere år ude i fremtiden.

Trin 3 – Oplys sagen

DET OVERORDNEDE FORMÅL

I trin 3 er der fokus på at oplyse sagen. Det inkluderer indhentning, fremsøgning og systematisering af oplysninger om gældende miljøgodkendelser, revurderingsafgørelser, påbud, tilsynsrapporter, BREF-dokumenter og BAT-konklusioner samt eventuelle branchebekendtgørelser eller -vejledninger og relevante standardvilkår.

DE KONKRETE AKTIVITETER I SAGSBEHANDLINGSTRINNET OMFATTER FØLGENDE

- **Sagsbehandleren etablerer et overblik over sagen**

I dette trin fremsøges relevante oplysninger på tværs af en række nuværende tidligere sagsbehandlingssystemer, herunder fysiske dokumenter med henblik på at etablere et overblik over:

- Virksomhedens fysiske afgrænsning.
- Det godkendte projekt - hvilke produktionsanlæg på virksomheden er godkendt, herunder om de stadig er i anvendelse.
- De gældende vilkår - hvilke vilkår fremgår af tidligere miljøgodkendelser, herunder om de stadig i relevante ift. det nuværende godkendte projekt.

Der er en meget betydelig ressourceindsats forbundet med at skabe dette overblik pga af en række forskellige, tidligere sagsbehandlingssystemer og fysiske dokumenter, der skal fremfindes. Til systematisering af dette overblik anvendes en nyligt fælles udviklet excel-skabelon (Skema til vilkårsoverblik), der giver mulighed for registrering af vilkår samt det godkendte projekt. Hidtil har den enkelte sagsbehandler benyttet egenudviklede hjælpeværktøj til registrering som fx papirnoter, one-note eller andre dokumenttyper. I forhold til fremsøgning af relevant information anvendes desuden også IT faggruppens tekniske vejledninger, der beskriver i hvilke systemer, hvilken type information er tilgængelig. Vejledningerne er tilgængelige på intranettet.

- **Sagsbehandleren indhenter oplysninger fra virksomheden**

Sagsbehandleren indhenter opdateret og/eller supplerende information fra virksomheden mhp. at kunne udarbejde revurderingen. Til dette formål anvendes den relevante procedure, M22 Sagsoplysning efter MBL § 72.

- **Sagsbehandleren indhenter oplysninger fra kommunen eller andre berørte myndigheder**

Såfremt det vurderes nødvendigt for at oplyse sagen indhenter sagsbehandleren oplysninger fra kommunen og/eller andre berørte myndigheder. Til dette formål anvendes den/de relevante fælles skabeloner, M2-2a Høring af kommunen eller M1-H4 Checkliste for høring miljøgodkendelse.

- **Sagsbehandler gennemfører partshøring/forhøring**

I nogle tilfælde er det nødvendigt for sagsbehandleren at foretage en partshøring, hvilket fx kunne være tilfældet, hvis en nabovirksomhed har installationer hos virksomheden eller det på anden måde vurderes at parten har relevante oplysninger, som bør indgå i sagen og/eller parten vil kunne opleve gener som resultat af en afgørelse. Til sagsbehandlerens vurdering af hvorvidt det er tilfældet for den pågældende sag anvendes det fælles notat, Notat om partshøring og repræsentation/bistand.

OVERVEJELSER IFT. OPTIMERING AF TRIN 3

Kortlægningen giver anledning til følgende overvejelser i relation til optimering af trin 3:

- i) **Fuld implementering af den nye excel-skabelon til etablering af overblik**

En mere ensartet dokumentation af det godkendte projekt samt gældende vilkår i form af excel-arket kan indeholde et effektiviseringspotentiale, lige så vel som en sikring af, at alle sagsbehandlere kender og anvender skabelonen.

- j) **Udarbejdelse af procesbeskrivelser og instruktioner**

Der kan være et potentiale i at udarbejde en mere detaljeret og handlingsanvisende procesbeskrivelse, der kan supplere/erstatte den tekniske vejledning fra IT faggruppen mhp. at understøtte særligt nye sagsbehandleres arbejdsproces i dette trin.

- k) **Sammentænk den kommunale kommunikation**

Den kommunale kommunikation på tværs af de 7 skridt kan med fordel sammentænkes mhp. at undgå, at kommunen kommer til at forsinke revurderingen.

- l) **Udarbejd fælles proces/standard for tidsfrister for indhentning hos virksomheder**

Det kan udarbejdes en fælles standard for opsætning af tidsfrister for virksomheder i forbindelse med indhentning af information. I dag er tilgangen op til den enkelte sagsbehandler, hvilket resulterer i en vis variation.

- m) **Oprydning og digitalisering af gamle dokumenter**

Der kan været et potentiale i at rydde op i og digitalisere gamle dokumenter mhp. nemmere at kunne identificere og fremsøge relevant information.

- n) **Anvendelse af nye teknologier til databehandling**

Dette trin involverer fremsøgning og systematisering af data på tværs af en meget stor mængde ukategoriserede data i forskellige systemer. Al forventes at kunne understøtte sagsbehandlerens arbejde ved meget hurtigt at kunne skabe et sagsoverblik. Strukturerede data er en forudsætning for dette forslag, hvilket kan opnås via forslag n.

Trin 4 – Vurdering (1/2)

DET OVERORDNEDE FORMÅL

I trin 4 er der fokus på vurdering. På baggrund af den samlede mængde af informationer vurderer den enkelte sagsbehandler, hvorvidt virksomheden lever op til de gældende krav og om de gældende vilkår er tilstrækkelige.

DE KONKRETE AKTIVITETER I SAGSBEHANDLINGSTRINNET OMFATTER FØLGENDE

- **Sagsbehandleren påbegynder udarbejdelse af revurderingen**
Med baggrund i et af de fælles paradigmer, M2-5 Revurdering af miljøgodkendelse eller M2-5a Revurdering af miljøgodkendelse – Deponier, påbegynder sagsbehandleren udarbejdelsen af revurderingen. Paradigmet guider sagsbehandleren så revurderingen oftest udarbejdes emne for emne. Rutinerede sagsbehandlere vil desuden starte med emner, som i det konkrete tilfælde forventes at være problematiske eller hvor man skal have input fra andre. Et eksempel herpå er fx vilkår vedr. udledning af spildevand herunder overfladevand, der altid skal aftales og varetages af en medarbejder fra spildevandsfaggruppen.

Som minimum forholder sagsbehandleren sig i sin vurdering til følgende spørgsmål:

- Er der ny relevant lovgivning, som har betydning for vilkårene i godkendelsen?
- Har der været udvikling af BAT?
- Er der ændrede planforhold?
- Er der forhold, som hidtil ikke er reguleret godt nok?
- Er der vilkår som er uaktuelle f.eks. pga. ændret drift?

Herudover vil sagsbehandleren i processen også identificere eventuelle ulovlige udvidelser/ændringer hos virksomheden. Endvidere vil sagsbehandleren vurdere om virksomheden er omfattet af en BAT-konklusion om miljøledelse. I yderst sjældne tilfælde vil man skulle vurdere, om der skal foretages passende foranstaltninger, hvis der er begrundet mistanke om at en virksomhed i sig selv forurener så meget, at den forårsager betydelige forstyrrelser eller en forringelse af naturtyper og levestederne for arterne i relation til N2000-beskyttelsen. Til disse specialtilfælde findes relevante fælles vejledninger og skabeloner til sagsbehandlerens sagsbehandling i M2 proceduren.

Sagsbehandleren vurderer om vilkår skal ophæves eller ændres

En central del af revurderingen er at afgøre, hvorvidt eksisterende vilkår skal ophæves eller ændres samt begrunde beslutningen herom. Siden godkendelse af de eksisterende vilkår kan der således være sket ændringer i disse. Vilkåret kan være blevet reformuleret og/eller udvidet i det gældende paradigme for afgørelsen. I så tilfælde er det op til den enkelte sagsbehandler at vurdere, om de gældende vilkår skal videreføres, ændres eller helt ophæves.

For mange af emnerne i paradigmet er der udarbejdet specifikke køreplaner, som guider den enkelte sagsbehandler i sin sagsbehandling af det pågældende emne. Fælles køreplaner er bl.a. køreplan for revurdering af luft, køreplan for revurdering af støj og køreplan for revurdering lugt. Format og detaljegrad af køreplaner varierer dog på tværs af områder, ligesom ikke alle områder har en køreplan tilknyttet.

- **Sagsbehandler indhenter eventuelt supplerende oplysninger**
Arbejdet med revurderingen vil ofte give anledning til indhentning af nye eller supplerende oplysninger hos virksomheden. Indhentning af nye oplysninger følger den samme proces som beskrevet i trin 3 Oplys sagen.

OVERVEJELSER IFT. OPTIMERING AF TRIN 0

Kortlægningen giver anledning til følgende overvejelser i relation til optimering af trin 4:

- o) **Etablering af handlingsanvisende køreplaner for samtlige emner**
De udarbejdede køreplaner for hvert emne varierer, hvor nogle er meget handlingsanvisende, mens andre stiller større krav til sagsbehandlerens individuelle vurdering. Herudover er der emner, hvor der ikke er udarbejdet en køreplan. Et eksempel som fremhæves positivt er arbejdet med emnet "deposition". Der kan være et potentiale ved at arbejde mere systematisk med køreplaner, herunder også ift. at øge de handlingsanvisende elementer i videst muligt med omfang mhp. at understøtte en mere effektiv og ensartet sagsbehandling.
- p) **Etablering af governance ift. sagsbehandlingsdokumenter, særligt køreplaner**
Ikke alle dokumenter har en ejer. Det øger risikoen for, at der er køreplaner, som ikke opdateres, ligesom der kan opstå uklarhed om, hvem der er den relevante ressourceperson ift. afklaring af faglige spørgsmål om det pågældende emne.
- q) **Øget videndeling af best practice på tværs af teams**
Der kan være et potentiale ved i højere grad at understøtte systematisk videndeling om intern best practice på tværs af fagområder og brancheteams.

(forsættes på næste side)

Trin 4 – Vurdering (2/2)

- s) **Etablering af bagatelgrænser kan minimere ressourceforbruget**
Sagsbehandlingen er grundig og detaljeret. Det kommer bl.a. til udtryk ved, at mindre ikke-substantielle ændringer i vilkår kan resultere i ændring eller ophævelse af eksisterende vilkår med væsentligt forøget tidsforbrug til følge. Dette kan være et resultat af, at der ikke er etableret juridiske og chefgodkendte bagatelgrænser, hvorfor det er optil den enkelte sagsbehandler at lave vurderingen. Etablering af bagatelgrænser forventes i den forbindelse at kunne minimere ressourceforbruget.
- t) **Minimering af tidskrævende samskrivning af afgørelser**
Virksomheder vil gerne have nye og tidligere afgørelser samskrevet i forbindelse med revurderingssager. Det er imidlertid en tidskrævende proces, som det kan overvejes, hvorvidt skal undgås, herunder om det overblik som både virksomheder og sagsbehandlere efterspørger kan etableres på en mindre tidskrævende måde, der samtidigt også understøtter sagsbehandlers fremtidige tilsyn på baggrund af den seneste, aktuelle afgørelse.
- u) **Værktøjer til understøttelse af virksomhedernes informationsdeling**
Dialog med virksomhed og/eller dennes rådgiver ifm. informationsindhentning kan være en tidskrævende proces. Juridisk kan MST ifm. revurdering ikke afvise oplysninger, som indgives af virksomheden. Dette gælder også selvom sagsbehandler ikke kan gennemskue oplysningerne eller ikke mener, at de er retvisende. For at undgå sådanne situationer kan det overvejes om der med fordel kan udarbejdes eller henvises til et eller flere relevante skabeloner/regneark tidligt i korrespondancen med virksomheden.
- v) **Etablering af juridisk overblik på tværs af fagområder og brancher**
Der kan med fordel udarbejdes et anvendelsesorienteret juridisk overblik over love, regler og bekendtgørelser på tværs af fagområder og brancher, som kan understøtte den enkelte sagsbehandlers vurdering. Af hensyn til overblikket bør overvejes, om der alene udarbejdes et juridisk overblik for de mest gængse problemstillinger i revurderingssager eller det også skal omfatte specialsituationer.

Trin 5 – Udarbejd udkast til afgørelse

DET OVERORDNEDE FORMÅL

I trin 5 er der fokus på at udarbejde det endelige udkast til afgørelsen. I dette trin bliver alle emner i afgørelsen færdiggjort, så de kan sendes til virksomheden. På den måde er der et stort overlap ift. aktiviteterne beskrevet i trin 4, hvor de konkrete vurderinger, som meddeles i afgørelsen udarbejdes

DE KONKRETE AKTIVITETER I SAGSBEHANDLINGSTRINET OMFATTER FØLGENDE

- **Sagsbehandler færdiggør sit udkast til den endelige afgørelse**
Med baggrund i et af de fælles paradigmer, M2-5 Revurdering af miljøgodkendelse eller M2-5a Revurdering af miljøgodkendelse – Deponier, påbegynder sagsbehandleren udarbejdelsen af den endelige afgørelse. I forbindelse med udarbejdelsen er der særligt fokus på fastsættelse af vilkår er i overensstemmelse med proportionalitetsprincippet, ligesom der er fokus på at opsætte realistiske frister for overholdelse af nye vilkår. Herudover er der også en særlig opmærksomhed på at sikre, at der kun fremgår de nødvendige oplysninger af afgørelsen, når den senere skal offentliggøres.
- **2. sagsbehandler kvalitetssikrer udkastet**
Udkastet til afgørelse kvalitetssikres af 2. sagsbehandler med baggrund i den fælles checkliste, M1-H5 Checkliste for kvalitetssikring af afgørelser.
- **Forvarsling og høring af virksomhed og eventuelle parter**
Det kvalitetssikrede første udkast til revurdering forhåndsvarsles som påbud overfor virksomheden. Udkastet sendes desuden i partshøring hos eventuelt tidligere identificerede parter. I den forbindelse bemærkes, at arbejdet i trin 4 kan have medført, at kredsen af parter har ændret sig i forhold til den vurdering, der blev foretaget i sagsbehandlingens trin 3. Herudover sendes udkastet til de aktører, som har bedt om at få det tilsendt ifm. med annonceringen i trin 2. Endeligt sendes det i særlige tilfælde i høring hos relevante myndigheder, f.eks. kommune eller andre.
- **Eventuel høring vedr. fortrolige oplysninger**
I særlige tilfælde, hvor der er tvivl om udkastet indeholder fortrolige oplysninger, vil det være nødvendigt at høre virksomheden inden udkastet sendes til kommune eller andre. Såfremt virksomheden er en risikovirksomhed, og der er tvivl om oplysningerne skal offentliggøres, vil politiet også blive hørt.
- **Indkomne bemærkninger indarbejdes og eventuel 2. høring foretages**
De indkomne bemærkninger indarbejdes og resultatet af offentlighedsfasen beskrives i afgørelsen. Hvis ændringerne i afgørelsen er væsentlige foretages en ny høring. Nogle sagsbehandlere vælger at foretage en 2. høring mhp. at reducere risikoen for at sagen påklages.

OVERVEJELSER IFT. OPTIMERING AF TRIN 5

Kortlægningen giver anledning til følgende overvejelser i relation til optimering af trin 5:

- v) **Etablering af en mere trinvis høringsproces hos virksomhederne**
Der har været gode erfaringer med løbende at sende delelementer af den endelige afgørelse ud til virksomhederne, som de færdiggøres mhp. sideløbende input og tilretning af afgørelsen. Ligeledes er der også sagsbehandlere, der har erfaring med at sende det indledende vilkårsoverblik uden begrundelser i høring hos virksomheden, som en del af de forudgående trin.
- w) **Proaktiv anmodning om ikke fortrolige oplysninger mhp. at undgå høring**
Der kan være et potentiale ved at være proaktive ift. at anmode virksomheder om oplysninger, som ikke er fortrolige. Udgangspunktet for en revurdering er, at intet skal være fortroligt, da materialet skal kunne offentliggøres. Såfremt noget er fortroligt kan virksomheden derfor med fordel indsende det i to udgaver fra start. Dette kan fx meddeles som en del af opstartsbrevet og ved efterfølgende anmodninger om information. Det bemærkes, at MST kan tilbageholde oplysninger, hvilket dog forudsætter en konkret juridisk vurdering og derfor også et ekstra ressourceforbrug af specialiserede juridiske ressourcer hos MST.
- x) **Standardisering af høringsproces og -indhold**
Der er stor variation i hvilken information, som sendes i høring, idet det ikke er nærmere defineret i proceduren. Derudover er der også forskellige tilgange til høringen. De fleste sender dokumenterne og inviterer til dialog, mens andre tager ud til virksomheden og afholder et møde, hvor udkastet detaljeret gennemgås. Der kan være et optimeringspotentiale ved at skabe øget klarhed om høringsprocessen og dens indhold.

Trin 6 – Meddele afgørelse

DET OVERORDNEDE FORMÅL

I trin 6 meddeles den endelige afgørelse om revurdering til virksomheden, eventuelle parter, andre myndigheder og klageberettigede. Ligeledes annonceres afgørelsen på Miljøstyrelsens hjemmeside og på Digital Miljø Administration (DMA).

DE KONKRETE AKTIVITETER I SAGSBEHANDLINGSTRINNET OMFATTER FØLGENDE

- **Den endelige afgørelse meddeles**
Den endelige afgørelse meddeles virksomheden, eventuelle parter, andre myndigheder og klageberettigede. For hver aktør udarbejdes et tilhørende følgebrev. Fremsendelse af dokumenterne sker via mail med afgørelsen og de relevante bilag vedhæftet.
- **Den endelige afgørelse offentliggøres**
Afgørelsen og annoncen offentliggøres på www.mst.dk og på DMA, når afgørelsen er meddelt.
- **Sagen lukkes og afsluttes i de interne systemer**
De relevante dokumenter journaliseres, herunder udskriften fra www.mst.dk, når annonceringen er offentliggjort. Hernæst lukkes og afsluttes sagen i GeoEnviron, milepæle registreres og sagen kategoriseres med baggrund i sagstypen.

OVERVEJELSER IFT. OPTIMERING AF TRIN 6

Kortlægningen giver anledning til følgende overvejelser i relation til optimering af trin 6:

- y) **Uddelegering af meddeling til administrative ansatte/studentermedhjælpere**
Det er en tidskrævende og administrativ opgave at sende de store filer til de relevante aktører. Denne opgave kan derfor potentielt varetages af administrative ansatte/studentermedhjælpere.
- z) **Tydeligere retningslinjer for sagsstrukturen for en revurdering**
Nogle revurderinger har flere sager tilknyttet i GeoEnviron, da der er oprettet en sag til enkeltdele af afgørelsen. Dette kan dog skabe udfordringer ift. styring af sagerne. En ensartet tilgang til sagsoprettelse og strukturering kan potentielt bidrage til et bedre styringsoverblik. I den forbindelse kan også overvejes af sanere i antallet af sagstypekategorier, der kan registreres på ved afslutning og lukning af sagen.
- aa) **Overvej opdeling i delafgørelser**
Overvej om afgørelsen med fordel kan opdeles i delafgørelser mhp. at få vilkår i effekt hurtigt og for at undgå stilstand i sagsbehandlingsprocessen pga. evt. klager. Det kan særligt være en fordel at opdele store revurderingsafgørelser i delemler.

Generelle og tværgående forbedringsforslag

ØVRIGE OVERVEJELSER IFT. OPTIMERING AF SAGSBEHANDLINGSPROCESSEN

I forbindelse med proceskortlægningen er der identificeret en række generelle muligheder for optimering, som går på tværs af de enkelte sagsbehandlingstrin. Disse præsenteres nedenfor:

bb) Udvikling af best practice for involvering af nye medarbejdere i sagsbehandlingen

Gennemførelse af en revurdering involverer en yderst kompleks type af sagsbehandling, som kan være udfordrende for nye medarbejdere. Udfordringen kan dels bestå i begrænset viden om miljøområdet og dels ift. begrænset erfaring med den pågældende virksomhed, som skal revurderes. En overvejelse er derfor om, der kan udvikles en best practice for onboarding af nye medarbejdere. I den forbindelse kunne en anden mulighed også være at lade nye medarbejdere bidrage til en lille specialiseret del af sagsbehandlingen på tværs af flere revurderinger og dermed være en understøttende sagsbehandler for en mere erfaren sagsbehandler.

cc) Potentiale ved at muliggøre fokuseret arbejdstid med revurderinger

Alle sagsbehandlere varetager både miljøgodkendelser, tilsyn og revurderingsopgaver i relation til de virksomheder, de har ansvaret for. Det betyder, at det kan være en udfordring at planlægge og eksekvere fokuseret arbejdstid på revurderingerne. I taskforce-regi har der imidlertid været positive erfaringer med at give taskforce-medarbejdere tre dage om ugen med fokuseret arbejde på revurderinger, mens tilsyns-, godkendelses- og ad hoc-opgaver er blevet løst af kollegaer.

dd) Etablering af mere ensartet sagsbehandlingspraksis på tværs af teams

Der kan være et potentiale i at ensarte den overordnede tilgang til revurderingsprocessen på tværs af teams. Dette kan bl.a. ske ved at udvikle og en ensartet tilgang til trin 0 Fælles fortolkning af publicerede BREF-dokumenter på tværs af brancheteams samt ved udarbejdelse af procesmateriale og vejledninger, der kan understøtte de løbende faglige drøftelser internt og på tværs af teams.

ee) Enkle og fælles planlægnings- og styringsværktøjer til sagsbehandleren

I dag er der kun i mindre omfang fælles planlægnings- og styringsværktøjer til rådighed for sagsbehandlerne. Der kan derfor være et potentiale ved at udvikle sådanne værktøjer. Et eksempel kunne være en fælles skabelon for en tidsplan.

ff) Etablering af et ensartet styringsoverblik på tværs af alle brancheteams

Der er kan være et potentiale ved at etablere en mere ensartet tilgang til rapportering på fremdrift af revurderingerne mhp. bedre mulighed for styring. En mere ensartet praksis for, hvordan en revurdering oprettes i de relevante fagsystemer vil kunne understøtte bedre datakvalitet og dermed også den løbende styring på tværs af revurderinger.

De tværgående optimeringsforslag identificeret som led proceskortlægningen er indgået som grundlag for udarbejdelse af de konkrete effektiviseringsforslag der præsenteres i afsnit 6.

Ressourceanvendelse inden for de enkelte sagsbehandlingstrin

I dag registrerer sagsbehandlerne deres tidsforbrug på en revurderingssag på to forskellige konti knyttet til hver virksomhed (På og uden for virksomhed). Der er således tale om meget aggregerede opgørelser over tidsforbruget, som ikke skaber grundlag for at foretage analyser af tidsforbruget forbundet med de enkelte trin i den samlede sagsbehandlingsproces.

For at skabe grundlag for at estimere potentialer ved effektiviseringsforslagene, hvor af nogle alene vil påvirke ressourceforbruget i udvalgte sagstrin, er der derfor udarbejdet estimater for, hvordan det samlede tidsforbrug for en typisk sag fordeler sig på tværs af sagstrin.

Der er foretaget estimater for ressourceanvendelse for en typisk BREF revurderingssag med og uden spildevand. Som det fremgår af tabellerne til højre, er der en vis varians for de to sagstyper.

Da der er tale om betydelig forskelle på sagerne, har det endvidere været nødvendigt at arbejde med en lav/høj kategorisering særligt for sagstrinnene vedr. oplysning og vurdering af sagen.

Estimaterne er foretaget af en gruppe erfarne sagsbehandlere og efterfølgende valideret via input fra flere sagsbehandlere. Det skal understreges, at der er tale om grove skøn. Estimaterne har derfor karakter af "bedste mands bedste bud".

De største forskelle mellem de to sagstyper er, at vurderingsfasen for en BREF revurderingssag inkl. spildevand som oftest vil være mere tidskrævende pga. områdets kompleksitet. Det betyder derfor også, at der i den typiske sag inkl. spildevand vil blive brugt en større andel af det samlede tidsforbrug på netop dette sagstrin. Herudover vil udarbejdelse af BTR også kunne medføre ekstra kompleksitet i denne sagstype, hvorfor der angivet en variation i trin 2.

Desuden bemærkes, at den generelle tendens er, at der bliver anvendt flere timer på revurderingssagerne inkl. spildevand end det er tilfældet for sagerne uden. Ser man således på trin 6, hvor den typiske sag er angivet med hhv. 2 pct og 5 pct. af det samlede antal timer registreret på den typiske revurderingssag, vil der således kunne være tale om et nogenlunde ensartet absolut tidsforbrug (antal timer) på trinnet.

Der henvises til bilag 2 for en nærmere metodisk beskrivelse af, hvordan ressourceestimerne er anvendt som grundlag beregning af effektiviseringsgevinster i forhold til de enkelte forslag.

Det bemærkes, at trin 7, klage, er at betragte som en særskilt efterfølgende sagsbehandlingsproces. Trin 7 har derfor ikke været omfattet af ressourceestimeringen eller analysen sagsgangsanalysen i øvrigt.

Estimering af andel af arbejdstimer pr. sagsbehandlingstrin - BREF-revurdering inkl. spildevand

Sagsbehandlingstrin (procentandel af samlet sagsbehandlingstid)	Lav	Typisk sag (mellem)	Høj
4.1 - Før du starter op		10%	
4.2 - Opstart revurdering		10%	15%
4.3 - Oplys sagen	10%	20%	25%
4.4 - Vurdering	20%	38%	50%
4.5 - Udarbejd udkast til afgørelse		20%	
4.6 - Meddele afgørelse		2%	
4.7 - Klage		0%	

Estimering af andel af arbejdstimer pr. sagsbehandlingstrin - BREF-revurdering ekskl. spildevand

Sagsbehandlingstrin (procentandel af samlet sagsbehandlingstid)	Lav	Typisk sag (mellem)	Høj
4.1 - Før du starter op		15%	
4.2 - Opstart revurdering		10%	
4.3 - Oplys sagen	10%	15%	25%
4.4 - Vurdering	20%	30%	50%
4.5 - Udarbejd udkast til afgørelse		25%	
4.6 - Meddele afgørelse		5%	
4.7 - Klage		0%	

4. Seks udvalgte revurderingssager/cases

Introduktion til de seks udvalgte cases

DE UDVALGTE CASES VISER BREDDEN I REVURDERINGSSAGER OG VARIANSEN I SAGSBEHANDLINGEN

Proceskortlægningen er suppleret med en gennemgang af seks udvalgte cases baseret på interviews samt gennemgang af relevant sagsmateriale, herunder særligt sagsakter.

Casene er udvalgt af MST med henblik på at eksemplificere bredden i typer af revurderingssager. De udvalgte cases repræsenterer sager fra flere forskellige brancheteams og varierer i kompleksitet, indhold samt tidsmæssig udstrækning.

Formålet med arbejdet med casene har været at muliggøre en dybere og mere praksisnær analyse af sagsbehandlingsprocessen samt at udlede læringspunkter som afsæt for udvikling af løsningsforslag for optimering af sagsbehandlingen.

I tabellen nedenfor ses en oversigt over de 6 cases, som er blevet udvalgt af MST:

Case nr. og navn	Begrundelse for udvælgelse	Indikation af tidsforbrug	Indikation af omfang
Case 1 - FMC Agricultural Solutions A/S	Meget høj kompleksitet. Eksemplificerer de særlige udfordringer MST har haft med at revurdere spildevandsudledninger. Der er pr. d.d. truffet i alt 5 delafgørelser, der er meddelt i hhv. 2021 (revurdering af vilkår for afværgeforanstaltninger mod gamle jordforureninger), 2023 (revurdering af vilkår for beskyttelse af jord og grundvand), 2023 (revurdering af virksomhedens risikoforhold), 2025 (revurdering af vilkår for svovlgruber), 2025, (revurdering af vilkår for specialdepotet).	5609 timer	100 sagsakter, 9.909 sider alene for spildevandsdelen af FMC sagen
Case 2 - Fujifilm Diosynth Biotechnologies Denmark ApS	Lav/mellem kompleksitet. Der har været færre godkendelser at skulle revurdere i sammenligning med øvrige sager.	149 timer	32 sagsakter, 781 sider
Case 3 - Kredsløb Affaldsenergi A/S, Forbrændingsanlægget	Lav/mellem kompleksitet. Eksemplificerer en revurdering, hvor man har udarbejdet et branche revurderingsparadigme. Erfaring med overvejelser ift. planlægning af revurdering ift. kommende BAT-konklusioner	166 timer	27 sagsakter, 2.731 sider
Case 4 - Nordjyllandsværket A/S	Mellem kompleksitet. Erfaring med godkendelse af udledning	576 timer	110 sagsakter, 5.544 sider
Case 5 - Topsoe A/S	Mellem kompleksitet. Eksemplificerer en virksomhed, hvor der er udarbejdet to revurderinger, hvoraf den ene har en høj kompleksitet.	4377 timer	450 sagsakter, 18.542 sider samlet for de to
Case 6 - Arla Foods amba, Nr. Vium Mejeri, Rensningsanlægget	Lav/mellem kompleksitet. Eksemplificerer en revurdering, hvor man har udarbejdet et branche revurderingsparadigme. Eksemplificerer en 3. prs. teamtilgang, hvor de tre sagsbehandlere sammen løser flere lignende sager. Erfaring med spildevand.	474 timer	34 sagsakter 3.358 sider

Det bemærkes, at tidsforbruget udelukkende dækker sagsbehandlertimer registreret i perioden 1. januar 2019–31. december 2024. Såfremt en revurdering er opstartet før år 2019 eller fortsat efter udgangen af år 2024, så fremgår disse timer ikke af overblikket.

INTRODUKTION TIL CASEBESKRIVELSER AF UDVALGTE REVURDERINGSSAGER

På de følgende sider præsenteres de seks udvalgte cases. Casebeskrivelse fylder seks sider for FMC-sagen, som er behandlet mere indgående, og én side for de øvrige fem cases.

Casebeskrivelserne følger strukturen nedenfor:

- **Præsentation af virksomheden.** Først gives en introduktion til virksomheden. Præsentationen indeholder bl.a. oplysninger omkring beliggenhed, produktionsapparat, driftstid, virksomhedens hovedlistepunkt og antal BREF-noter, som virksomheden er omfattet af, herunder den udløsende BREF, som har foranlediget den konkrete revurdering.
- **Beskrivelse af sagsforløbet.** Dernæst præsenteres de væsentligste elementer af sagsforløbet. Præsentation af sagsforløbet indeholder bl.a. oplysninger vedr. indhold, udstrækning og samarbejde i løbet af sagsforløbet, herunder en tidslinje med angivelse af de centrale milepæle, som er relevante at kende til for at forstå sagsforløbet. Det bemærkes, at der er tale om en fokuseret og ikke en udtømmende casebeskrivelse, hvorfor der udelukkende fremhæves elementer af sagsforløbet, som er relevante for analysen. Det samme gælder for tidslinjen. I den forbindelse bemærkes desuden også, at hændelser, som ikke direkte har været en del af revurderingsforløbet medtages såfremt de vurderes relevante ift. at forstå sagsbehandlingen knyttet til revurderingen. Sådanne hændelser omfatter bl.a. tidspunkt for seneste revurdering af hovedgodkendelsen på virksomheden og dato for offentliggørelse BAT-konklusioner for CWW BREF i EU-Tidende. Ligeledes pointeres det, at der kan være forskel ift. annoncering af opstart af en revurdering på www.mst.dk og hvornår den egentlige sagsbehandling af revurderingen påbegyndes. I tidslinjen vil derfor også være angivet tidspunktet for påbegyndelse af den egentlige sagsbehandling på revurderingssagen.
- **Centrale læringspunkter fra forløbet.** Afslutningsvist præsenteres de centrale læringspunkter fra sagsforløbet. Læringspunkterne har indgået som grundlag for de udviklede forslag til effektivisering.

På de følgende sider præsenteres først FMC-casen og dernæst de øvrige cases. Der henvises til bilag 4 for uddybende fakta om de 6 cases, herunder yderligere information om sagernes omfang i antal akter og antal siders sagsdokumenter.

CASE 1 - FMC Agricultural Solutions A/S, tidligere: Cheminova A/S (1/6)

PRÆSENTATION AF VIRKSOMHEDEN

FMC Agricultural Solutions A/S (fra nu benævnt FMC) er beliggende på halvøen Rønland som er et erhvervsområde ved Harbøre Tange mellem Harbøre og Thyborøn.

FMCs hovedaktivitet er udvikling og produktion af plantebeskyttelsesmidler, der er designet til bekæmpelse af enten insekter, planter eller svampe.

FMCs hovedaktivitet er omfattet af listepunkt 4.4 på bilag 1 i godkendelsesbekendtgørelsen: Fremstilling af plantebeskyttelsesmidler eller biocider.

Fabriksområdet består af en række forskellige produktionsanlæg med tilhørende tankanlæg og luftrenseanlæg, forsøgsanlæg, formuleringsanlæg, tapperier, laboratorier, centrale anlæg for rensning af spildevand og luft, forsyningsanlæg (kraftvarmeværk, centralt køleanlæg, tanklager, omfattende infrastruktur med rørbroer), lagerhaller, værksteder, brandstation, mandskabsrum, kontorbygninger.

Derudover har FMC et specialdepot, hvor der er hovedsageligt er deponeret byggeaffald og sand. Specialdepotet er nedlukket og i efterbehandling.

De væsentligste miljøpåvirkninger fra virksomheden vedrører udledning af biologisk rensset spildevand til Vesterhavet, luftemissioner fra produktionsanlæg herunder virksomhedens eget kraftvarmeværk samt det producerede kemikalieaffald, som oplagres på virksomheden før transport til enten destruktion eller deponering i ind- og udland.

Både den gamle og den nye fabriksgrund er udpeget som to af Danmarks 10 generationsforureninger. Dette har bl.a. betydning for virksomhedens spildevandsstrømme. Spildevandet består således af afværgepumpning af forurennet grundvand fra virksomhedens nuværende og gamle fabriksgrund, overfladevand og processpildevand fra produktionen.

Før udledning til Vesterhavet behandles spildevandet i virksomhedens biologiske rensningsanlæg, hvorefter det udledes cirka 600 meter fra kysten. Den årlige udledning af rensset spildevand udgør ca. 1.000.000 m³/år. I spildevandet er der primært organiske nedbrydningsprodukter fra produktionen, men også metaller og andre forbindelser som et resultat af afværgepumpningen og processerne i rensningsanlægget.

FMCs udledningstilladelse er yderst omfangsrig og dækker over et meget højt antal stoffer, hvoraf en del er særegne for FMC. I FMCs udledningstilladelse reguleres via vilkår en række almindeligt forekommende samleparametre som fx kvælstof, fosfor, organiske stoffer m. fl. samt i alt ca. 120 kemisk navngivne enkeltstoffer, hvoraf det bemærkes, at en mindre delmængde af disse stoffer er særegne og udelukkende produceres af FMC.

Fabrikken er i drift hele døgnet, året rundt bortset fra perioder med vedligehold fx i forbindelse med Sommerstop.

FMC har et omfattende egenkontrolprogram af spildevandet og udfører kontrolmålinger af alle ca. 120 kemisk navngivne enkeltstoffer enten dagligt, 12 gange eller 24 gange årligt. Herudover gennemføres økotoksikologiske tests af 18 spildevandsprøver årligt på udvalgte organismer mhp. at sikre, at det udledte spildevand ikke har skadelig effekt på levende organismer i vandmiljøet. MST udfører seks kontrolmålinger årligt med hjælp fra et eksternt laboratorium ifm. styrelsens spildevandstilsyn med virksomheden.

FMC har et omfattende egenkontrolprogram for emissioner til luften. Der udtages luftprøver i ca. 60 afkast med en hyppighed varierende mellem hvert andet år til 6 gange årligt. Der analyseres for ca. 90 stoffer fordelt på de forskellige afkast. Derudover foretages der egenkontrolmålinger for lugtemission fra to afkast 6 gange årligt.

Virksomheden er omfattet af i alt 6 forskellige BREF- dokumenter. Revurderingen blev foranlediget af offentliggørelsen af BAT-konklusioner for CWW-BREF, der omhandler spildevands- og luftrensning og dertil hørende styringssystemer i den kemiske industri sammenfaldende med frist for igangsættelse af 10 års revurdering.

BESKRIVELSE AF SAGSFORLØBET

Inden beskrivelsen af sagsforløbet, herunder tidslinjen for revurderingssagen, bemærkes det, at den daværende ansvarlige myndighed, Ringkjøbing Amt, tilbage i 2005 som noget særligt udarbejdede en elektronisk miljøgodkendelse for FMC. Denne er i dag offentlig tilgængelig i form af en hjemmeside, hvor de relevante godkendelser og ændringer kan ses. MST er i dag ansvarlig for hjemmesiden og opdaterer den løbende i takt med fremdriften i sagsbehandlingen, herunder meddelelse af nye afgørelser mv.

Det er imidlertid udelukkende de meddelte afgørelser mv., som er fuldt digitaliseret. De bagvedliggende sagsbehandlingsdokumenter og uddybende begrundelser er dokumenteret på tværs af forskellige sagsbehandlingssystemer og på grund af virksomhedens datering tilbage til 1953 også i papirformat.

Ved overdragelse af ansvaret fra den tidligere ansvarlige myndighed modtog MST ca. 330 arkivæsker med sagsakter. Et sagsmateriale, som ikke sidenhen er blevet digitaliseret. Sagsbehandlingen af FMC har således i særlig grad, men dog i et stadigt mindre omfang over tid, involveret besøg hos Rigsarkivet for at undersøge dele af det ældre sagsmateriale. Både sagsbehandlere hos MST og ansatte hos FMC gør dog brug af e-godkendelsen i det daglige arbejde.

CASE 1 - FMC Agricultural Solutions A/S, tidligere: Cheminova A/S (2/6)

BESKRIVELSE AF SAGSFØRØBET (fortsat)

Der har været tale om en revurdering af meget høj kompleksitet, hvilket skyldes sagskomplekssets omfang, herunder både antal og størrelse af virksomhedens produktionsanlæg samt virksomhedens udledning af en lang række enkeltstoffer via luft og spildevand.

Sagen blev påbegyndt i 2016 og er ikke endelig færdiggjort. Det estimeres, at der vil foreligge udkast til samlet revurderingsafgørelse inden udgangen af 2025. I perioden fra 1.januar 2019 - 31.december 2024 er der i alt blevet registreret 5609 timer på revurderingssagen for FMC. Det er dermed den revurderingssag med flest registrerede sagsbehandlingstimer hos MST Virksomheder i perioden. Sagsmaterialet er ligeledes omfattende, hvilket bl.a. illustreres ved, at alene sagen for revurdering af spildevandsdelen som blev oprettet i 2016 består af ca. 120 akter og ca. 9.900 sider ultimo marts 2025. Herudover findes 14 sager for revurdering af de øvrige miljøemner på virksomheden på min. 11.600 sider.

Revurderingen blev udløst af offentliggørelse af CWW-BREF i 2016, der omhandler spildevands- og luftrensning og dertil hørende styringssystemer i den kemiske industri sammenfaldende med frist for igangsættelse af 10 års revurdering. Sagsbehandlingen blev ligeledes opstartet i 2016, hvor virksomheden som en af de første virksomheder i Danmark fik påbud om udarbejdelse af en basistilstandsrapport (BTR).

Sidenhen blev der publiceret en ny WGC-BREF i 2022, der omhandlede fælles systemer til håndtering og behandling af spildgasser i den kemiske sektor. De nye BAT-konklusioner i denne skal ligeledes indarbejdes i den endelige revurdering og har resulteret i en forøgelse af sagsbehandlingsopgaven. Der foreligger 4 andre BREF dokumenter, der ikke er specifikke for den kemiske sektor, som virksomheden er omfattet af, ligesom der undervejs er vedtaget nye luft- og B-værdivejledninger.

Sagen er blevet løst i brancheteamet, Anden Kemisk Produktion, med fast tilknytning af en sagsbehandler fra spildevandsteamet.

Det bemærkes, at MST indenfor de seneste par år er begyndt at arbejde med at meddele delafgørelser (påbud) om reviderede miljøvilkår for udvalgte miljøfaglige emner løbende. Dette skyldes omfanget og kompleksiteten af sagskomplekset samt et ønske om at få de opdaterede miljøvilkår ud at virke på trods af, at den fulde revurdering endnu ikke foreligger.

I det følgende præsenteres først den samlede tidslinje for forløbet, herunder de meddelte påbud. Præsentationen af tidslinjen efterfølges af en mere uddybende beskrivelse af de centrale elementer af sagsforløbet med særligt fokus på styring af sagen samt ressourcer og ressourceanvendelse. Disse elementer er udvalgt, idet de er særligt relevante ift. forståelsen af de uddragne læringspunkter fra sagen. Tidslinjen er som følger:

- Senest revurdering af hovedgodkendelsen: 2006
- Offentliggørelse CWW-BREF i EU Tidende: 9. juni 2016
- Meddelelse af opstart til virksomhed: marts 2016
- Annoncering af opstart www.mst.dk: marts 2016
- 9 mellemliggende miljøgodkendelser. Hertil kommer sagsbehandling af projekter/ændringer, der ikke kræver miljøgodkendelse, eller som er sat i bero undervejs
- Sagsbehandling påbegyndes: marts 2016
- Påbud om basistilstandsrapport (BTR): september 2016
- Revision af miljøkvalitetskrav for ca. 20 pesticid-stoffer, der udledes fra FMC. Revisionen var nødvendig, idet kravene ikke blev videreført i forbindelse med vedtagelse af vandområdeplan 2015-2021. Har krævet ekstra ressourcer fra spildevandssagsbehandlerne på sagen: juni 2018-2024
- Udvikling af ny hydraulisk model: juli 2018 – september 2020
- Påbud om revurdering af vilkår for drift af afværgeforanstaltninger mod gamle jordforureninger på FMC: 2018-oktober 2021. Region Midtjylland har efterfølgende påklaget påbuddet til Miljø- og Fødevarerklagenævnet samt stævnet Miljøstyrelsen, og styrelsen har i perioden 2022-d.d. brugt ekstra ressourcer på klagesagen og forberedelse af retssagen.
- To EU-udbud af MSTs stikprøvekontrol af spildevandsudledningen på FMC i hhv. 2019-2020 (2021) og 2022-2024 og forberedelse af et udbud fra 2025-2027. Har krævet ekstra ressourcer fra spildevandssagsbehandlerne på sagen: 2019-d.d.
- Gennemførsel af internt MFS-projekt (Miljøfarlige Forurenende Stoffer). Med baggrund i vandrammedirektivet blev udarbejdet vejledninger (FAQ'er) om spildevand mhp. at sikre et administrationsgrundlag for området. Sagsbehandlingen af spildevandsdelen blev stoppet i perioden. Herunder også sagsbehandlingen af de forslag til udlederkrav for 60 stoffer, som netop var sendt i høring ved FMC. Projektet betød at centrale ressourcer er blevet trukket væk fra sagsbehandlingen: december 2019 - juni 2021
- Påbud om revurdering af FMCs risikoforhold (ajourføring af sikkerhedsrapport i samarbejde med øvrige risikomyndigheder): marts 2021-marts 2023
- Offentliggørelse af WGC-BREF i EU Tidende: 12. december 2022
- Midlertidig suspension af vejledninger vedr. spildevand. I den pågældende periode er der ikke blevet lavet sagsbehandling af spildevandsdelen af revurderingssager. Arbejdet med revision af vejledninger har desuden trukket ressourcer væk fra direkte sagsbehandling af revurderingen: marts 2023 - marts 2024
- Påbud om revurdering af vilkår for jord og grundvand til FMC: oktober 2023
- Påbud om bortfald af vilkår for svovlgruber: 3. april 2025
- Påbud om revurdering af vilkår for specialdepotet: 4. juni 2025

CASE 1 - FMC Agricultural Solutions A/S, tidligere: Cheminova A/S (3/6)

BESKRIVELSE AF SAGSFORLØBET *(fortsat)*

Udviklingen i styringen af sagen

Gennem årene har der været forskellige typer af styring tilknyttet sagen med henblik på at understøtte fremdriften.

Ved opstart af sagen tilbage i 2016 og de følgende to år var der ikke nogen selvstændig styring på sagen. Den blev i stedet behandlet som én blandt mange revurderingssager. Dog var der allerede på daværende tidspunkt en bevidsthed om, at det var en yderst omfangsrig og kompleks sag. Sagsbehandlingen blev derfor opstartet allerede i 2016, hvor der udover BTR også særligt blev arbejdet med spildevandsdelen af sagen.

Den første tættere styring af sagen igangsættes i oktober 2018, hvor der tilknyttes en funktionsleder, som ud over at bidrage til sagsbehandlingen primært varetager en koordinerende og fremdriftssikrende rolle. Den pågældende funktionsleder var tilknyttet sagen frem til slutningen af december 2019, hvor det vurderes, at det ikke er muligt at komme længere med sagen grundet manglende administrationsgrundlag i relation til sagens spildevandsdel. Funktionslederen og de involverede spildevandssagsbehandlere blev i stedet allokert til det interne MFS-projekt, der blev opstartet på samme tidspunkt. I perioden, hvor funktionslederen er tilknyttet, afholdes møder hver 14. dag i sagsbehandlerteamet og der arbejdes med detaljerede tidsplaner for det kommende år, herunder med angivelse af færdiggørelsesgrad.

Ved funktionslederens udtræden ophører den tætte styring med møder hver 14. dag, men der udarbejdes stadig tidsplaner for sagen – dog i et mere overordnet format. Fra slutningen af 2019 og frem til slutningen af 2021 er der derfor intet formelt og tæt styringssetup ud over, at der hver 4. uge afholdes teammøder i brancheteamet, hvor FMC-sagen er én blandt flere sager, som er på dagsordenen.

I slutningen af 2021 (november), hvor det interne MFS projekt er afsluttet, genoptages en tættere styring af sagen. Konkret tilknyttes en medarbejder, der skal sikre fremdrift og varetage de opgaver, som ikke er direkte relateret til revurderingen. Dette gøres for at skærme de eksisterende ressourcer mod udefrakommende opgaver, der trækker tid væk fra den egentlige sagsbehandling af revurderingen.

I den forbindelse bemærkes, at der naturligt har været en betydelig offentlig bevågenhed omkring sagen, hvilket har afstedkommet mange presse- og borgerhenvendelser samt spørgsmål fra Folketingets Miljø- og Fødevareudvalg. I perioden har sagsbehandlere på sagen således bidraget til ca. 70 minister- folketingsspørgsmål, flere samråd, teknisk gennemgang mv. Herudover er der besvaret ca. 60 aktindsigtsanmodninger ligesom der løbende også er blevet trukket på ressourcer ift. besvarelse af de løbende borger- og pressehenvendelser om sagen.

På trods af et forøget fokus på styring og tidsplaner fra slutningen af 2021 med jævnlige møder frem til meddelelse af delafgørelse om jord og grundvand i oktober 2023, er det først med oprettelse og implementering af taskforcen i september 2024, at der etableres en praksis med faste ugentlige møder i sagsbehandlerteamet. Hver mandag afholdes en halvtimes statusmøde, hvor der sker opfølgning på den sidste uges opgaver og udfordringer i den kommende uge afklares. Tilstede her er også den ansvarlige kontorchef.

Overordnet ses, at FMC-sagen i længere perioder i sagsforløbet er blevet behandlet som én blandt mange revurderinger i MSTs portefølje. I flere perioder har der dog været tættere opfølgning og styring af sagen i form af detaljerede tidsplaner og faste møder hver 7. eller 14. dag for de tilknyttede sagsbehandlere.

I forhold til styringsaspektet af sagen bemærkes desuden, at ledelsen i MST Virksomheder først i slutningen af 2022 fik et overblik over de omfattende sagspukler i enheden. Dette skete via en systematisk kortlægning af sagsmængden. Det blev i den forbindelse tydeligt, at nedbringelse af sagspuklen krævede en omprioritering på tværs af de tre hovedopgaver i enheden (revurdering, miljøgodkendelse og tilsyn) mhp. at sikre højere prioritet af revurderingsopgaven ift. de to øvrige. I perioden som gik forud fra sagens opstart og frem til midten af 2023 har miljøgodkendelse og tilsyn været hhv. første og anden prioritet, mens revurderinger har været tredje prioritet. Fra midten af 2023 og op til i dag har revurderingen haft første prioritet.

Ressourcer og ressourceanvendelse

Gennem årene har der været en skiftende bemanning på sagen. Derudover har der været et generationsskifte hvor den tidligere 1. sagsbehandler er blevet erstattet af to nye mere ligeværdige sagsbehandlere, som i højere grad deler ansvaret og sparrer med hinanden.

En af disse ligeværdige sagsbehandlere har desuden været 2. sagsbehandler på sagen gennem en årrække under den tidligere 1. sagsbehandler. Herudover har der været en gennemgående sagsbehandler fra spildevandsteamet tilknyttet gennem hele perioden, hvilket har været en særlig prioritering på grund af virksomhedens kompleksitet og omfang på spildevandsområdet. En prioritering, som har sikret kontinuitet på dette område i sagen, mens ligeledes har centraliseret viden hos enkelte sagsbehandlere.

Udover de tidligere beskrevne tilknyttede ressourcer ift. styring af sagen, så bliver der i 2022 tilknyttet yderligere en sagsbehandler, der skal overtage risikodelen af sagen, idet den hidtidige 1. sagsbehandler snarest ønsker at trække sig tilbage ifm. pensionering. I 2022 tilknyttes yderligere en sagsbehandler, ligesom sagsbehandlerteamet igen opskales i 2023 med endnu en sagsbehandler. I 2023 prioriteres samtidigt øget ledelsesfokus i form af tilknytning af en funktionsleder, der skal hjælpe med at tilskære sagen.

CASE 1 - FMC Agricultural Solutions A/S, tidligere: Cheminova A/S (4/6)

BESKRIVELSE AF SAGSFORLØBET (fortsat)

De tilknyttede sagsbehandlere er specialiserede ressourcer, der arbejder med udvalgte elementer af afgørelsen fx lugt og støj, mens en af de to 1. sagsbehandlere indtager en delvist koordinerende rolle for at sikre fremdrift og koordinering på tværs af de miljøfaglige emner. I 2024 tilknyttes desuden yderligere en sagsbehandler med speciale i spildevand til at understøtte den eksisterende spildesagsbehandlers arbejde samt sikre overdragelse af viden internt i spildevandsteamet.

Den øgede prioritering af ressourcer særligt i løbet af 2022 og frem hænger tæt sammen med den sideløbende analyse af sagspukler i MST Virksomheder, hvor det bliver tydeligt, at sagspuklerne er omfattende og at opgaven omkring revurderinger derfor måtte opprioriteres. Hvor der frem til 2022 har været en opfattelse af, at fremdrift i opgaven i høj grad kunne understøttes af øget styring bliver der i denne periode en øget erkendelse af, at omprioritering mellem de tre hovedopgaver og opnormering af sagsbehandlerressourcer ligeledes er nødvendig for at få fremdrift i sagen.

Det er desuden også i foråret 2023, at MST Virksomheder træffer beslutningen om at tilskære sagen og meddele delafgørelser (påbud) om reviderede miljøvilkår for udvalgte miljøfaglige emner i takt med at de færdiggøres.

Spildevand

Gennem perioden har der særligt været udfordringer i relation til spildevandsdelen af sagen. Gennem længere perioder har sagen ligget stille, idet det ikke har været muligt at sagsbehandle på sagen pga. manglende administrationsgrundlag på spildevandsområdet.

Sammenlagt har der været cirka tre års stilstand på spildevandssagsbehandlingen som følge af manglende administrationsgrundlag. I perioden har der bl.a. været arbejdet med at etablere et sådant, hvilket har betydet at centrale ressourcer er blevet trukket væk fra sagsbehandlingen til fordel for dette arbejde.

Konkret drejer det sig om perioden 2019-2021, hvor der internt i MST pågik et arbejde med udarbejdelse af administrationsgrundlag for spildevandsområdet (MFS-projektet) med ophæng i departementet samt perioden fra marts 2023 - marts 2024, hvor FAQ'erne, som udgjorde administrationsgrundlaget for dele af spildevandsområdet, blev suspenderet.

I den sidste af de to perioder blev der ikke behandlet nogle spildevandssager i MST Virksomheder. Suspenderingen skyldtes en klagenævnsafgørelse som stillede tvivl omkring lovligheden af administrationsgrundlaget, som det fremgik i de relevante FAQ'er.

Arbejdet med både MFS-projektet og revisionen FAQ'erne for udledning af spildevand krævede desuden højt specialiserede ressourcer, hvorfor den/de tilknyttede spildevandssagsbehandlere i de to perioder anvendte størstedelen af deres tid på dette arbejde.

Udfordringerne vedrørende administrationsgrundlaget relaterer sig konkret til at BAT-konklusionerne, der omhandler udledning af spildevand, overlapper med vandrammedirektivet, som er et beskyttelsesdirektiv.

Hvor der i BAT-konklusionerne stilles krav til, at virksomheden skal *begrænse* sin forurening ved anvendelse af den bedste tilgængelige teknik, stilles der i mange tilfælde i lovgivningen tilknyttet vandrammedirektivet strengere krav i form af miljøkvalitetskrav for forekomsten af en række enkeltstoffer i det omkringliggende miljø. Hvis det omkringliggende vandmiljø således allerede er i en tilstand, hvor miljøkvalitetskrav er overskredet, kan det kun tillades udledning, der ikke direkte eller indirekte vil kunne medføre forringelse af overfladevandområdets tilstand og ikke vil kunne forhindre opfyldelse af det fastlagte miljømål.

Overskredne grænseværdier i vandområdet gør sig bl.a. gældende for en række metaller, som findes i mængder over grænseværdierne i store dele af det danske vand- og havmiljø. Stoffernes, herunder også metallernes, udbredelse er dog ikke kortlagt i et detaljeniveau, som gør det anvendeligt til brug for den konkrete sagsbehandling af revurderinger. For sagsbehandlerne har kunnet forholde sig til FMCs udledning er det således nødvendigt at kortlægge eller estimere mængden af de flere end ca. 120 forskellige stoffer i det vandområde, der udledes spildevand til. Først med dette kortlagt for hver af stofferne kan der foretages egentlige beregninger af de resulterende koncentrationer som et resultat af udledningen. En yderligere udfordring ved disse udbredelsesberegninger er imidlertid, at der ikke foreligger bekendtgørelsesfastsatte grænseværdier for alle de stoffer, som udledes fra FMC, idet en række som tidligere nævnt er helt særlige for FMC.

Overordnet ses det, at FMC-sagen har ligget stille i cirka tre år grundet mangel på administrationsgrundlag på spildevandsområdet. Ligeledes har dette arbejde krævet prioritering fra MSTs spildevandssagsbehandlere, hvorfor man kun i begrænset grad har kunnet allokere ressourcer til øvrig arbejde med dele af FMC-sagskomplekset.

Det samme gør sig gældende i december 2021, hvor MST påbegynder opsporing af PFAS i perkolat. En opgave, som ligeledes trækker spildevandsressourcer væk fra FMC-sagen ligesom den af de to 1. sagsbehandlere som havde en mere koordinerende rolle omprioriteres til arbejdet i PFAS-gruppen, hvor der skal laves påbud for op til 100 deponier.

FMC bliver desuden udvalgt som en af de første virksomheder i landet, der skal redegøre for udledning af PFAS, hvilket munder ud i en konkret PFAS afgørelse med udlederkrav som sendes i høring hos FMC oktober 2024.

Ved udgangen af juni 2025 er det MSTs vurdering, at den samlede sag omfatter indtil videre 10 delafgørelser/påbud, hvoraf 7 af disse pr. d.d. enten er sendt i høring eller meddelt virksomheden. Aktuelt udestår yderligere delafgørelser om pesticidstoffer, regulering af luftforurening, affald mv.

CASE 1 - FMC Agricultural Solutions A/S, tidligere: Cheminova A/S (5/6)

LÆRINGSPUNKTER FRA FORLØBET

- Opdeling af det store omfattende sagskompleks i mindre dele har muliggjort fremdrift i sagsbehandlingen. Dette skyldes, at man har kunne uddelegere opgaven til flere sagsbehandlere, ligesom sagskomplekset også er blevet mere overskueligt og dermed mere motiverende for den enkelte sagsbehandler. Ligeledes betyder den tilhørende praksis om løbende udstedelse af påbud om reviderede vilkår til virksomheden en hurtigere miljømæssig effekt sammenlignet med den normale praksis på området, hvor reviderede vilkår på de forskellige områder først meddeles samlet som en del af den endelige revurdering. Praksis med opdeling af sagen i flere mindre delelementer har således både en positiv effekt ift. øget fremdrift og miljømæssig effekt.
- Deling af det store omfattende sagskompleks mellem to sagsbehandlere frem for den normale praksis med en 1. og 2. sagsbehandler vurderes af MST at være hensigtsmæssig i relation til en sådan sag. En duo-organisering medfører således i højere grad mulighed for kvalificeret sparring løbende, ligesom det gør opgaven for den enkelte sagsbehandler mere overskuelig. Det er særligt relevant i de tilfælde, hvor der tidligere har været en gennemgående 1. sagsbehandler på virksomheden gennem mange år og som derfor besidder omfattende viden om virksomheden, som det ikke kan forventes er muligt for en enkelt medarbejder at overtage ansvaret for. Det er således et læringspunkt at tilpasse organiseringen i situationer med helt særlige sager.
- Der er god erfaring med en opnormering af FMC-sagen med tilknytning af flere specialiserede sagsbehandlere, som kan understøtte de(n) primære sagsbehandler(e) arbejde med specifikke miljøfaglige områder så som luft, støj, lugt etc. eller helt selv varetage afgørelsen af en del af sagskomplekset.
- En stor kompleks sag som FMC kræver erfarne specialister, der både har stor indsigt i virksomheden og den relevante miljøfaglighed, fx ift. spildevand. På sådanne virksomheder er det således centralt løbende at sikre overdragelse af viden til flere sagsbehandlere, således man ikke bliver unødigt afhængig af og derfor sårbare i relation til enkelte specialiserede ressourcer. Det samme gælder for de relevante fagområder som fx spildevand, hvor centrale ressourcer, der går på pension eller forlader teamet med fordel kan erstattes af flere personer, hvormed der opbygges mere fleksibilitet og øget modstandsdygtighed i faggruppen. I den forbindelse er det centralt løbende at indtænke videnoverdragelse og oplæring, da MSTs erfaring er, at overdragelse af viden er en ressourcekrævende opgave. MST vurderer at videnoverdragelse bedst sker via sidemandsoplæring i den konkrete sagsbehandling, da opgaven i høj grad er virksomhedsspecifik.
- Der er i sagsforløbet opbygget den erfaring, at det er centralt at sikre koncentreret arbejdstid til centrale sagsbehandlerressourcer, herunder i videst muligt omfang at skærme udvalgte medarbejdere mod opgaver, som ikke er direkte relateret til fremdriften af sagsbehandling og eller opbygning/opkvalificering af interne ressourcer i faggruppen. Opgaver såsom besvarelse af aktindsigter og MOF-spørgsmål kan således med fordel i videst muligt omfang løses af andre sagsbehandlere, mens centrale ressourcer udelukkende inddrages ift. sparring og kvalitetssikring af besvarelsene.
- Der er i sagsforløbet opbygget gode erfaringer med brug af skabelon/opgavebestilling til opgavebærende fagområder som fx jord- og grundvandsforurening. Opgavebestillinger og de tilhørende prioriteringsprocesser har understøttet faggruppens interne overblik ift. hvem der sidder med hvilke opgaver, herunder også øget videndeling ift. lignende opgaver og problemstillinger.
- Der er gode erfaringer med tættere og løbende opfølgning i sagsbehandlerteamet og med ledelsestilstedeværelse på et omfattende sagskompleks som FMC. Den tættere og periodevist ugentlige opfølgning har understøttet fokus på fremdrift af sagen, sikret koordinering mellem sagsbehandlere, herunder givet mulighed for løbende afklaringer af relevante tvivlsspørgsmål, som ellers ofte vil blive behandlet som en af flere tvivlsspørgsmål på brancheteammøder, som kun afholdes én gang hver fjerde uge. Et greb, som har understøttet opdeling af sagen i mindre dele har bl.a. været at tilknytte en funktionsleder mere direkte til sagen mhp. at have større beslutningskraft i teamet.
- Der er gode erfaringer med tættere og løbende opfølgning på den generelle portefølje af revurderinger, herunder sagspukler. Det at der indenfor de seneste år er blevet etableret et fuldt overblik over sager og sagspukler i MST Virksomheder, herunder revurderingsområdet, har betydet, at ledelsen på mere kvalificeret vis har haft indsigt i omfanget af sagspuklerne, herunder haft mulighed for at prioritere ressourcer ift. fx FMC samt følge effekten af selv samme prioritering. Desuden muliggør den løbende opfølgning og heraf følgende gennemsigthed også, at ledelsen tidligere vil kunne eskalere mulige ressourceudfordringer mhp. tidligt at afhjælpe disse. I den forbindelse bør det overvejes, hvorvidt der via statusrapportering og relevante scoringsmekanismer kan etableres et tidligt varslingsystem, der kan varsle på tværs af brancheteamsene i MST Virksomheder, når der er risiko for tidsplansoverskridelser eller opbygning af sagspukler. Det vil fx kunne ske via klassificering af risici, der både kan bruges til intern prioritering og til eskalering ift. direktion og departement.

CASE 1 - FMC Agricultural Solutions A/S, tidligere: Cheminova A/S (6/6)

LÆRINGSPUNKTER FRA FORLØBET *(fortsat)*

- Sagsforløbet har vist, at det er centralt, at udarbejdelse af nye regelsæt følges op med relevante vejledninger og administrationsgrundlag mhp. at understøtte den efterfølgende virksomhedssagsbehandling på baggrund heraf. For nuværende opleves regelgrundlaget på nogle områder for uspecifikt til at kunne administrere på baggrund af, hvilket betyder at opgaven med udmøntning af regelgrundlaget resulterer i et ressourcekrævende fortolkningsarbejde hos de sagsbehandlere i MST Virksomheder, der har den relevante miljøfaglighed, men kun i begrænset grad den nødvendige juridiske indsigt og faglighed til at kunne foretage sådanne fortolkninger på effektiv vis.
- FMC var en af de første virksomheder, som blev bedt om at udarbejde BTR, ligesom FMC var en af de første virksomheder, der blev bedt om at kortlægge PFAS. Givet kompleksiteten ved at være first mover ift. fortolkning af reglerne, herunder kompleksiteten af virksomheden, bør det overvejes, hvorvidt de tilknyttede sagsbehandlerressourcer er bedst brugt ift. fortolkning af nye regelgrundlag som first mover i modsætning til at være lidt senere i processen med implementering for at kunne bygge oven på erfaringerne fra andre virksomheder. Udvælgelse af mindre komplekse virksomheder som first mover har desuden den fordel, at den kan medføre hurtigere afgørelse og eventuel afprøvning af en afgørelse i ankenævnet.
- Den webbaserede miljøgodkendelse, som MST har overtaget fra Ringkjøbing Amt giver et overblik over FMCs anlæg, godkendte projekt og gældende vilkår. Et sådan digitalt overblik, som er tilgængeligt for både MST og virksomheden har været med til at understøtte sagsbehandlingen af sagen, og blevet anvendt af såvel MST som FMC.
- I forbindelse med tilsynet med FMC har man udbudt mindre delopgaver til eksterne rådgivere, hvilket kan være en måde at aflaste centrale ressourcer internt i MST. I forbindelse med udarbejdelse af udbuddet er det dog nødvendigt at inddrage specialiserede ressourcer i kravspecifikationsarbejdet, hvorfor der altid er tale om en afvejning af om ressourceindsatsen ved udbuddet står mål med den afhjælpning, der opnås.

CASE 2 - Fujifilm Diosynth Biotechnologies Denmark ApS tidl.: Biogen (Denmark) Manufacturing ApS

PRÆSENTATION AF VIRKSOMHEDEN

Fujifilm Diosynth Biotechnologies Denmark ApS (fra nu benævnt Fujifilm) er beliggende i erhvervsområdet Trollesminde Erhvervspark i Hillerød. Fujifilms hovedaktivitet er omfattet af listepunkt 4.5 på bilag 1 i godkendelsesbekendtgørelsen: Fremstilling af farmaceutiske produkter, herunder mellemprodukter.

Fujifilm producerer lægemidler ud fra bioteknologiske processer med brug af mammale celler til blandt andet sygdommen Multiple Sclerose samt en række biosimilars. På fabriksområdet er der også laboratoriefaciliteter, pakkeri, frysekapacitet, oplag af råvarer og produkter samt kedelanlæg, administration og kantine m.v. Fabrikken er i drift hele døgnet, året rundt.

De væsentligste miljøpåvirkninger er emissioner til luften fra kedelanlæg, spildevand der afledes til kommunalt rensningsanlæg samt støj fra forsyningsanlæg og transport.

Fabrikken er indrettet og drives, så Miljøstyrelsens vejledende grænseværdier for støj overholdes i omgivelserne. Udledning af spildevand mv. reguleres i Hillerød Kommunes spildevandstilladelse.

Virksomheden er omfattet af i alt seks BREF-noter. Revurderingen blev foranlediget af offentliggørelsen af CWW-BREF, der omhandler spildevands- og luftrensning og dertil hørende styringssystemer i den kemiske industri.

BESKRIVELSE AF SAGSFORLØBET

Der har været tale om en revurdering af begrænset kompleksitet, hvilket skyldes, at virksomhedens miljøgodkendelse var blevet revurderet i 2013 og der sidenhen kun var indkommet to mindre mellemliggende miljøgodkendelser.

Revurderingen var derfor i overvejende grad en redaktionel opgave, ligesom der ikke skulle udarbejdes en basistilstandsrapport (BTR), da det blev vurderet, at virksomheden ikke med den nuværende produktion vil kunne bidrage til en længerevarende påvirkning af jord og grundvand.

MST foretog i denne afgørelse en sammenskrivning og tilpasning af de gældende miljøgodkendelser og tilføjede enkelte nye vilkår således, at vilkårene levede op til CWW-BREF.

Sagen blev løst i brancheteamet biofarma.

Sagen blev annonceret opstartet i efteråret 2016, som en del af en generel praksis i MST. Den egentlige sagsbehandling blev imidlertid først påbegyndt medio november 2020 og afgørelsen blev meddelt umiddelbart før årsskiftet 2020.

Den detaljerede tidslinje for sagsforløbet var følgende:

- Seneste revurdering af hovedgodkendelsen: 19. december 2013
- Offentliggørelse af CWW-BREF i EU-Tidende: 9. juni 2016
- To mellemliggende miljøgodkendelser hhv. 28. juni 2016; 11. oktober 2017
- Annoncering af opstart af revurdering på www.mst.dk: 13. oktober 2016
- Sagsbehandling påbegyndes: 12. november 2020
- Afgørelse om BTR: 15. december 2020
- Annoncering af afgørelse: 21. december 2020
- Udløb af klagefrist: 18. januar 2021

CENTRALE LÆRINGS-PUNKTER FRA FORLØBET

- Der er gode erfaringer med i faggruppen at udarbejde et fagligt CWW-revurderingsnotat som en praksisnær fortolkning og implementering af BREF. I notatet udarbejdes så vidt muligt en fælles vurdering af virksomhederne i branchen, herunder beskrives, hvordan det ændrede regelgrundlag skal implementeres i praksis ift. de enkelte virksomheder og deres nuværende godkendte anlæg. Et eksempel kunne være fastsættelse af en værdi for, hvornår en virksomhed kan siges at have emissioner, der kan karakteriseres som værende "store mængder". Denne fælles tilgang i brancheteams understøtter både effektiv og ensartet individuel sagsbehandling. Processen med udarbejdelse af notatet, som går forud for den individuelle revurdering, er dog samtidigt en yderst tidskrævende proces, der samtidigt kræver høj faglighed og stor erfaring for at kunne omsætte regelgrundlaget. Forud for det endelige CWW-revurderingsnotat havde tre erfarne medarbejdere således brugt mange timer til på udviklingen af notatet. De forudgående timer var således forudsætningen for, at den individuelle revurdering kunne løses med et relativt begrænset timeforbrug.

CASE 3 - Kredsløb Affaldsenergi A/S, Forbrændingsanlægget

PRÆSENTATION AF VIRKSOMHEDEN

Kredsløb Affaldsenergi A/S, Forbrændingsanlægget (fra nu benævnt ACF) driver et affaldsforbrændingsanlæg beliggende i et industriområde ved Lisbjerg nord for Aarhus. Forbrændingsanlægget blev sat i drift 1. januar 1978 med to ovnlinjer og er løbende blevet udbygget og moderniseret, senest i forbindelse med opførslen af et biomassefyret kraftvarmeværk i 2017, som blev oprettet i et selvstændigt selskab, Kredsløb Halmenergi A/S.

Denne case beskrivelse omhandler udelukkende revurderingen af affaldsforbrændingsanlægget. Revurderingen af det biomassefyrede kraftvarmeværk er foregået i en særskilt proces med særskilte sagsdokumenter. ACF-revurderingen indeholder dog de fælles vilkår om spildevand, overfladevand, støj og monitoringsvilkår.

De primære aktiviteter tilknyttet driften af affaldsforbrændingsanlæggets anlægslinjer er bl.a. vægte, affaldssiloer, anlægslinjer, oplag af slagge, spildevandsrensingsanlæg, nødstrømsanlæg, tanke med hjælpestoffer, tanke til restprodukter, oplag af affald, røggasrensning m.m.. Herudover sker der dagligt affaldstilkørsel og bortskaffelse af restproduktion.

De væsentligste miljøpåvirkninger af virksomhedens aktiviteter vedrører emissioner af røggas til luften.

Affaldsforbrændingsanlægget er udelukkende omfattet af en BREF, WI BREF, der omfatter virksomheder, som forbrænder affald, medforbrænder affald og/eller behandler slagge fra affaldsforbrænding. Publiceringen af WI BREF fandt sted i 4.kvartal 2019 og var årsagen til opstart af revurdering.

BESKRIVELSE AF SAGSFORLØBET

Der har været tale om en revurdering af lav/middel kompleksitet, hvilket skyldes, at der senest var blevet foretaget en revurdering af miljøgodkendelsen i 2019. Herudover omfattede sagen ikke spildevand, men udelukkende en tilslutningstilladelse til det offentlige anlæg, hvor revurderingen skulle koordineres med kommunen og derfor ikke krævede mange ressourcer fra MST. Et forhold, der medvirkede til at øge kompleksiteten var dog, at der skulle udarbejdes basistilstandsrapport (BTR).

Miljøstyrelsen foretog i forbindelse med revurderingen en sammenskrivning af alle gældende godkendelser for anlægget med henblik på at sikre overblik.

Sagen blev løst i brancheteamet, affaldsforbrænding. I brancheteamet havde man forud for revurdering af forbrændingsanlægget udviklet og afprøvet et specifikt revurderingsparadigme på enkelte af de i alt 25 forbrændingsanlæg, som teamet er ansvarlig for at revurdere. Dette paradigme, som stadig i sagsforløbet var under tilpasning pba. løbende erfaringer og som tog udgangspunkt i det generelle revurderingsparadigme, blev anvendt som udgangspunkt for revurderingen af ACF.

I praksis betød det forudgående arbejde med paradigmet, at 80-90 pct. af revurderingen var løst ved opstart, idet relevante vilkår og begrundelser for størstedelen af de miljøfaglige emner allerede var udarbejdet. Arbejdet med paradigmet blev påbegyndt allerede i 2016, mens den pågældende sag først blev opstartet ultimo 2020.

Tidslinjen for sagsforløbet er som følger:

- Opstart af udarbejdelse af brancheparadigme i brancheteam: 2016
- Seneste revurdering af hovedgodkendelsen: 2. oktober 2019
- Offentliggørelse WI BREF i EU Tidende: 3. december 2019
- Ingen mellemliggende miljøgodkendelser
- Sagsbehandling påbegyndes: 22. juni 2021
- Meddelelse af opstart til virksomheden: 22. juni 2021
- Annoncering af opstart www.mst.dk: 24. juni 2021
- Afgørelse om BTR: 1. oktober 2021
- Annoncering af afgørelse: 23. marts 2022
- Udløb af klagefrist: 20. april 2022

LÆRINGS-PUNKTER FRA FORLØBET

- I brancheteamet er erfaringen, at det indledende arbejde med fortolkning af BREF i form af udarbejdelse af et brancheparadigme understøtter en effektiv og ensartet sagsbehandling på tværs af teamets sagsbehandlere. Ved udarbejdelse af sådanne paradigmer er det dog samtidigt centralt med ledelsesmæssig understøttelse mhp. at effektivt vis at sikre det rette kvalitets- og detaljeniveau. Herudover kan der med fordel angives en konkret startdato for anvendelse af paradigmet mhp. at lette den enkelte sagsbehandlers løbende tilretning af sin afgørelse, såfremt der undervejs i sagsbehandlingen sker ændringer i enten det generelle eller branchespecifikke paradigme.
- I forbindelse med sagen var der en række overlap mellem reguleringen i affaldsforbrændingsbekendtgørelsen og de publicerede BAT-konklusioner. Der vurderes derfor at være et potentiale i at justere bekendtgørelsen med udgangspunkt i de dele som allerede er reguleret med de nye BAT-konklusioner eller alternativt at gøre BAT-konklusioner direkte gældende over for virksomheden mhp. at undgå overlap.
- Det er et potentiale i at tilrette det centrale paradigme for revurderinger for at undgå at alle sagsbehandlere bruger unødigt tid på redaktionelt arbejde, herunder bl.a. krydsreferencer, formatering mv.

CASE 4 - Nordjyllandsværket A/S

PRÆSENTATION AF VIRKSOMHEDEN

Nordjyllandsværket A/S (fra nu benævnt Nordjyllandsværket) er en del af Aalborg Forsyning og er et kraft- og varmeproducerende anlæg, som ligger ud til Limfjorden. Værket er oprindeligt etableret på området i 1967 og er udvidet ad flere omgange.

Nordjyllandsværkets hovedaktivitet er omfattet af listepunktet 1.1.a Energianlæg, forbrænding af brændsel i anlæg med en samlet nominel indfyret termisk effekt på 50 MW eller derofter, hvor brændslet er kul og/eller orimulsion i anlæg

Indenfor virksomhedens matrikelgrænse er der et olielager med oplag af fuelolie; produktør til import og eksport mellem olielageret og kaj, rørføringer pumper mv. på virksomheden samt laste- og lossefaciliteter på kaj.

Virksomheden har tilladelse til at være i drift alle dage døgnet rundt.

De væsentligste miljøpåvirkninger af virksomhedens aktiviteter er risiko for forurening af jord, grundvand og Limfjorden samt støj og lugt i forbindelse med skibsoperationer. Nordjyllandsværket er desuden en risikovirksomhed på grund af oplag af ammoniak.

Virksomheden er omfattet af i alt to BREF-noter. Revurderingen blev foranlediget af offentliggørelsen af LCP-BREF, der dækker store fyringsanlæg og forbrændingsanlæg.

BESKRIVELSE AF SAGSFORLØBET

Der har været tale om en revurdering af middel kompleksitet, hvilket skyldes, at der skulle udarbejdes basistilstandsrapport (BTR) ligesom revurderingen omfattede direkte udledning af spildevand, herunder en tidskrævende kortlægning af spildevandsstrømme.

Herudover blev kalendertiden drevet af, at der sideløbende med udarbejdelse af afgørelsen skete overdragelse af virksomhedens fire store fuelolietanke og tilhørende installationer, som overgik til Port Of Aalborg. En overdragelse, som blev godkendt af Aalborg Kommune den 30. juni 2021. Derfor endte afgørelsen med ikke at inkludere fuelolietankene og tilhørende installationer. Et andet kalendertidsdrivende element i sagen omhandlede at dele af driften af anlægget, herunder bl.a. oplagring af kul, foregik på lejet grund, hvilket krævede en afklaring af ansvarsforhold. Et tredje kalendertidsdrivende element var, at sagens tilknyttede 1.sagsbehandler blev trukket ud til arbejdet med mink. Det bemærkes desuden, at udkastet til revurderingen eksklusiv spildevandsdelen var klar allerede i slutningen af 2021, hvorfor begrænsede spildevandsressourcer var et fjerde kalendertidsdrivende element.

Nordjyllandsværket ønskede desuden også to eksisterende letolietanke nedlagt og erstattet med én mindre tank. En ændring, som blev omfattet af afgørelsen. Der blev dog ikke fastsat særskilte vilkår til letolietanken, da de eksisterende vilkår fandtes at være dækkende. Sagen blev løst i brancheteamet, kraftværker, med inddragelse af ressourcer fra spildevandsteamet.

Sagsforløbet bar præg af, at revurderingen af Nordjyllandsværket blev udarbejdet på baggrund af et brancheparadigme, der forud var blevet udviklet og afprøvet på en række lignende kraftværker/forbrændingsanlæg. Det betød, at snittet for vilkårene og tilhørende begrundelser i høj grad var blevet udarbejdet. Der var derfor en høj grad af genbrug fx ift. de tidskrævende kontrolvilkår for luftemissioner.

Tidslinjen for sagsforløbet er som følger:

- Senest revurdering af hovedgodkendelsen: 6. januar 2006
- Offentliggørelse LCP-BREF i EU Tidende: 17. august 2017
- Meddelelse af opstart til virksomhed: 27. november 2017
- Annoncering af opstart www.mst.dk: 15. december 2017
- Sideløbende med revurderingen er der blevet meddelt to miljøgodkendelser, to afgørelser om ikke godkendelsespligt, to screeninger for miljøvurderingspligt, ligesom der blevet opstartet yderligere to miljøgodkendelser, som er først er blevet afsluttet efter annoncering af afgørelsen for revurdering
- Sagsbehandling påbegyndes: 2. januar 2019
- Afgørelse om BTR: 29. januar 2019
- Udkast til revurdering (alt det, der ikke er spildevand): 30. september 2020
- Annoncering af afgørelse: 23. juni 2022
- Udløb af klagefrist: 21. juli 2022

CENTRALE LÆRINGS-PUNKTER FRA FORLØBET

- Der er gode erfaringer med i faggruppen at udarbejde et brancheparadigme som en praksisnær fortolkning og implementering af BREF. Denne fælles tilgang i brancheteams understøtter både effektiv og ensartet individuel sagsbehandling. Processen med udarbejdelse af paradigmet, som går forud for den individuelle revurdering, er dog samtidigt en yderst tidskrævende proces, der samtidigt kræver høj faglighed og stor erfaring for at kunne omsætte regelgrundlaget.
- Den fysiske afgrænsning af virksomheden har betydning og kan være en selvstændig tidsdriver i revurderingsprocessen, som det er centralt at være opmærksom på. Erfaringen viser, at virksomhederne ikke nødvendigvis har det fulde overblik over afgrænsningen af den godkendelsespligtige Bilag 1-aktivitet. Det kan derfor med fordel indtænkes som en løbende opmærksomhed, når sagsbehandlerne er i kontakt med virksomheden fx på tilsyn.
- Den detaljerede kortlægning og dialog om alle spildevandsstrømme har betydet, at virksomheden nu har omlagt interne processer, således at der i dag ikke er et behov for at udlede processpildevand.

CASE 5 - Topsoe A/S

PRÆSENTATION AF VIRKSOMHEDEN

Topsoe A/S er en kemisk virksomhed, som er beliggende ud til Roskilde Fjord i Frederikssund.

Virksomhedens hovedaktivitet vedrører produktion af kemiske katalysatorer med udgangspunkt i uorganiske forbindelser, herunder mindre mængder af tungmetaller som fx zink og nikkel. Virksomhedens hovedaktivitet er derfor omfattet af listepunkt 4.2 på bilag 1 i godkendelsesbekendtgørelsen: Fremstilling af uorganiske kemikalier.

De primære aktiviteter knyttet til driften af virksomheden inkluderer indendørs lagre til råvarer og mellem- og færdigvarer, en række udendørs tanklagre ved relevante bygninger, et internt spildevandsrenseanlæg, flere luftrenseanlæg, et anlæg til fremstilling af demineraliseret vand pba. en grundvandsboring, laboratorier, værksteder og faciliteter til produktion af energi.

De væsentligste miljøpåvirkninger fra virksomheden vedrører udledning af osmosedrænvand fra rensning af grundvand samt industrielt belastet overfladevand til Roskilde Fjord, luftemissioner som renses for indhold af kvælstof og metalstøv samt risiko for spild i forbindelse med oplagring. Herudover udledes processpildevand til det kommunale rensningsanlæg.

Revurderingen blev udløst af publiceringen af CWW-BREF medio 2016. BREF'en omhandler spildevand- og luftrensning og dertil hørende styringssystemer i den kemiske industri.

BESKRIVELSE AF SAGSFORLØBET

Der har været tale om en revurdering af høj kompleksitet, hvilket skyldes virksomheden har store og komplekse anlæg, der er fordelt over et større areal. Desuden er der kompleksitet knyttet til udledningen af spildevand samt vilkår relateret til luftemissioner.

Som en del af sagsbehandlingen har virksomheden desuden fået påbud om udarbejdelse af en basistilstandsrapport (BTR) og i den forbindelse er der givet en række nye vilkår, som skal understøtte forøget beskyttelse mod jord- og grundvandsforurening.

Revurderingen blev opstartet i 2016 og blev meddelt den 18. august 2022, hvorefter den dog blev påklaget med opsættende virkning til følge. Klagenævnet afviste dog klagen den 14. marts 2024, hvorfor CWW revurderingen reelt først blev gældende fra denne dato.

Undervejs i forløbet er desuden blevet publiceret en ny WGC-BREF i 2022, der omhandler fælles systemer til håndtering og behandling af spildgasser i den kemiske sektor. For at undgå at skulle revurdere hele CWW-revurderingen blev det besluttet at lave et tillæg, hvor kun vilkår om luft og miljøledelse blev revurdere igen. WGC-revurderingen blev meddelt og annonceret den 4. september.

Sagen har være løst i brancheteamet, anden kemisk virksomhed. Dele af sagsbehandlingen har dog været varetaget af specialiserede spildevandsressourcer pba. opgavebestilling.

Tidslinjen for sagsforløbet er som følger:

- Seneste revurdering af hovedgodkendelsen: 10. december 2009
- Offentliggørelse CWW BREF i EU Tidende: 9. juni 2016
- 24 mellemliggende miljøgodkendelser: løbende i perioden fra 2010-2021
- Sagsbehandling påbegyndes: 2016
- Annoncering af opstart revurderingssag 1 www.mst.dk: 14. november 2016
- Offentliggørelse af WGC-BREF i EU Tidende: 12. december 2022
- Annoncering af opstart revurderingssag 2 www.mst.dk: 6. februar 2023
- Afgørelse om basistilstandsrapport (BTR): 14. juni 2023
- Annoncering af afgørelse revurderingssag 1: 18. august 2022
- Annoncering af afgørelse af revurderingssag 2: 4. september 2024

LÆRINGSPUNKTER FRA FORLØBET

- Indledende sagsfokusering er central for at kunne tilskære sagen. Erfaringen viser, at det er centralt at få overblik over sagen så tidligt som muligt. Overblikket skal ikke blot indeholde de godkendte anlæg og de gældende vilkår, men også en overordnet angivelse af den årlige driftstid for anlæggene. I denne sag var der således et anlæg, der udsendte ammoniak. Det viste sig imidlertid, at anlægget kun var i drift i nogle få timer om året, hvorfor emissionerne reelt var meget små, hvilket betød, at der blev brugt uforholdsmæssigt meget tid på denne del.
- Oplysningen af sagen har været ressource –og kalendertidskrævende, hvilket er en generel udfordring som ses på tværs af revurderingssager. Der har i denne sag været gode erfaringer med en proaktiv tilgang til dialogen med virksomheden, hvor mails er blevet opfulgt af telefonopkald, der er sendt mødemateriale forud for møder med virksomheden, ligesom disse møder er blevet planlagt og indkaldt i længere tid forud, så både virksomhed og MST har haft dem i kalenderen. Et andet eksempel har været, at der tidligt i processen er blevet fremsendt udkast til vilkår til virksomheden med henblik på kommentering. Aktiviteter som vurderes at understøtte fremdrift i sagsbehandlingen.
- Der har i sagsbehandlingen været positive erfaringer med løbende clearing af faglige spørgsmål med den ansvarlige kontorchef med udgangspunkt i forudgående beslutningsoplæg, som et supplement til faglige drøftelser i brancheteamet.

CASE 6 - Arla Foods amba, Nr. Vium Mejeri, Rensningsanlægget

PRÆSENTATION AF VIRKSOMHEDEN

Arla Foods amba Nr. Vium Mejeri (fra nu af benævnt NVM) driver et mejeri med et tilhørende rensningsanlæg. Virksomheden er beliggende i et industriområde i byen Sønderup, 6920 Videbæk. I denne casebeskrivelse fokuseres primært på revurderingen af vilkårene vedr. rensningsanlægget, herunder også aktiviteterne relateret hertil.

Rensningsanlægget blev oprindeligt godkendt i 2006 og idriftsat året efter i 2007. Sidenhen er der ad to omgange blevet meddelt godkendelse af udvidelser af anlægget med en forøgelse af udledning til følge. Det er sket i hhv. 2014 og 2020.

Renseanlægget modtager spildevand fra tre Arla driftsenheder. De tre enheder er Nr. Vium Mejeri, Arla Foods AMBA ARINCO og Arla Foods Ingredients Group P/S Danmark Protein. Anlæggets udledning af spildevand sker til Vorgod Å.

De væsentligste miljøpåvirkninger af rensningsanlæggets aktiviteter vedrører direkte udledning af spildevand.

NVM er omfattet af i alt tre tværgående BREF-noter og den beskrevne revurdering blev foranlediget af offentliggørelsen af FDM BREF ultimo 2019.

BESKRIVELSE AF SAGSFORLØBET

Der har været tale om en revurdering af lav/middel kompleksitet, hvilket skyldes, at der udelukkende udledes spildevand med indhold af næringsstoffer og enkelte metaller.

Igangsættelsen af revurderingen af NVM blev oprindeligt annonceret den 7. juli 2020, hvor det var tiltænkt, at mejeri og rensningsanlæg skulle behandles samlet. Da NVM ved sin første oplysning af sagen udelukkende indleverede dokumenter vedr. mejeriet endte det imidlertid med, at mejeriet og rensningsanlægget blev sagsbehandlet særskilt. Den endelige revurdering foreligger således også først, når begge sager for de to anlæg er færdigbehandlet.

Det har været særligt for sagsforløbet omkring rensningsanlægget, at den seneste miljøgodkendelse af rensningsanlægget er meddelt den 10. september 2020, hvorfor MST havde et godt udgangspunkt for sin sagsbehandling og NVM udelukkende skulle indlevere oplysninger relateret til opdateringer eller ændringer siden den dato.

Meddelelse af opstart af renseanlægssagen fandt først sted den 14. april 2023 og den fulde revurdering er endnu ikke afsluttet.

Sagen er blevet løst i brancheteamet mejerier, og er blevet løst af et sagsbehandlerteam bestående af tre sagsbehandlere. Denne teamtilgang til sagsbehandlingen er således særligt for dette brancheteam, der samarbejder om revurderingen af de 19 tilknyttede virksomheder.

Renseanlægget hos NVM blev udvalgt som en eksemplarisk case, hvor teamet kan opnå erfaring med denne sagstype, til når de senere skal revurdere miljøgodkendelserne for øvrige mejerier med lignende rensningslæg tilknyttet.

Teamet holder jævnligt statusmøder internt ligesom den tilknyttede spildevandsmedarbejder inddrages efter behov.

Der er endnu ikke truffet afgørelse i sagen.

Tidslinjen for sagsforløbet er som følger:

- Offentliggørelse FDM BREF i EU Tidende: 4. december 2019
- Seneste miljøgodkendelse vedr. udvidelse af renseanlæg: 10. september 2020
- Ingen mellemliggende miljøgodkendelser vedr. renseanlæg
- Sagsbehandling for renseanlæg påbegyndes: april 2023
- Annoncering af opstart www.mst.dk: 7. juli 2020
- Meddelelse af opstart af renseanlægssagen til virksomheden: 14. april 2023
- Udkast til afgørelse om basistilstandsrapport sendes i partshøring: 5. november 2024

LÆRINGSPUNKTER FRA FORLØBET

- I brancheteamet er der gode erfaringer med at arbejde i sagsbehandlerteams i forbindelse med gennemførelse af revurdering af sagen. Denne tilgang involverer en højere grad af specialisering af teammedlemmerne indenfor de enkelte miljøfaglige emner, hvilket understøtter en mere effektiv og ensartet sagsbehandling på tværs af virksomhederne i branchen. Det bemærkes i den forbindelse, at det også er en arbejdsmetode, som spreder sig internt i MST Virksomheder, hvor den vurderes særligt hensigtsmæssigt i brancher, hvor ligheden mellem virksomhederne er stor. Desuden bemærkes, at teamkonstellationen åbner op for at tænke i sammensætning af teams, så mere fremdriftsorienterede og mere fagligt orienterede medarbejdere kan samarbejde omkring en revurdering. Dette forventes at kunne understøtte både kvalitet og effektivitet i sagsbehandlingen.
- I brancheteamet er der gode erfaringer med udarbejdelse af basisvilkår, der er formuleret så de kan dække over et større udsnit af virksomheder både indenfor og udenfor den specifikke branche. Sådanne basisvilkår kan i de enkelte revurderingssager suppleres med yderligere vilkår, hvor det vurderes nødvendigt. Med basisvilkårene forsøges ansvaret for god opførsel pålagt virksomhederne ved at undgå for specifik regulering.

5. Forslag til regelforenkling og ændret regelanvendelse

Introduktion til forslag til regelforenkling og ændret regelanvendelse

FORSLAG VEDR. REGELFORENKLING OG REGELANVENDELSE

Som en del af sagsgangsanalysen er der gennemført en kortlægning af muligheder for regelforenkling og muligheder for ændret regelanvendelse. Fokus har været på at identificere konkrete forslag til, hvor regelgrundlaget kan forenkles eller anvendelse af regelgrundlaget kan ændres mhp. at frigøre ressourcer og/eller forkorte sagsbehandlingstiden (kalendertid).

STRUKTUR FOR PRÆSENTATION AF DE UDVIKLEDE REGELFORENKLINGSFORSLAG

Præsentationen af de identificerede regelforenklingsforslag følger strukturen nedenfor:

- **Indhold i løsningsforslaget**
Først beskrives indholdet i det konkrete løsningsforslag.
- **Udfordring som afhjælpes**
Dernæst uddybes hvilken konkret udfordring i sagsbehandlingsprocessen, som løsningsforslaget løser eller bidrager til at løse. Her kan der være tale om specifik lovgivning og regler, der i sig selv driver ressourceforbrug eller øget kalendertid. Det kan også omhandle samspil mellem regler eller måden hvorpå EU-regulering eller dansk lovgivning omsættes i bekendtgørelser og administrationsgrundlag.
- **Effekt på ressourceforbrug, kalendertid og miljø**
Her præsenteres det hvilken effekt realisering af forslaget vil have på reduktion i ressourceforbruget og reduktion af kalendertiden. Effekten på reduktion af ressourceforbruget er overordnet estimeret som antal timer eller antal årsværk. Det skal understreges, at der er tale om skøn med en betydelig usikkerhed. Skønnene er foretaget af kontorchefer og sagsbehandlere med indgående indsigt i sagsbehandlingen. Effekt på reduktion af kalendertiden estimeres i antal måneder. Endelig vurderes det, hvilken eventuel miljøeffekt forslaget vil have. Hvis relevant angives også eventuel effekt for virksomhederne.
- **Overvejelser om implementering/Hvad kræver det at implementere**
Her beskrives forudsætninger for implementering af forslaget, herunder i forhold til hvilke analyser og afklaringer, der er behov for og hvem der er behov for at involvere. Hvor det har været muligt estimeres endvidere, hvilken ressourceindsats realisering af forslaget vil kræve.

RAMMER FOR FORSLAGENES UDARBEJDELSE OG ESTIMERING AF EFFEKTER

Det skal understreges, at det ikke har været inden for rammerne af sagsgangsanalysens opdrag at foretage en dyberegående juridisk og miljøfaglig vurdering af forslagene til regelforenkling.

Forslagene er udarbejdet af nextpuzzle baseret på workshop med ledere og medarbejdere i MST Virksomheder og efterfølgende afklarende dialoger, hvor MST Virksomheder har leveret faglig og juridisk sparring og uddybende elementer i beskrivelsen af forslagene. MST har vurderet forslagenes miljøeffekt.

Realisering af en række af forslagene vil kræve yderligere juridisk og miljøfaglig afklaring og analyse, herunder blandt andet i relation til samspillet mellem europæisk og dansk regulering, og hvordan EU-regulering omsættes i dansk lovgivning. Derfor har det også, for en række af forslagene, ikke været muligt at estimere konkret, hvilke ressourcer det vil kræve at implementere forslagene.

Ligeledes er der for effekter ved implementering tale om meget overordnede skøn. Der er derfor ikke for forslagene til regelforenkling og ændret regelanvendelse udarbejdet samlede oversigter over implementeringsudgifter og gevinster.

Det skal dog understreges, at der for en række af forslagene, der omfatter alle revurderingssager og ikke blot en delmængde, samlet set vil være tale om betydelige, positive effekter på såvel ressourceforbrug som kalendertid forbundet med sagsbehandlingen, såfremt forslagene gennemføres som beskrevet. Det gælder følgende forslag:

- Forslag 1: Alle BAT-konklusioner gøres direkte gældende
- Forslag 2: Hjemmel til stille krav til virksomhedens indledende oplysning af sagen og/eller vurdering af enkelte vilkår
- Forslag 6: Afklaring af begreb (Virksomhed/anlæg) fra EU-lovgivning/bekendtgørelse

Hertil kommer forslag 4 vedr. ændring af reglerne for sikkerhedsstillelse, som har et meget betydeligt potentiale, som dog alene omfatter deponisager.

Forslag 1: Alle BAT-konklusioner skal gøres direkte gældende

BESKRIVELSE AF LØSNINGSFORSLAG

I forbindelse med offentliggørelsen af nye BAT-konklusioner foreslås det, at BAT-konklusionerne gøres direkte gældende via en national bekendtgørelse. Der hvor BAT-konklusionerne giver virksomhederne mulighed for at placere sig i et interval, bør der i bekendtgørelsen være fastlagt et konkret niveau. I de tilfælde, hvor det ikke er muligt for virksomheden at imødekomme kravene, bør det være virksomhedens ansvar at dokumentere og begrunde dette med relevante analyser og datagrundlag som grundlag for en anmeldelse eller dispensationsansøgning til MST, som så kan træffe afgørelse på dette grundlag. Tilsvarende bør gælde, hvis virksomheden ønsker at benytte en bestemt kombination af teknikker.

Endvidere skal der i videst muligt omfang ske en samtidig opdatering af relevante branchebekendtgørelser på en måde, som sikrer operationalisering af konklusionerne samt ensartethed på tværs af det internationale (BAT –konklusioner) og nationale regelgrundlag (branchebekendtgørelser).

UDFORDRING SOM AFHJÆLPES

Det er i dag en tidskrævende faglig vurderingsproces at konvertere BAT-konklusionerne til relevante vilkår for virksomheden i sagsbehandlingsprocessen. Herudover er virksomhederne ikke forpligtiget til at levere de relevante data og analyser til brug for revurderingen, hvilket i disse tilfælde ligeledes driver et øget tidsforbrug hos MST. Slutteligt kræver den sags-/branchespecifikke konvertering af BAT-konklusioner til vilkår desuden et større koordineringsarbejde på tværs af MSTs brancheteams ift. at sikre ensartethed i virksomhedernes retsstilling.

Desuden er det tidskrævende at skulle argumentere og begrunde over for virksomheden i de tilfælde, hvor der er uoverensstemmelse mellem BAT og den nationale lovgivning, og hvor BAT-konklusionerne gøres gældende.

EFFEKT PÅ RESSOURCEFORBRUG, KALENDERTID OG MILJØ

Såfremt størstedelen af BAT-konklusionerne gøres direkte gældende vil der reelt kun være behov for sagsbehandling i de situationer, hvor en virksomhed ønsker at afvige fra bekendtgørelsens krav.

Ressourceforbrug: Minimering af ressourceforbrug ift. konvertering af BAT-konklusioner til specifikke vilkår for de enkelte virksomheder. Dog vil der fortsat være et behov for at revurdere virksomhedens øvrige vilkår. Hvis hovedparten af BAT-konklusionerne kan gøres direkte gældende, skønnes reduktionen i tidsforbruget at være i størrelsesordenen 50-75 pct. af de nuværende ressourcer anvendt på en typisk BREF revurderingssag. Der vil stadig være 10-års revurderinger.

- *Kalendertidsforbrug:* Minimering af kalendertid, idet BAT-konklusionerne vil blive gjort direkte gældende for virksomheden. Kalendertiden vil kunne reduceres betydeligt på de mest kalendertidskrævende faser, som er oplysning af sagen, vurdering og udkast til afgørelse.
- *Miljø:* Det vil understøtte at kravene implementeres hurtigere, og at der derved hurtigere opnås en miljøeffekt.
- Forslaget vil medføre lavere ressourceforbrug for virksomhederne i det de alene skal indgå i sagsbehandling i situationer, hvor de ikke umiddelbart kan imødekomme BAT-konklusionerne og har brug for en anmeldeordning. Samtidig vil gebyrerne blive reduceret.

OVERVEJELSER OMKRING IMPLEMENTERING

Forslaget vil kunne implementeres på den måde at BAT-konklusionerne lægges som bilag til bekendtgørelserne. Det er central, at BAT-konklusionerne omsættes på en måde så der ikke er intervaller, hvor der skal foretages vurderinger.

Forslaget vil lægge sig op en praksis på husdyrområdet, hvor man udarbejder grænseværdier for specifikke teknikker, hvorefter det er op til virksomheden at dokumentere og begrunde en eventuel afvigelse.

Forslaget vil betyde at der skal allokeres en væsentlig ressourceindsats i MST.

Forslag 2: Hjemmel til stille krav til virksomhedens indledende oplysning af sagen og/eller vurdering af enkelte vilkår

BESKRIVELSE AF LØSNINGSFORSLAG

Der kan med fordel etableres hjemmel i godkendelsesbekendtgørelsen til, at MST kan stille krav til virksomhedens indledende oplysning af revurderinger, ligesom det er tilfældet for godkendelsessager i dag. Løsningsforslaget kan desuden suppleres med et krav om, at virksomheden selv udarbejder forslag til vilkår pba. af de nye BAT-konklusioner, ligesom de skal forholde sig til det godkendte projekt, hvorved forstås, om der er dele af tidligere anlæg, som er blevet lukket ned.

UDFORDRING SOM AFHJÆLPES

I dag opleves en række udfordringer ift. at få oplyst revurderingssagen. Dette skyldes delvist, at der ikke er hjemmel til at stille krav til virksomhedernes indledende oplysning af sagen. Dog er der en vis hjemmel i §72, men oplysningerne kommer ikke ind fra starten, og der er en del dialog frem tilbage mellem virksomhed og MST, som driver både ressourceforbrug og ventetid.

Det betyder, at det bliver en langvarig og ressourcekrævende proces for den enkelte sagsbehandler at fremskaffe den relevante information fra virksomheden, som skal ligge til grund for den egentlige vurdering. En udfordring er i denne sammenhæng også, at virksomhederne, modsat tilfældet for miljøgodkendelser, har begrænset incitament til at understøtte en hurtig revurderingsproces, da de kun kan blive stillet dårligere (få strammere krav) end tilfældet er inden revurderingen.

EFFEKT PÅ RESSOURCEFORBRUG, KALENDERTID OG MILJØ

Forslaget vil medføre øget gennemsigtighed indledningsvist i sagsforløbet og understøtte mere ensartet sagsbehandling. Forslaget vil reducere virksomhedernes udgifter til MSTs sagsbehandling, som er gebyrfinansieret pba. tidsforbrug i sagsbehandlingen.

- *Ressourceforbrug:* Reduktion af ressourceforbrug ift. overblik over gældende regelgrundlag, udarbejdelse af afgørelse samt kommunikation med virksomhed. Samlet set en reduktion på op til 50 pct af tidsforbruget i oplysningsfasen i en gennemsnitlig revurderingssag. Der vil fortsat være behov for dialog med virksomhederne.
- *Kalendertidsforbrug:* Reduktion af kalendertid på op til 2-3 måneder, da sagsbehandlingen i oplysningsfasen kan foregå hurtigere.
- *Miljø:* Hurtigere effekt af nye vilkår og dermed en miljøforbedring.

Forslaget vurderes ikke grundlæggende at medføre yderligere ressourceforbrug hos virksomhederne. Forslaget vil overvejende omfatte en fremrykning af oplysningsaktiviteter, der alligevel vil skulle gennemføres senere i sagsbehandlingsforløbet

Det kan dog ikke udelukkes, at virksomhederne ved en standardisering af informationskravene i bekendtgørelsen, vil blive afkrævet flere oplysninger (som måske skal udarbejdes af eksterne rådgivere) end tilfældet er i dag, hvor oplysningskravene baseres på en konkret vurdering af sagsbehandleren.

OVERVEJELSER OMKRING IMPLEMENTERING

Forslaget vil skulle understøttes af vejledning fra MST, som før lancering bør testes på udvalgte virksomheder og efterfølgende tilpasses mhp. at sikre, at det er tydeligt for virksomhederne, hvilken information, som skal indleveres. I den forbindelse bemærkes, at det indleverede materiale til miljøgodkendelserne i dag ofte ikke er fyldestgørende på trods af, at virksomhederne har brugt rådgivere. Dog vurderes dokumentationen for revurderinger at være mindre kompleks end tilfældet er for informationerne til brug for godkendelser.

Forslag 3: Standardvilkår for almindeligt belastet overfladevand

BESKRIVELSE AF LØSNINGSFORSLAG

Det foreslås at indføre standardvilkår for almindeligt belastet overfladevand (regnvand) i forbindelse med ansøgning om udledningstilladelse ved godkendelse af nye anlæg, ændringer til eksisterende og udvidelser af anlæg samt ved revurdering.

UDFORDRING SOM AFHJÆLPES

Spildevandsområdet er et særdeles kompleks område, hvor der gennem en række afgørelser fra klagenævn og EU er blevet etableret en praksis, som af sagsbehandlerne på området vurderes at være yderst restriktiv og ikke proportionel ift. den forventede miljøeffekt for de anvendte myndighedsressourcer.

Dette vedrører kravene for almindeligt belastet overfladevand, en sagsbehandling, der i omfang svarer til en udledningstilladelse af industrielt belastet overfladevand.

Der er i relation til almindelig belastet overfladevand blevet etableret en praksis, som sætter krav om beregning af udledning til nærområdet – uagtet at der kun er tale om fx regnvand, som falder på virksomhedens arealer (fx parkeringspladser og køreveje) og som derfor udgør en begrænset miljørisiko. Miljøeffekten af dette arbejde vurderes derfor at være minimal, men ikke desto mindre skal der afsættes tid til at behandle denne type opgave.

EFFEKT PÅ RESSOURCEFORBRUG, KALENDERTID OG MILJØ

I dag er der ca. 30 pct. ud af de 80 spildevandssager i sagspuklen, der vedrører almindeligt belastet overfladevand. Et sæt standardvilkår vil således have følgende effekter på denne type revurderingssager:

- *Ressourceforbrug:* Reduktion af ressourceforbrug ift. beregning af samt begrundelse og meddelelse af afgørelser. Det vil desuden ændre omfanget af revurderingen og dermed også give et lettere overblik over den. Reduktionen i ressourceforbrug estimeres til 30-50 timer i en gennemsnitlig spildevandssag.
- *Kalendertidsforbrug:* Reduktion af kalendertid og øget gennemløbshastighed, da mange revurderinger i dag ikke færdiggøres, da der udestår en afgørelse omkring spildevand. Kalendertiden vil kunne reduceres med op til 2 måneder.
- *Miljø:* Minimal negativ effekt, da der stadig vil skulle ske beregning af udledning af særligt belastet overfladevand og processpildevand, der reelt vurderes at kunne have en miljøpåvirkning.

OVERVEJELSER OMKRING IMPLEMENTERING

Forslaget vil kræve udarbejdelse og godkendelse af et sæt standardvilkår for almindeligt belastet overfladevand, som vil kræve et ressourcetræk hos MST Vandforsyning og MST Havmiljø og Vandkemi.

Det er MSTs vurdering at forslaget vil kræve en ændring af indsatsbekendtgørelsen. Herudover skal det afklares, hvordan og i hvilket omfang forslaget kan implementeres inden for rammerne af vandrammedirektivet. Internt er MST ved at udarbejde et paradigme med vilkår for udledning af alm. belastet overfladevand, men det er den grundige vurdering, som tager tid og den er nødvendig, selvom der udarbejdes et internt paradigme.

Forslag 4: Forenkling af sikkerhedsstillelse i deponeringsbekendtgørelsen

BESKRIVELSE AF LØSNINGSFORSLAG

På deponeringsanlæg stilles der vilkår om sikkerhedsstillelse for nedluknings- og efterbehandlingsomkostninger. Der foreslås følgende

1. At reglerne om beregning af sikkerhedsstillelse forenkles, så størrelsen af den sikkerhed virksomheder skal stille ikke skal bygge på konkrete oplysninger om drift af det konkrete deponeringsanlæg, men i stedet skal bygge på enkelte kriterier, som fx. hvor stort volumen deponeringsanlægget har, eller hvor stort areal deponeringsanlægget dækker.
2. At regler om den dokumentation, der skal indsendes til tilsynsmyndigheden for, hvor meget sikkerhedsstillelse, virksomheden årligt opbygger forenkles,
3. At regler om, hvilken form for sikkerhedsstillelse der kan stilles forenkles, så det ikke længere er muligt at stille sikkerhed i værdipapirer og fast ejendom, men der i stedet stilles bankgaranti eller kommunal anfordringsgaranti.

UDFORDRING SOM AFHJÆLPES

I dag er der krav om, at der årligt skal godkendes sikkerhedsstillelse ved almindelige deponeringsanlæg eller virksomheder med et deponi tilknyttet. Herudover skal der i sager som godkendelser, ændringer eller revurdering træffes en afgørelse om vilkår for sikkerhedsstillelse.

I dag har MST tre ressourcekrævende opgaver vedr. sikkerhedsstillelse pr. deponeringsanlæg:

1. Fastsættelse af vilkår om sikkerhedsstillelse i miljøgodkendelser og revurderinger, ca. 100 timer pr. sag.
2. Godkendelse af sikkerhedsstillelsesdokument, og det kan ske pr. enhed eller pr. deponeringsanlæg. Særligt sager vedr. sikkerhed i værdipapir og fastejendom er vanskelige og skal MST godkende disse, er det sagsbehandlernes vurdering, at det kan tage op til 50 timer. Årlig godkendelse af andre dokumenter kan tage op til 10 timer.
3. Gennemgang af årsrapporter og dokumentation for at sikkerheden er opretholdt, hvilket kan tage op til 100 timer som reglerne er nu, (der er i dag ingen krav til hvordan beregningen skal foretages) og kontrol af, om der er stillet sikkerhed, kræver op mod 10 timers sagsbehandling, alt efter hvordan sikkerheden er stillet.

EFFEKT PÅ RESSOURCEFORBRUG, KALENDERTID OG MILJØ

I dag er der ca. 90 aktive deponisager med sikkerhedsstillelse, der som minimum skal behandles en gang årligt i forbindelse med virksomhedernes aflæggelse af årsrapport.

I forbindelse med revurdering af deponisager vil der for samtlige revurderinger være relevant at forholde sig til sikkerhedsstillelse, da der siden sidste revurderingsrunde er kommet øget krav for virksomhederne om analyse af PFAS-stoffer, hvilket medfører væsentlige omkostninger for virksomheden, og dermed, med det nuværende regelgrundlag, fordrer genberegning af/nye vilkår om sikkerhedsstillelsen.

- *Ressourceforbrug:* Forventeligt vil det kunne reducere tidsforbruget med op til 250 timer pr. revurderingssag med deponi, såfremt regelforenklingsforlaget gennemføres. Hvis der sagsbehandles 20 sager årligt af denne type sager, svarer det til op mod 5.000 timer årligt eller 3,7 årsværk, hvilket vil kunne reducere ophobningen af sager. Der anvendes i dag ifølge MST aktuelt ca. 1 årsværk på opgaven.
- *Kalendertidsforbrug:* Forslaget vil medføre en betydelig reduktion af kalendertiden i denne type sager.
- *Miljø:* Ingen negativ effekt.

OVERVEJELSER OMKRING IMPLEMENTERING

Det vil kræve i størrelsesordenen 200-500 timer at designe, justere lovgrundlag og implementere en ny forenklet model som en engangsinvestering. Forslaget forudsætter, at der afsættes ressourcer til opgaven i MST. Herudover vil der forventeligt være behov for revisionsbistand som en engangsinvestering. Sættes disse udgifter i relation til reduktionen af ressourceforbrug, er der således tale om en særdeles positiv business case. Der er tidligere gennemført analyser heraf, som kan lægges til grund.

Forslag 5: Forenkling ift. beregning af depositioner til vandområder

BESKRIVELSE AF LØSNINGSFORSLAG

Der forslås en forenkling ift. beregning af depositioner til vandområder fra luftemissioner i forbindelse med revurderinger. Forslaget går på at undersøge, hvorvidt det med baggrund i nuværende erfaringer - ud fra en proportionalitetsbetragtning – generelt kan vurderes ikke at være relevant at foretage depositionsregninger i forbindelse med revurderinger. Undersøgelsen kan inddrage visse betingelser for, at den generelle vurdering er gældende i konkrete revurderinger, fx kan visse brancher undtages den generelle vurdering. I undersøgelsen og vurderingen af proportionalitet kan indgå forhold som det faktiske miljømæssige potentiale ved den potentielt ændrede regulering som konsekvens af beregningen.

UDFORDRING SOM AFHJÆLPES

Der er krav i dag om, at der skal foretages en vurdering af mulige emissioners depositioner til overfladevand. Vurderingen skal for udvalgte emissioner/stoffer inkludere beregning jf. bekendtgørelse 1433 og senere præciseret i Miljøstyrelsens FAQ 4.

Ved deposition forstås den mængde stof i luften, der bliver afsat på en given overflade. I både EU og på nationalt niveau stilles miljøkvalitetskrav (en koncentration) i en eventuel recipient i forbindelse med udledning af emissioner fra skorstene. Tilvejebringelse af beregningerne er i sig selv en tidskrævende proces. Grundlaget for beregningerne er desuden, at der foreligger en depositions hastighed for det pågældende stof, som er en del af emissionen fra skorstene. I dag er det imidlertid ikke tilfældet for en lang række stoffer, hvorfor der i disse tilfælde kan være tale om en særdeles tidskrævende proces, hvor det er nødvendigt for MST at foretage litteraturstudier, gå i dialog med virksomheden, foretage beregninger og foretage vurderinger. Dette gøres for hver enkelt stof. Det er desuden en yderligere udfordring, at disse oplysninger ej heller kan fremskaffes via det relevante fagorgan DCE, som heller ikke er i besiddelse af oplysningerne. Givet mængde af forskellige stoffer, som udledes via skorstene er der således tale om en tidskrævende og tung proces at udføre beregningerne af depositioner, som en del af sagsbehandlingen.

EFFEKT PÅ RESSOURCEFORBRUG, KALENDERTID OG MILJØ

Der vurderes at være 20 sager årligt, hvor problemstillingen forekommer. Her er tale om anlæg inden for en lang række brancher.

- *Ressourceforbrug*: Forventeligt vil der kunne frigøre 50 timer pr. sag, såfremt forslaget gennemføres.
- *Kalendertidsforbrug*: Sagsbehandlingstiden vil kunne reduceres med 1 måned.
- *Miljø*: Uvæsentlige konsekvenser

OVERVEJELSER OMKRING IMPLEMENTERING

Forslaget vil kræve nærmere afklaring, men vurderes ikke i sig selv at være ressourcekrævende at implementere.

Forslag 6: Afklaring af begreb (Virksomhed/anlæg) fra EU-lovgivning/bekendtgørelse

BESKRIVELSE AF LØSNINGSFORSLAG

Det bør afklares om forskellene i betydninger af begreberne "Virksomhed" i Godkendelsesbekendtgørelsen og "anlæg" i EU-lovgivningen er udtryk for et bevidst dansk ønske om, at stille højere krav til virksomheden som helhed og ikke en uklarhed ift. udarbejdelsen af bekendtgørelsen.

UDFORDRING SOM AFHJÆLPES

Godkendelsesbekendtgørelse stiller krav til revurdering af *hele* virksomheden, fremfor kun det *anlæg* på virksomheden som BAT-konklusionen vedrører, herunder også de øvrige anlæg, som er teknisk og/eller forureningsmæssigt forbundne. Det skyldes, at virksomhed anvendes som begreb i bekendtgørelsen, hvorimod der i EU-lovgivningen er tale om et anlæg, som er tilknyttet til et specifikt listepunkt.

Dette vil bl.a. kunne gøre sig gældende for virksomheder, hvor dele af anlæggene betragtes som en bilag 1-anlæg og andre dele er Bilag 2-anlæg

EFFEKT PÅ RESSOURCEFORBRUG, KALENDERTID OG MILJØ

Afgrænsningen af revurderingsopgaven vil gøre sig gældende for størstedelen af BREF revurderingssagerne. Afhængig af, hvor store dele af virksomhedens aktiviteter, der er omfattet af BAT-konklusionen, vil effekten på ressourceforbruget være varierende. I tilfælde hvor der er tale om en afgrænset BAT konklusion, som kun omhandler en lille del af virksomhedens aktiviteter, vil forslaget have en stor effekt og minimere BREF revurderingsarbejdet betragteligt. Omvendt vil der i sager med mere omfattende BAT-konklusioner, der omhandler størstedelen af en virksomhedens aktiviteter, være en mindre ressourcebesparelse forbundet med dette forslag. Dertil kommer at en 10 års revurdering fortsat vil omhandle hele virksomheden, hvormed alle vilkår skal revurderes.

- *Ressourceforbrug:* En BREF revurdering alene af det berørte anlæg og ikke den samlede virksomhed vil ifølge MST medføre en skønnet reduktion i tidsforbruget på 20-40 procent for en gennemsnitlig revurderingssag, afhængig af bredden af den relevante BREF.
- *Kalendertidsforbrug:* En skønnet reduktion på 1-2 måneder
- *Miljø:* Begrænset miljøeffekt da virksomhedens samlede miljøforhold vil blive dækket af 10-års revurdering

OVERVEJELSER OMKRING IMPLEMENTERING

MST vil skulle foretage en afklaring af dette forhold og eventuelt efterfølgende tilpasse og justere bekendtgørelsen. Det estimeres af afklaring og efterfølgende regelændring vil kræve et ressourceforbrug på i størrelsesordenen 300-400 timer.

6. Effektiviseringsforslag

Introduktion til effektiviseringsforslag

I det følgende præsenteres de effektiviseringsforslag, der er identificeret som led i sagsgangsanalysen. Der er identificeret i alt 13 forslag til effektivisering af opgaveløsningen. Hvert forslag præsenteres og beskrives ud fra følgende opbygning:

1. Baggrund for forslaget
2. Forslagets hovedindhold
3. Effekter i procestrin og på hovedopgaver
4. Effektiviseringsgevinster
5. Implementeringsomkostninger
6. Realiseringsforudsætninger og risici

Forslagene falder inden for følgende fire temaer:

- Standardisering af tilgange og metoder
- Digitalisering
- Organisering og styring
- Ressourceanvendelse

Oversigten til højre giver et samlet, tematisk overblik over forslagene, der præsenteres på de følgende sider.

Effektiviseringspotentialerne for forslagene er opgjort på basis af de individuelle omkostningsbaser som de respektive forslag relaterer sig til. For de første har vi under opgørelsen af omkostningsbaserne forholdt os til, om de enkelte tiltag til at effektivisere revurderingsarbejdet omfatter alle trin i revurderingsprocessen, eller enkelte trin i revurderingsprocessen, eller tværgående aktiviteter henover revurderingsprocessen (fx koordinering, møder, planlægning, faglige afklaringer, administrationsgrundlag mv). For det andet har vi forholdt os til, om tiltagene også giver effekter på andre dele af MST Virksomheders omkostningsbase, fx miljøgodkendelser, tilsyn, og andre tværgående aktiviteter end dem, der knytter sig til revurderinger.

Standardisering af tilgange og metoder

- A. Fælles tilgang til fortolkning af publicerede BREF-dokumenter i brancheteams
- B. Dialog med virksomheden
- C. Udvikling og implementering af best practice for køreplaner på tværs af emner
- D. Tilskæring og prioritering af niveau i sagsbehandlingen
- E. Udvikling og implementering af en fælles best practice sagsbehandlingsmetode via videreudvikling og opdatering af M2

Digitalisering

- F. Digital ansøgning: ny web-løsning til miljøgodkendelser og revurderinger
- G. Digitale miljøgodkendelser
- H. Anvendelse af AI- og robotløsning til at skabe sagsoverblik
- I. Styringsreoler i F2 for revurderingssager og andre større sagsområder

Organisering og styring

- J. Projektstyring og projektplanlægning
- K. Videreudvikling og evt. udbredelse af task-force modellen

Ressourceanvendelse

- L. Fokuseret ressourceanvendelse af sagsbehandlingsressourcer
- M. Incitament til øget sagsproduktion: resultatlønsaftaler om revurderinger

A. Fælles tilgang til fortolkning af publicerede BAT-konklusioner i brancheteams (1/2)

1. BAGGRUND FOR FORSLAGET

- Efter publicering af BAT-konklusionerne afholdes som oftest over en længere periode (fra 2-24 måneder) en række brancheteammøder, hvor implikationerne af dokumenterne drøftes og vurderes i relation til de virksomheder, der er tilknyttet de enkelte brancheteams. På tværs af brancheteams er der tale om varierende tilgange til de faglige drøftelser, herunder antallet af drøftelser og den tidsmæssige udstrækning af det samlede fortolkningsforløb.
- Slutproduktet af teamdrøftelserne er en egentlig udmøntning af BAT-dokumenternes implikationer ved opstilling af mere eller mindre konkrete krav/vilkår til virksomhederne. Slutproduktet anvendes efterfølgende af den enkelte sagsbehandler i de individuelle revurderingssager. På tværs af brancheteams er der stor variation i formatet af det endelige slutprodukt, herunder også detaljeringsniveau og den praktiske anvendelighed/implementérbarhed i den individuelle sagsbehandling.
- Som eksempel på den varierende tilgang til de faglige drøftelser og slutprodukt nævnes, at der i et brancheteam er blevet udarbejdet et omfattende excel-ark, hvor en udvalgt sagsbehandler blev ansvarlig for at behandle et af de berørte delelementer, fx luft, på tværs af alle de berørte virksomheder i branchen. I et andet brancheteam blev der udarbejdet et selvstændigt brancheparadigme som alle sagsbehandlere har brugt som udgangspunkt for deres afgørelse, mens man i et tredje team har valgt udelukkende at udarbejde en fælles fortolkning af et specifikt delelement (b-værdi) fra et BAT-dokument. For de to sidste eksempler gælder, at processen involverede et større antal faglige drøftelser end var tilfældet i det første eksempel.
- Det bemærkes desuden, at dette arbejde kun i mindre grad koordineres på tværs af brancheteams, hvilket for store BREF'er med flere tværgående BAT-konklusioner forventeligt vil føre til en grad af dobbeltarbejde. Ligeledes vil en øget koordinering formodentlig også rumme et potentiale ift. løbende forbedring af processen.
- MST bidrager til udarbejdelse af BAT-AEL konklusionerne via deltagelse i EU-processen i Sevilla. En praksis, som betyder, at udvalgte medarbejdere får en særlig indsigt i de nye konklusioner forud for offentliggørelse, hvilket er værdifuldt i den senere fortolkning. I forbindelse med ovenstående har der været etableret partnerskaber med brancherne og deres organisationer. En praksis, som imidlertid er blevet bortprioriteret – brancherne skal nu selv fremover drive processen med de danske partnerskaber. MST vil fremover stadig deltage i EU-processen i Sevilla og repræsentere Danmark - dog med færre ressourcer.

2. FORSLAGETS HOVEDINDHOLD

Forslaget er at etablere en fælles tilgang og slutprodukt til fortolkning af publicerede BAT-konklusioner på tværs af brancheteams baseret på erfaringer fra den nuværende praksis.

Konkret forslås følgende:

- Der udarbejdes en ensartet tilgang, der involverer en række centrale aktiviteter, der forventes afholdt i perioden efter publicering af nye BAT-konklusioner. Den ensartede proces skal sikre en tidlig og målrettet fortolkning af de nye BAT-konklusioner. Det forslås derfor også, at der sættes en realistisk tidsfrist ift. gennemførslen af de første centrale aktiviteter (fx 0-3 mdr.)
- Som supplement til tilgangen defineres desuden en række standarder, som skal understøtte prioritering, ansvarsdelegering og et passende fortolkningsniveau ift. forventet miljømæssig effekt vs. sagsbehandlerstidsforbrug mhp. at sikre effektive faglige drøftelser. Mulige standarder hertil vil være:
 - Antal og type af involverede sagsbehandlere
 - Ønsket specificeringsgrad af vilkår, herunder en lavere specificeringsgrad i vilkår ift. anvendelse mere bredt på tværs af virksomheder i forskellige brancher.
 - Fælles retningslinjer ift. dybden af de faglige drøftelser
 - Fælles retningslinjer for hvornår de udarbejdede fælles fortolkninger dækker tilstrækkeligt bredt til, at arbejdet med afgørelserne kan påbegyndes på trods af særegne udfordringer med vilkår for enkelte virksomheder i branchen. Fx kunne et kvalitetskriterie være at 85 pct. af virksomhedernes vilkår er dækket ved opstart af en revurderingssag. Denne tilgang vil formodentlig kræve en højere grad af løbende KC inddragelse ved clearing af særegne problemstillinger.
 - Fælles retningslinjer for udvælgelse af en relevant delmængde af virksomhederne, som kan bruges som 'test cases' mhp. at opnå erfaring med fortolkning af de nye BAT-konklusioner.
- Der identificeres en eller flere best practice formater for det endelige slutprodukt af den fælles fortolkning af BAT-konklusioner.
- Der etableres en proces, der understøtter videndeling på tværs af brancheteams, når BAT-konklusioner er relevante for flere forskellige teams, ligesom det indtænkes, hvordan generelle vilkår, der i høj grad går igen på tværs af BAT-konklusioner, fx miljøledelse, kan gøres tilgængelig på tværs af brancheteams. Ved planlægning af processen bør der konkret tages stilling til, hvordan arbejdet bedst tilrettelægges ift. den specifikke BREF, da omfanget af tværgående koordination vil afhænge af BREF'en.
- Det overvejes, hvorvidt bortfaldet af partnerskabsdeltagelse potentielt kan have en negativ betydning for dette trin og derfor med fordel kan genovervejes.

A. Fælles tilgang til fortolkning af publicerede BAT-konklusioner i brancheteams (2/2)

3. EFFEKTER I PROCESTRIN OG PÅ OPGAVENTYPER

- Forslaget vil via en fælles og effektiv proces for fortolkning af publicerede BAT-konklusioner forventeligt have effekt på tværs af sagsbehandlingen via mere ensartet og mere praksisnær fortolkning af konklusionerne, som vil reducere tidsforbruget i den senere individuelle sagsbehandling.
- Effekten vurderes at være i trin 3 (oplys sagen), 4 (vurdering) og 5 Udarbejd afgørelse. Der estimeres en effekt af forslaget på 3-5 pct på tværs af disse sagstrin. Hertil kommer en forventet øget kvalitet i sagsbehandlingen.
- Da dele af det indledende arbejde i dag tidsregistreres som tværgående drøftelser og ikke registreres direkte på en virksomhed, er forventningen desuden, at der vil være en positiv effekt på denne del. Det er dog ikke muligt specifikt at udsondre den andel af tværgående tid, der medgår til drøftelser af BAT-konklusioner.

4. EFFEKTIVISERINGSGEVINSTER

- Forslaget vil medføre en mere effektiv ressourceanvendelse i revurderingssager ved at meget ressourcekrævende tilgange elimineres. Endvidere spares der ressourcer, ift. at sagsbehandlerne i mindre grad forventes at foretage individuelle vurderinger og definere særegne vilkår for egne virksomheder.
- Fælles tilgang og slutprodukt vil desuden gøre det lettere at on-board nye medarbejdere.
- Forslaget vil forventeligt have en effekt på kalendertiden i revurderingssager, idet den indledende fortolkning af BAT-konklusioner, som går forud for sagsbehandlingen af de individuelle revurderingssager, vil forkortes, som følge af en mere komprimeret og styret fortolkningsproces.
- Sekundært vil den fælles vurdering forventeligt have effekt på kalendertiden, idet det fra start klarlægges, hvilke informationer, som skal indhentes til oplysning af sagen samt ved at reducere behovet for eventuel clearing med team eller kontorchef, der ligeledes kan drive kalendertid pga. mødekadencen.
- En fokus på øget implementérbarhed af de udarbejdede vilkår vil desuden ligeledes kunne understøtte den reduktion i kalendertiden for de enkelte sager.
- Til slut bemærkes, at der i forbindelse med en BREF-revurdering som oftest vil være behov for oplysning og vurdering af emner, som ikke direkte relaterer sig til den offentliggjorte BAT-konklusion mhp. at udarbejde en fuld revurdering. Forslaget vil således ikke have en direkte effekt på denne del af sagsbehandlingen

Tidsgevinster (timer/år)

	2025	2026	2027	2028	2029
Omk.base 1: Timeforbrug/år på <u>Trin 3-5</u> i revurderingsprocessen som forslaget vedrører (as-is)	16.983	16.983	16.983	16.983	16.983
Effektivisering af tidsforbrug på omk.base 1 (to-be), Pct.	0%	4%	4%	4%	4%
Omk.base 2: Timeforbrug/år på øvrige opgaver som forslaget vedrører (as-is): <u>Tværgående tid på BAT</u>	1.504	1.504	1.504	1.504	1.504
Effektivisering af tidsforbrug på omk.base 2 (to-be), Pct.	0%	20%	20%	20%	20%
Sparet tid pga effektiviseringer, timer	0	980	980	980	980
Tidsforbrug i MST på at implementere forslaget	175	75	75	75	75
Nettogevinst mht. frigørelse af tid, timer	-175	905	905	905	905
Nettogevinst omregnet til årsværk	-0,13	0,67	0,67	0,67	0,67

5. IMPLEMENTERINGSOMKOSTNINGER

- Forslaget vil kræve allokering af udviklingsressourcer mhp. definition af fælles standarder, gode tilgange og definition af slutprodukter. Forslaget vil i den forbindelse også kræve inddragelse af chefniveauet mhp. fastsættelse af relevant konkretiseringsniveau i slutproduktet, herunder anvendelse af mere generelle vilkårsformuleringer. Det samlede tidsforbrug til implementering estimeres til 150-200 timer.
- Forslaget vil endvidere forudsætte, at der afsættes en lille grad af yderligere medarbejderressourcer end i dag til videndeling på tværs af brancheteams forventeligt 50-100 timer årligt efter implementering.

6. REALISERINGSFORUDSÆTNINGER OG RISICI

- En fuld effekt af en systematisk og fælles tilgang til fortolkning af BAT-konklusionerne i brancheteams vil forudsætte, at de enkelte teams rent faktisk anvender den fælles tilgang, herunder at relevante seniorressourcer prioriteres til opgaven med fortolkning.
- Der er desuden behov for klar og tydelig mødeledelse mhp. at sikre fremdrift i drøftelserne i et meget specialiseret fagligt miljø. Dette kan med fordel understøttes af de respektive funktionsledere og/eller en tværgående medarbejder med de rette proceskompetencer.
- Der er risici for at medarbejdere ikke ønsker at anvende de udarbejdede slutprodukter og/eller vil lægge en mere detaljeret linje, end den der er specificeret.

B. Dialog med virksomheden (1/2)

1. BAGGRUND FOR FORSLAGET

- Revurdering af miljøgodkendelser er et faglig og lovgivningsmæssigt komplekst sagsområde, som stiller store krav til relevante faglige kompetencer hos både virksomhed, sagsbehandlere og eventuelle eksterne rådgivere.
- Forudsætningen for at kunne foretage den juridiske vurdering i afgørelsen er en detaljeret kortlægning af eksisterende godkendelser, gældende vilkår, virksomheden fysiske afgrænsning samt virksomhedens godkendte projekt. I praksis er dette en kortlægningsopgave, som baseres på dybdegående kendskab til såvel virksomhed som relevante fagområder, og derfor også en opgave som forudsætter et tæt samarbejde mellem virksomhed, dennes eventuelle rådgivere og MST som myndighed.
- På baggrund af informationsasymmetrien mellem virksomhed og myndighed, når det kommer til hhv. oplysninger om virksomhedens nuværende forhold samt den gældende miljølovgivning, er der behov for en mere ensartet og proaktiv tilgang til dialog med virksomhederne mhp. at sikre indlevering af det korrekte materiale/ de rette dokumenter ift. virksomhedens oplysning af sagen, herunder fremdrift i sagsbehandlingen mere generelt.
- På trods af at hovedparten af virksomheder er samarbejdsvillige, er der en oplevelse af, at særligt virksomheder i nogle brancher i mindre grad end andre er interesseret i at indlevere den relevante information til myndigheden, hvilket resulterer i forlængede sagsbehandlingstider.
- For nogle informationstyper er det muligt for MST at udarbejde et påbud ift. virksomhedens oplysning, mens MST for andre typer af information ikke kan stille krav om hverken udarbejdelse eller indlevering. Et godt samarbejde mellem virksomheden og MST er således centralt for at sikre en effektiv sagsbehandlingsproces.
- På tværs af sagsbehandlere nævnes forskellige tilgange til opstartsdialogen. Nogle sagsbehandlere tager fysisk ud på virksomheden *forud* for udsending og annoncering af opstart, mens andre gør det umiddelbart *efter*, mens andre igen sender brevet, annoncerer og ringer op til virksomheden. En fjerde variation er at sende brevet, annoncere og så begynde den egentlige sagsbehandling ved at oplyse sagen og skabe overblik.

2. FORSLAGETS HOVEDINDHOLD

Det foreslås at etablere en fælles og proaktiv tilgang til dialogen med virksomheder i relation til revurderingsarbejdet.

Konkret forslås det:

- Der etableres en ensartet proces for den indledende kommunikation med virksomhederne på brancheniveau forud for opstart af de individuelle revurderinger. Fx har flere teams positive erfaringer med præsentationer af den nye regulering og udkast til kommende vilkår på fælles møder med branchen.
- Der etableres en ensartet proces for opstartsdialog med den enkelte virksomhed herunder en enkelt analyse af virksomhedens villighed/evne til at indlevere relevante oplysninger til myndigheden, herunder standardiseret praksis for formatet for den indledende dialog. Et indledende møde med virksomheden kunne med fordel omfatte deltagelse af kontorchef eller funktionsleder for at sikre det rette fokus på sagen både hos virksomheden og i MST.
- Der etableres en ensartet proces for inddragelse af virksomheden, herunder også ift. hvilke dialoger, som det er relevant at virksomheden fra start inddrager rådgivere i.
- Der udarbejdes retningslinjer for, hvornår påbud gives til virksomheden mhp. at undgå unødigt forsinkelse på sagen.
- Der udarbejdes standardiserede svar på de oftest forekommende spørgsmål fra virksomhederne, herunder hvorfor afgørelser ikke sammenskrives som en del af revurderingen. I den proces bør det undersøges, om det overblik virksomheder efterspørger, kan etableres på en mindre tidskrævende måde. Et sådant overblik skal samtidigt i videst muligt omfang understøtte sagsbehandlers fremtidige tilsyn.
- Der sikres en proaktiv tilgang til anmodning om fortrolige oplysninger, idet udgangspunktet for en revurdering er, at intet skal være fortroligt, da materialet skal kunne offentliggøres. Såfremt noget er fortroligt skal virksomheden derfor sende det i to udgaver fra start. Dette kan inkorporeres som en del af skabelonen for opstartsbrevet og ved efterfølgende anmodninger om information.
- Der udarbejdes relevante værktøjer til understøttelse af virksomhedernes informationsdeling, herunder ønskværdige formater og eller metoder, som MST ønsker anvendes på specifikke krav/vilkår/emner. Det kan også ske ved henvisning til eksisterende offentligt tilgængelige værktøjer.
- Der udarbejdes standardiserede processer for proaktiv og løbende inddragelse af virksomhederne gennem sagsbehandlingsforløbet. Det kan fx inkludere: 1) en praksis om, at indledende vilkårsoverblik sendes til virksomheden som en del af opstarten af sagsbehandlingen med henblik på validering, 2) en praksis for at delelementer af afgørelsen fx luft, støj mv. også fremsendes løbende til virksomheden, som de færdiggøres samt 3) en standardiseret proces for høring, herunder også indholdet af høringen. Høringsprocessen og dens indhold standardiseres, idet der er stor variation i hvilken information, som sendes og hvordan den gribes an.

B. Dialog med virksomheden (2/2)

3. EFFEKTER I PROCESTRIN OG PÅ OPGAVETYPEN

Forslaget vil via en mere proaktiv dialog med virksomhederne forventeligt have effekt på tværs af sagsbehandlingstrinnene 2 til 5, overvejende trin tre.

4. EFFEKTIVISERINGSGEVINSTER

- Forslaget vil medføre en mere effektiv ressourceanvendelse i revurderingssager ved at tilbageløb i forbindelse oplysning af sagen forventes reduceret, herunder tidsforbruget på at reviewe indleveret materiale og forklare virksomheden, hvilket materiale som ønskes i stedet.
- Forslaget forventes desuden at ville medføre en mere effektiv ressourceanvendelse ved etablere en proaktiv og løbende dialog med virksomheden, herunder review af indledende vilkår, udkast til delafgørelser samt proaktiv opfølgning på eventuelle tvivlsspørgsmål, som virksomheden måtte have.
- Forslaget estimeres at have en effekt på 5-10 procent i trin 3 og 2-4 procent i trin 2, 4 og 5.
- Forslaget forventes derudover at have en væsentlig kalendertidseffekt for revurderingssager, idet reduktion af tilbageløb og øget fokus på fremdrift, kommende aktiviteter og behov vil understøtte et kortere sagsbehandlingsforløb.
- Det bemærkes desuden, at forslaget i særlig grad vil levere de forventede effekter såfremt regelforenklingsforslag 2, Hjemmel til stille krav til virksomhedens indledende oplysning af sagen og/eller vurdering af enkelte vilkår, implementeres. Estimeringen af effektiviseringsgevinsterne vil har dog taget udgangspunkt i en situation, hvor regelforenklingsforslag 2 ikke er implementeret.

Tidsgevinster (timer/år)

	2025	2026	2027	2028	2029
Omk.base 1: Timeforbrug/år på <u>Trin 3-5</u> i revurderingsprocessen som forslaget vedrører (as-is)	19.852	19.852	19.852	19.852	19.852
Effektivisering af tidsforbrug på omk.base 1 (to-be), Pct.	0%	3,9%	3,9%	3,9%	3,9%
Omk.base 2: Timeforbrug/år på øvrige opgaver som forslaget vedrører (as-is): INGEN					
Effektivisering af tidsforbrug på omk.base 2 (to-be), Pct.					
Sparet tid pga effektiviseringer, timer	0	782	782	782	782
Tidsforbrug i MST på at implementere forslaget	75	50	50	50	50
Nettogevinst mht. frigørelse af tid, timer	-75	732	732	732	732
Nettogevinst omregnet til årsværk	-0,06	0,54	0,54	0,54	0,54

5. IMPLEMENTERINGSOMKOSTNINGER

- Forslaget vil kræve allokering af udviklingsressourcer mhp. definition af fælles standarder og implementering relevante tekststykker i eksisterende sagsbehandlingsskabeloner. Dette estimeres til 50-100 timer.
- Forslaget vil endvidere forudsætte, at der afsættes en mindre grad af yderligere medarbejderressourcer end i dag mhp. erfaringsopsamling ift. de standardiserede processer. Dette estimeres til 25-75 timer årligt.

6. REALISERINGSFORUDSÆTNINGER OG RISICI

- En forudsætning for en effektiv dialog med virksomheden er, at sagsbehandleren har et indgående kendskab til virksomheden.
- En mere proaktiv og standardiseret tilgang til dialog med virksomheden vil forventeligt i et vist omfang kunne mødes af modstand hos sagsbehandlerne, der i dag i meget vid udstrækning selv har frihed til at bestemme, hvordan dialogen skal tilrettelægges.
- En mere proaktiv tilgang til påbud ved virksomhedens oplysning af sagen kan medføre uvilje hos specifikke virksomheder og resultere i uhensigtsmæssigt samarbejde, særligt hvis valget om at give påbud ikke er tilstrækkeligt begrundet.

C. Udvikling og implementering af best practice for køreplaner (1/2)

1. BAGGRUND FOR FORSLAGET

- På tværs af revurderingssagerne skal sagsbehandlerne grundlæggende forholde sig til de samme overordnede miljøfaglige emner som fx luft, støj og lugt mhp. at vurdere deres relevans i den pågældende sag. En del af denne stillingtagen understøttes og guides af hjælpe tekst i revurderingsparadigmet.
- Til at understøtte den enkelte sagsbehandlers oplysning og vurdering af de for sagen relevante miljøfaglige emner, er der derudover på nogle områder udarbejdet køreplaner, der beskriver krav til oplysning og vurdering af specifikke emner. Som eksempel er der udarbejdet såkaldte køreplaner for luft, støj og lugt, ligesom der også er udarbejdet lignende procesguides til arbejdet med spildevand/overfladevand.
- Udformning af køreplaner og guides varierer fra emne til emne, hvor nogle i høj grad er handlingsanvisende, mens andre i højere grad stiller krav til sagsbehandlerens individuelle vurdering og fortolkning.
- Herudover er der emner, hvor der ikke er udarbejdet en køreplan eller en guide, ligesom ejerskabet for nogle køreplaner og guides er uklart, hvilket øger risikoen for manglende opdatering, ligesom der kan opstå uklarhed om, hvem der er den relevante ressourceperson ift. afklaring af faglige spørgsmål om det pågældende emne.

2. FORSLAGETS HOVEDINDHOLD

Forslaget er at udvikle og implementere en best practice for køreplaner på tværs af emner.

Konkret forslås følgende:

- Etablering af best practice køreplaner for alle emner, der er genstand for revurdering. Der kan være et potentiale ved at arbejde mere systematisk med køreplaner, herunder også ift. at øge de handlingsanvisende elementer i videst muligt med omfang mhp. at understøtte en mere effektiv og ensartet sagsbehandling.
- Etablering af governance ift. sagsbehandlingsunderstøttende dokumenter, særligt køreplaner, hvilket vil understøtte løbende opdatering af dokumenterne fx ved offentliggørelse af nye ankenævnsafgørelser.

3. EFFEKTER I PROCESTRIN OG PÅ OPGAVENTYPER

Forslaget vil forventeligt særligt have effekt på tværs af sagsbehandlingstrinnene 3, 4 og 5, da de mest handlingsanvisende køreplaner både indeholder input til oplysning, vurdering og udkast til afgørelse af sagen.

C. Udvikling og implementering af best practice for køreplaner (2/2)

4. EFFEKTIVISERINGSGEVINSTER

- Forslaget vil forventeligt reducere tidsforbruget på tværs af revurderingssager, idet ressourceforbruget til den individuelle sagsbehandling kan reduceres via de handlingsanvisende køreplaner for oplysning og vurdering, som direkte kan vendes af de relevante sagsbehandlere.
- Effektive og målrettede køreplaner eller guides for alle sagsområder estimeres et kunne reducere tidsforbruget med 5 pct. for de relevante faser i en gennemsnitlig revurderingssag, såfremt forslaget gennemføres isoleret.
- Forslaget skal ses i tæt sammenhæng med forslag D og E og effektiviseringsgevinster for forslagene er derfor estimeret samlet.
- Kalendertidsgevinsten vil forventeligt være begrænset, dog kan en mere handlingsanvisende tilgang til fx oplysning af sagen understøtte en reduktion af kalendertiden.

5. IMPLEMENTERINGSOMKOSTNINGER

- Forslaget vil kræve allokering af udviklingsressourcer til udarbejdelse af best practice for køreplaner, herunder også udarbejdelse af køreplaner for de områder, hvor sådanne i dag ikke findes.
- Udarbejdelse af køreplaner og guides for de resterende områder vurderes at kræve udviklingsressourcer i størrelsesordenen 100 timer. Opgaven bør løses af erfarne sagsbehandlere og med udgangspunkt i de køreplaner, der allerede eksisterer og som fungerer godt.
- Forslaget vil endvidere forudsætte at der, ligesom i dag, afsættes medarbejderressourcer til løbende og systematisk videreudvikling og tilpasning af køreplaner (estimeret ekstra 20 timer årligt)

6. REALISERINGSFORUDSÆTNINGER OG RISICI

- Der er en risiko for, at nogle miljøfaglige emner er sværere at udarbejde handlingsanvisende køreplaner for end andre. I den forbindelse kan der desuden være den skævhed, at de områder, som der allerede er udarbejdet køreplaner for, kan være de mest enkle. De forventede effektiviseringsgevinster vil således også afhænge af denne variation ift. emnerne.

Tidsgevinster (timer/år) - Estimatet gælder det samlede nettopotentiale for forslag C, D og E

	2025	2026	2027	2028	2029
Omk.base 1: Timeforbrug/år på Trin 1-6 i revurderingsprocessen som forslaget vedrører (as-is)	22.950	22.950	22.950	22.950	22.950
Effektivisering af tidsforbrug på omk.base 1 (to-be), Pct.	0%	5%	10%	10%	10%
Omk.base 2: Timeforbrug/år på øvrige opgaver som forslaget vedrører (as-is): INGEN					
Effektivisering af tidsforbrug på omk.base 2 (to-be), Pct.					
Sparet tid pga effektiviseringer, timer	0	1.148	2.295	2.295	2.295
Tidsforbrug i MST på at implementere forslaget	450	700	200	200	200
Nettogevinst mht. frigørelse af tid, timer	-450	448	2.095	2.095	2.095
Nettogevinst omregnet til årsværk	-0,33	0,33	1,55	1,55	1,55

D. Tilskæring og prioritering af niveau i sagsbehandlingen (1/2)

1. BAGGRUND FOR FORSLAGET

- Miljøområdet er kendetegnet ved et meget omfattende europæisk regelgrundlag som er omsat i national regulering, bekendtgørelser, BREF-dokumenter, vejledninger og FAQ'er med varierende krav, vilkår, beskrivelser af niveauer, proceskrav mv.
- På trods af den meget omfattende regulering, er der stadig en lang række områder, hvor det i vid udstrækning er op til sagsbehandlerens egen vurdering at beslutte, hvordan konkrete forhold skal adresseres og belyses, og hvad der er det rette niveau for sagsbehandlingen. Fx arbejdes der med intervaller i en del EU-regulering, herunder i BAT-konklusioner.
- Hos sagsbehandlerne er tilgangen oftest den, at man arbejder med en betydelig grundighed for at sikre, at sagen behandles korrekt. Kombinationen af uklare/vide rammer for sagsbehandlingen, en betydelig faglighed i opgaveløsningen og et ønske om at være sikker på det rette niveau af miljøbeskyttelse driver samlet set et betydeligt ressourceforbrug i sagsbehandlingen. Da den enkelte sagsbehandler oplever at være ansvarlig for egne afgørelser, er holdningen hos sagsbehandlerne ofte den, at man ikke vil være den "der lægger sit eget navn til en sag, der kan blive underkendt i klagenævnet".

2. FORSLAGETS HOVEDINDHOLD

- Det foreslås at udvikle og afprøve en model for tilskæring og prioritering af niveau i sagsbehandlingen ved at tilrettelægge en indledende, styrende dialog hvor det rammesættes hvad der er vigtigt i sagen og hvad der skal være særligt i fokus. Dette skal medvirke til, at der ikke anvendes ekstraordinært mange sagsbehandlerressourcer på sagsoplysning og sagsbehandling, der ikke nødvendigvis er nødvendig eller defineret af lovgivningen, men som alene gennemføres for at være på den sikre side.
- Forslaget vil kunne realiseres ved, at der ved opstart af hver sag rammesættes en drøftelse mellem ansvarlige sagsbehandlere, den relevante kontorchef/funktionsleder og evt. faglige eksperter om, hvad der i særligt grad skal være i fokus i den konkrete sag. Endvidere vil det kunne drøftes hvilke særlige forhold eller tvivlsspørgsmål, der skal afklares inden sagsbehandlingen påbegyndes
- Hovedindholdet i modellen foreslås at være 1) en liste af guidende spørgsmål, der kan styre prioriterings- og fokuseringsdrøftelsen samt 2) en fast struktur for drøftelserne i forbindelse med opstart af revurderingssagen.

- Forslaget vil yderligere kunne understøttes af konkrete sagsbehandlingsplaner for de enkelte sager, der angiver forventet ressourceforbrug og kalendertid med henblik på at dæmme op for ekstra tidsforbrug (se også forslag vedr. projektplanlægning og styring).
- Modellen foreslås udviklet og afprøvet i et mindre antal sager inden tilpasning og udrulning på tværs af alle revurderingssager.
- Det foreslås endvidere at tilrettelægge dialoger mellem ledelse og sagsbehandlere med henblik på at præcisere, at der er tale om sagsbehandling på myndighedens vegne og ikke sagsbehandling, som den enkelte sagsbehandler personligt er ansvarlig for og skal stå på mål for. Det vil evt. yderligere kunne understøttes ved at sagsafgørelser ikke underskrives af de enkelte sagsbehandlere personligt, men af den ansvarlige kontorchef.

3. EFFEKTER I PROCESTRIN OG PÅ OPGAVENTYPER

- Forslaget vil særligt have effekt i sagstrin 3 (Oplys sagen) og sagstrin 4 (Vurdering) som er de to mest ressourcekrævende og mest kalendertidskrævende sagsbehandlingstrin i den samlede revurderingsproces.

D. Tilskæring og prioritering af niveau i sagsbehandlingen (2/2)

4. EFFEKTIVISERINGSGEVINSTER

- Forslaget vil kunne give betydelige effektiviseringsgevinster gennem et mere fokuseret ressourceforbrug, der mere nøjagtigt er skåret til og prioriteret i forhold til de præcise forhold i den konkrete sag. Samlet set estimeres isoleret et reduceret tidsforbrug på 5-10 procent for en gennemsnitlig revurderingssag. Forslaget skal dog ses i tæt sammenhæng med forslag C, udvikling og implementering af best practice for køreplaner og forslag E, Udvikling og implementering af en fælles best practice sagsbehandlingsmetode via videreudvikling af M2. De tre forslag estimeres derfor samlet.
- I det omfang denne tilskæring af sagerne vil resultere i reducerede oplysningsaktiviteter vil der kunne være tilsvarende kalendertidsgevinster.

Tidsgevinster (timer/år) - Estimatet gælder det samlede nettopotentiale for forslag C, D og E

	2025	2026	2027	2028	2029
Omk.base 1: Timeforbrug/år på Trin 1-6 i revurderingsprocessen som forslaget vedrører (as-is)	22.950	22.950	22.950	22.950	22.950
Effektivisering af tidsforbrug på omk.base 1 (to-be), Pct.	0%	5%	10%	10%	10%
Omk.base 2: Timeforbrug/år på øvrige opgaver som forslaget vedrører (as-is): INGEN					
Effektivisering af tidsforbrug på omk.base 2 (to-be), Pct.					
Sparet tid pga effektiviseringer, timer	0	1.148	2.295	2.295	2.295
Tidsforbrug i MST på at implementere forslaget	450	700	200	200	200
Nettogeinst mht. frigørelse af tid, timer	-450	448	2.095	2.095	2.095
Nettogeinst omregnet til årsværk	-0,33	0,33	1,55	1,55	1,55

5. IMPLEMENTERINGSOMKOSTNINGER

- Udvikling af en første version af en model for tilskæring, fokusering og prioritering af niveau i sagsbehandlingen vil kræve i størrelsesordenen 100-150 interne udviklingstimer. Her til kommer evt. ekstern bistand i begrænset omfang til at bibringe erfaringer fra andre offentlige myndigheder og støtte processen.
- Implementering af modellen vil kræve uddannelse og træning af sagsbehandlere i at arbejde efter en ny model (3 timers kursus per sagsbehandler, i alt 300 timer).
- Løbende anvendelse af modellen vil kræve driftsomkostninger i form af afholdelse af indledende fokuserings- og prioriteringsmøder med deltagelse af sagsbehandlere, relevante kontorchef og eventuelt udvalgte faglige eksperter fra MST. Dette vurderes at kræve i størrelsesordenen 4 timer pr. revurderingssag der påbegyndes, inklusiv forberedelse for sagsbehandler og leder, antaget samlet 80 timer årligt.

6. REALISERINGSFORUDSÆTNINGER OG RISICI

- Fuld udnyttelse af forslagets fordele vil forudsætte en vedholdende implementeringsindsats.
- Herudover vil der være behov for en forandringsledelsesindsats over for sagsbehandlerne, som kan opleve at deres faglige råderum reduceres. Den tættere ledelsesdialog indledningsvist i sagen kan opleves som en kulturforandring. Dette vil skulle være en del af den løbende ledelsesopgave.

E. Udvikling og implementering af en fælles best practice sagsbehandlingsmetode via videreudvikling og opdatering af proceduren M2 (1/2)

1. BAGGRUND FOR FORSLAGET

- MSTs procedure, M2, for revurdering af miljøgodkendelser giver en ramme for sagsbehandlingen gennem en beskrivelse af de hovedaktiviteter, der skal gennemføres i de enkelte af de 7 sagstrin i sagsbehandlingen, herunder særligt hvilke juridiske overvejelser der skal foretages.
- Ved siden af proceduren findes FAQ'er og vejledninger, der i varierende grad giver konkret vejledning til, fx hvad man skal forholde sig til i forskellige typer af sager, hvad der skal være omfattet af beregninger mv. Endvidere opstilles fx definitioner, opgørelsesmetoder mv. i proceduren.
- Der er inden for disse overordnede rammer betydelige frihedsgrader for den enkelte sagsbehandler i forhold til at fastlægge den konkrete metodeanvendelse og detaljerede sagsbehandlingsaktiviteter i sagen. Dette afstedkommer en betydelig varians i tilrettelæggelse af sagsbehandlingen og hvordan sagsbehandlerne går til de vurderinger, der skal foretages og den dokumentation, der skal udarbejdes i sagen.
- Variansen i sagstilgang kommer til udtryk på forskellig vis og i udsagn som "vi har nok 100 forskellige måder at gøre tingene på". Nogle skriver sig ind på sagen og identificerer afklarings spørgsmål undervejs. Nogle læser sagen grundigt og identificerer afklarings spørgsmål som noteres på post-it's som afsæt for videre arbejde. Andre printer store mængder sagsmateriale og arbejder med egne noter på sagsakterne. Der er endvidere forskellige modeller for samarbejde mellem 1. og 2. sagsbehandler for sagen og forskel på i hvilket omfang man inddrager kolleger og chefer i afklarende drøftelser.
- Herudover er der betydelige frihedsgrader for gennemførelse af skøn, vurderinger og dokumentation i sagsforløbet. Der arbejdes med forskellige excel-ark, systematikker, oversigter og understøttende notater.
- Det grundlæggende rationale bag forslaget er, at med meget store forskelle i tilgange og høj grad af metodefrihed, må nogle tilgange alt andet lige være bedre og mere ressourceeffektive end andre.

2. FORSLAGETS HOVEDINDHOLD

- Forslaget omhandler udvikling og implementering af en fælles best practice metode til sagsbehandling af revurderingssager, der mere detaljeret end M2 kan guide og støtte sagsbehandlingen mhp. en mere ressourceeffektiv og ensartet sagsbehandling.

- Metoden vil kunne etableres gennem et forløb, der:

- 1) skaber overblik over de forskellige metoder, værktøjer, dokumentationsformater mv. der anvendes
- 2) udvælger de bedste og mest effektive metoder og videreudvikler disse til best practice
- 3) implementerer best practice på tværs af revurderingsområdet, evt. med den nødvendige varians i forhold til sagstyper
- 4) Opdaterer proceduren M2, så den i højere grad er operationelt handlingsrettet og har mere fokus på fremdrift i sagen fremfor i dag, hvor der overvejende er fokus på juridiske elementer af sagsbehandlingen.

- Et metodeudviklingsarbejde kan suppleres med en opdatering af de fælles skabeloner, der i dag anvendes, fx revurderingsparadigmet, så de bliver lettere og mindre ressourcekrævende at arbejde i, en sanering i eksisterende skabeloner, angivelse af klart ansvar for opdatering mv.

- Forslaget vedr. en samlet fælles best practice sagsbehandlingsmetode bygger ovenpå og udgør en samlet ramme for forslagene vedr. dialog med virksomhederne og forslag vedr. køreplaner for de forskellige sagstyper.

- Forslaget er inspireret af bl.a. erfaringer med udvikling og implementering af sagsbehandlingsmetoder på socialområdet, hvor man har arbejdet med systematisk metodeanvendelse mhp. at sikre ensartethed i dokumentation og vurderinger i meget komplekse sager med et betydeligt oplysningsgrundlag.

3. EFFEKTER I PROCESTRIN OG PÅ OPGAVENTYPER

- Forslaget vil særligt have effekt på tværs af alle sagstrin men særligt 3 (Oplys sagen) og sagstrin 4 (Vurdering), som er de to mest ressourcekrævende og mest kalendertidskrævende sagsbehandlingstrin i den samlede revurderingsproces.

E. Udvikling og implementering af en fælles best practice sagsbehandlingsmetode via videreudvikling og opdatering af proceduren M2 (2/2)

4. EFFEKTIVISERINGSGEVINSTER

- Forslaget vil medføre en mere effektiv ressourceanvendelse i revurderingssager ved at meget ressourcekrævende tilgange elimineres. Endvidere spares de ressourcer, der går med at sagsbehandlerne individuelt udvikler og løbende tilpasser egne sagsbehandlingsværktøjer. Endelig vil der kunne spares tid i møder ved, at der ikke skal bruges tid på at skabe overblik over meget forskelligartet materiale.
- Fælles metode og værktøjer vil endvidere gøre det lettere at on-board nye medarbejdere.
- Forslaget vil forventeligt have en effekt på kalendertiden i revurderingssager, som det dog er vanskeligere at estimere.

Tidsgevinster (timer/år) - Estimatet gælder det samlede nettopotentiale for forslag C, D og E

	2025	2026	2027	2028	2029
Omk.base 1: Timeforbrug/år på Trin 1-6 i revurderingsprocessen som forslaget vedrører (as-is)	22.950	22.950	22.950	22.950	22.950
Effektivisering af tidsforbrug på omk.base 1 (to-be), Pct.	0%	5%	10%	10%	10%
Omk.base 2: Timeforbrug/år på øvrige opgaver som forslaget vedrører (as-is): INGEN					
Effektivisering af tidsforbrug på omk.base 2 (to-be), Pct.					
Sparet tid pga effektiviseringer, timer	0	1.148	2.295	2.295	2.295
Tidsforbrug i MST på at implementere forslaget	450	700	200	200	200
Nettogevinst mht. frigørelse af tid, timer	-450	448	2.095	2.095	2.095
Nettogevinst omregnet til årsværk	-0,33	0,33	1,55	1,55	1,55

5. IMPLEMENTERINGSOMKOSTNINGER

- Forslaget vil kræve allokering af udviklingsressourcer og ressourcer til uddannelse og træning i forbindelse med implementering.
- Der estimeres at skulle investeres 250 timer i udvikling af en fælles model, 400 timer i uddannelse som led i implementering og 100 timer årligt til løbende vedligehold og opdatering.
- Forslaget vil endvidere forudsætte at der afsættes yderligere medarbejderressourcer end i dag til løbende og systematisk videreudvikling, tilpasning og drift af værktøjer.

6. REALISERINGSFORUDSÆTNINGER OG RISICI

- En fuld effekt af en systematisk og fælles best practice sagsbehandlingsmetode vil forudsætte, at sagsbehandlerne rent faktisk anvender den fælles metode og de fælles værktøjer i det daglige og ophører med at arbejde med egenudviklede metoder og værktøjer.
- Dette kan blive oplevet som en indskrænkning af den enkelte sagsbehandlers faglige råderum og vil forventeligt nødvendiggøre en forandringsledelsesindsats i forbindelse med implementering. Omvendt kan en fælles og mere effektiv metode medføre øget medarbejdertilfredshed og bedre mulighed for at arbejde på tværs.

F. Digital ansøgning: ny web-løsning til miljøgodkendelser og revurderinger (1/2)

1. BAGGRUND FOR FORSLAGET

- I dag foregår ansøgninger om miljøgodkendelser via kommunen og den digitale selvbetjeningsløsning, *Byg og Miljø (BOM)*, der også kan tilgås via *virk.dk*.
- Systemet har primært til formål at indhente nogle få grundoplysninger til opstart af ansøgningsprocessen og allokere ansøgningen til den rette godkendelsesmyndighed (kommunen eller MST), alt efter virksomhedens aktiviteter og listepunkt.
- Efter modtagelse af BOM ansøgningen oprettes nye godkendelsessager af en sekretær i MST. Oprettelsen sker i GeoEnviron, og sagen overføres derefter automatisk til sagsbehandlingssystemet F2.
- Revurderingssager initieres af MST og har derfor ikke karakter af en egentlig ansøgningsproces. Sagen oprettes af den allokerede sagsbehandler i MST. Oprettelsen sker i ligeledes i GeoEnviron, og sagen overføres derefter automatisk til F2.
- Herefter fortsætter processen med sagsoplysning for såvel miljøgodkendelser som revurderinger, idet der skal indhentes detaljeret ansøgningsmateriale hhv. supplerende oplysninger fra de virksomheder, der skal godkendes hhv. revurderes. Dette foregår i begge tilfælde manuelt, og er således ikke understøttet af digitaliseret sagsoplysning.
- Den nuværende BOM-GeoEnviron-F2 løsning understøtter dermed ikke effektivisering af ansøgningsprocessen i samme grad som de F2-integrerede og fuldt digitaliserede ansøgningsportaler, der er etableret på en række af MSTs øvrige sagsområder.
- Der er fastlagt i bekendtgørelsen, at BOM skal anvendes af alle virksomheder som indgang til ansøgning om miljøgodkendelser. Det betyder, at MST kun kan digitalisere ansøgningsprocessen i forlængelse af BOM, såfremt det aftales politisk.

2. FORSLAGETS HOVEDINDHOLD

- Forslaget er at etablere en web-løsning for digitale ansøgninger om godkendelser, som også omfatter digitalisering af det grundlæggende informationsmateriale, der skal indsendes ifm. Revurderinger.
- Web-løsningen tjener to hovedformål: 1) den skal automatisere sagsoprettelsen, og 2) den skal digitalisere sagsoplysningen i størst mulig grad gennem rubricering, standardisering og automatiseret tjek af oplysninger og filer som virksomheder indsender. Dermed kan der spares tid på både sagsoprettelse og eventuelt tilbageløb i dialogen med virksomheden.

- F2 *service builderen* giver muligheder for at konfigurere en selvbetjeningsportal for digitale ansøgninger, der kobles til automatisk sagsoprettelse i F2. Dermed råder MST allerede over en systemløsning som en ansøgningsportal på virksomhedsområdet potentielt kan bygges i uden store udviklingsomkostninger
- Den nuværende selvbetjeningsløsning *Byg og Miljø (BOM)* via kommunerne, er kun i ringe grad digitaliseret, og den udgør i sig selv en forhindring for fuld realisering af potentialet. Der vil således ikke kunne spares ret meget tid på sagsoprettelsen (og det vil give ekstra byrder for virksomhederne), hvis en ny digital web-løsning for MST-sager bygges som et appendix, hvor virksomhederne skal starte forfra efter BOM.
- Der er derfor to hovedalternativer til udformning af digitaliseret ansøgningsproces:
 - 1) Etablere et alternativ til BOM i form af en ny og mere digitaliseret web-løsning, som kan håndtere både kommunale og statslige miljøgodkendelsessager, ELLER
 - 2) Etablere en integration til BOM, så virksomheder automatisk dirigeres videre til MSTs digitale ansøgningsportal (og de indtastede data eksporteres med videre), hvis forudsætningerne for, at MST er godkendelsesmyndighed er opfyldt. I den forbindelse skal det sikres, at kommunerne kan afgive udtalelse om planlovgivning og vurdere behov for byggetilladelse som led i kanalisering og dataoverførsel af ansøgningen.
- Det er som nævnt oplagt at overveje en digitaliseret web-løsning via F2-systemet, da den rummer relativt vide muligheder for design, automatisk tjek af sagsoplysninger og automatisk sagsoprettelse i F2.
- Alternative systemløsninger kan dog overvejes, hvis de vurderes bedre til at håndtere implementeringsudfordringen ift. BOM hhv. integrationsbehovene ift. GeoEnviron (GE). Det skal dog bemærkes, at GE ikke nødvendigvis udgør den langsigtede fagsystem-løsning på virksomhedsområdet.

3. EFFEKTER I PROCESTRIN OG PÅ OPGAVENTYPER

Effektiviseringspotentialet knytter sig både til miljøgodkendelser (det største potentiale ligger her) og revurderingssager. Sidstnævnte opstartes ganske vist af sagsbehandlerne, men den går herefter over i detaljeret sagsoplysning, som data- og procesmæssigt ligner sagsoplysningen for ansøgning om miljøgodkendelser.

Forslaget vil for revurderinger medføre reduktion af ressourceforbruget i forbindelse med oplysningen af sagen (sagstrin 3).

F. Digital ansøgning: ny web-løsning til miljøgodkendelser og revurderinger (2/2)

4. EFFEKTIVISERINGSGEVINSTER

- Hvis sagsprocessen har en karakter, hvor ansøgninger eller indberetninger overvejende kan initieres via en digital selvbetjeningsløsning, vil det for det første være en stor lettelse sammenlignet med manuel håndtering af ansøgninger per e-mail eller brev. Desuden vil oprettelsen af sagen derigennem kunne automatiseres versus i dag, hvor sekretærer eller sagsbehandlere opretter den manuelt.
- Lettelse ift. sagsoprettelsen vil dog kun gælde godkendelsessager, idet de altid initieres af ansøgeren (virksomheden), mens MST selv initierer revurderingssager og derfor alligevel vil skulle oprette disse sager initialt.
- Den anden fordel ved en digital selvbetjeningsløsning, er at der også vil kunne indbygges form- og indholds krav til de sagsoplysninger som ansøgeren/indberetteren skal afgive for at få sagen oprettet/behandlet. Denne fordel gælder både for godkendelses- og revurderingssager
- Ved at knytte digitale krav og kontroller til sagsoplysningerne – og fejlmeldinger hvis de ikke overholdes – kan det forhindre en række af de tidskrævende tilbageløb, man ellers typisk ser ifm. med ansøgninger per e-mail eller brev. Gevinsten er særlig stor, hvis sagsoplysningen er kompliceret, men fordrer dog samtidig, at sagsoplysningen fra ansøger har en karakter, der kan formaliseres og kontrolleres automatisk.
- Erfaringstal fra digitale selvbetjeningsløsninger/ansøgningsportaler i F" viser, at det typisk kan bidrage med en effektiviseringsgevinst på mindst 3-5 pct. af tidsforbruget på den samlede sagsbehandlingsproces. På baggrund heraf estimeres det, at den gennemsnitlige effektiviseringsgevinst for miljøgodkendelser vil være 4 pct.

Tidsgevinster (timer/år)

	2025	2026	2027	2028	2029
Omk.base 1: Timeforbrug/år på Trin 3 i revurderingsprocessen som forslaget vedrører (as-is)	4.016	4.016	4.016	4.016	4.016
Effektivisering af tidsforbrug på omk.base 1 (to-be), Pct.	0%	8%	15%	15%	15%
Omk.base 2: Timeforbrug/år på øvrige opgaver som forslaget vedrører (as-is): miljøgodkendelser	25.716	25.716	25.716	25.716	25.716
Effektivisering af tidsforbrug på omk.base 2 (to-be), Pct.	0%	2%	4%	4%	4%
Sparet tid pga effektiviseringer, timer	0	816	1.631	1.631	1.631
Tidsforbrug i MST på at implementere forslaget	300	100			
Nettogevinst mht. frigørelse af tid, timer	-300	716	1.631	1.631	1.631
Nettogevinst omregnet til årsværk	-0,22	0,53	1,21	1,21	1,21

5. IMPLEMENTERINGSOMKOSTNINGER

- Den centrale implementeringsomkostning er omkostninger til udvikling af en web-løsning, der omfatter digitaliseret ansøgning, sagsoplysning og sagsoprettelse i relation miljøgodkendelser, og digitaliseret sagsoplysning i relation til revurderinger
- Hvis der udvikles en F2-løsning til dette formål i stil med den der kendes fra andre sagsområder i MST med fuldt digitaliseret ansøgningsproces, vil det meste af udviklingen kunne ske til ganske lave omkostninger. F2-løsningen består i, at web-formularerne til ansøgningsportalen oprettes via F2 service builderen, hvorefter ansøgningsportalen udstilles som en særskilt hjemmeside via MSTs domæne.
- Hertil kommer omkostninger til udvikling af en integration med den nuværende BOM-løsning, hvis det fastholdes, at det stadig skal være indgangsportalen for alle ansøgninger om statslige/kommunale miljøgodkendelser. Integrationen skal sikre, at ansøgning om godkendelser hørende under MST, dirigeres videre til den nye F2 web-løsning, som i langt højere grad digitaliserer hele oprettelsesprocessen.
- Den digitale web-løsning bør i sin grundform kunne bygges for omkring 0,5 mio. kr. af MST/Cbrain som en F2-løsning via service builderen. Men der må forventes større ekstraomkostninger (+ 1 mio. kr.) for at bygge integration til BOM. Der må forventes mindre årlige omkostninger til drift af løsningen. Max 0,1 mio. kr., evt. mindre.

6. REALISERINGSFORUDSÆTNINGER OG RISICI

- Der vil være relativt større implementeringsbarrierer, hvis der skal udvikles en ny samlet digital web-løsning for ansøgning om miljøgodkendelser, som omfatter både stat og kommuner og dermed erstatter BOM. For det første vil det formentlig kræve en lovændring. For det andet vil det være en betydeligt større investering, som skal deles mellem kommunerne og staten, og der vil også være afledte omkostninger for de kommuner som har udviklet integrationer mellem fx BOM og ESDH-system
- Omvendt vil det samlede økonomiske potentiale også være større ved en ny samlet løsning som erstatning for BOM, idet der også vil være betydelige potentialer for kommunerne ved en mere digitaliseret ansøgningsproces for de (typisk mindre komplicerede) ansøgninger, de modtager om miljøgodkendelser
- Realiseringsforudsætninger og risici er således mindre ved at koble en statslig digital web-løsning op i forlængelse af en fastholdt BOM-portal. Men det vil i det mindste kræve, at der udvikles en integration til BOM (inkl. en visiteringsfunktion via BOM).
- Det bør overvejes at modificere lovgivningen, dels mht. BOM som indgangsportal, dels mht. at gøre det mindre frivilligt for virksomhederne, hvordan de vil ansøge, og hvordan de vil indsende oplysninger til ansøgningen. Mao. kan det kræve lovændringer for at få det størst mulige udbytte af en digital ansøgningsportal.

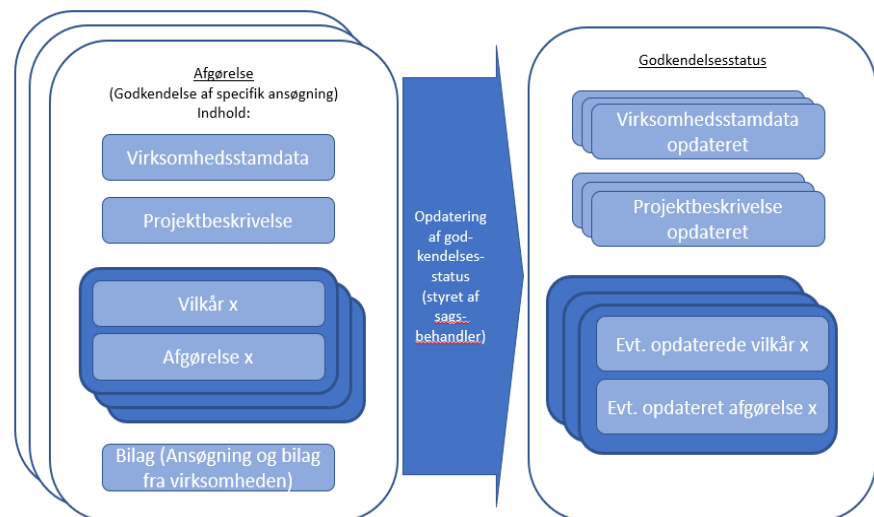
G. Digitale miljøgodkendelser (1/2)

1. BAGGRUND FOR FORSLAGET

- I dag foreligger gældende miljøgodkendelser ikke i en digital sammenskrivet og opdateret form, hvor alle de gældende aktiviteter og vilkår fremgår. Gældende miljøgodkendelser foreligger enten som editerbare word/pdf-dokumenter, scannede pdf.-dokumenter og i enkelte tilfælde som papirudgaver.
- For nogle miljøgodkendelser (men formentlig stadig kun for et mindretal) er den senest forliggende miljøgodkendelse blevet sammenskrivet, så den indeholder en opdateret projekt/aktivitetsbeskrivelse for virksomheden og en overførsel alle gældende vilkår fra tidligere miljøgodkendelser (renset for vilkår, der ikke længere er aktuelle).
- Det resulterer i et tidskrævende arbejde ifm. revurderingssager med at skabe overblik over gældende aktiviteter og vilkår fra virksomhedens (i nogle tilfælde over 10) tidligere miljøgodkendelser. Dette gøres i nogle tilfælde via links i F2 til e-arkivet, og i andre tilfælde ved at søge manuelt i andre gamle digitale og papirarkiver.
- Der er pt. ikke noget proceskrav til sagsbehandlere om, at tidligere miljøgodkendelser skal sammenskrives ifm. en revurdering, men nogle vælger at gøre det, hvilket er ressourcekrævende. Det bliver dog ikke registreret centralt, om det er sket, hverken i GeoEnviron eller F2.

2. FORSLAGETS HOVEDINDHOLD

- MST Virksomheder har arbejdet på at skitsere en fremtidig løsning for digitale miljøgodkendelser, og dette forslag bygger videre på disse overvejelser.
- En systemløsning for digitale miljøgodkendelser skal rumme disse hovedfunktioner:
 - Datamigration og sammenskrivning: stadigt gældende projektbeskrivelser og vilkår for de godkendte aktiviteter, som foreligger i tidligere miljøgodkendelser, skal importeres og sammenskrives i initiale digitale miljøgodkendelser for alle MSTs listevirksomheder.
Dette er en stor engangssopgave som delvis bør løses ved hjælp af AI (se forslag H for en uddybning), men det vil også vil kræve en betydelig manuel arbejdsindsats. Migrations-opgaven og AI-opgaven bør outsources, mens den endelige sammenskrivning påhviler MST
 - De fremadrettede digitale miljøgodkendelser skal opbygges i et (web-baseret) udstillingsvindue, der til enhver tid viser virksomhedens stamdata, godkendelsesstatus, projektbeskrivelsen for de godkendte aktiviteter, de tilhørende vilkår, og de trufne afgørelser (jf. figuren th.).



- Sagsbehandleren skal kunne editere data, og visse data skal importeres automatisk (fra digitale ansøgninger/GeoEnviron/F2). Der skal være links til de specifikke miljøgodkendelser samt ansøgning og bilag fra virksomheden.
- Data skal gemmes med historik og versionering.
- Løsningen skal understøtte udvikling af systematiseret input/udtræk/rapporter samt træning med AI på et senere tidspunkt.
- Som erstatning for den nuværende semi-automatiske udstilling af pdf-godkendelse på DMA skal kernen i de digitale miljøgodkendelser udstilles til offentligheden online, og funktionaliteten skal være fuldt automatiseret.
- Offentligheden skal kunne se godkendelsesstatus, og opdateret projektbeskrivelse og vilkår for virksomheden for den enkelte virksomhed

3. EFFEKTER I PROCESTRIN OG PÅ OPGALETYPER

Effektiviseringspotentialer knytter sig både til revurderinger, miljøgodkendelser og det løbende miljøtilsyn med virksomhederne. Potentialer strækker sig over mange trin i processen, men er særligt stort i trin 1 (før du starter-op) og trin 5 (udkast til afgørelse - inkl. sammenskrivning af projektbeskrivelse og vilkår).

G. Digitale miljøgodkendelser (2/2)

4. EFFEKTIVISERINGSGEVINSTER

Digitale miljøgodkendelser forventes at give følgende effektiviseringsgevinster:

- Reduceret tidsforbrug i revurderingssager, hvor der i dag bruges meget tid på at indhente og skabe overblik over tidligere miljøgodkendelser (i trin 1), og derefter på enten at udrede eller sammenskrive disse ifm. vurdering og afgørelser om evt. supplerende vilkår i revurderingssagen (trin 4-5). Derudover vil det også lette arbejdet i de øvrige trin, herunder især dialogen med virksomhederne samt udstilling af den opdaterede miljøgodkendelse, der fremover fuldautomatiseres.
- Reduceret tidsforbrug på miljøgodkendelser for virksomheder, der allerede har en godkendelse, men ansøger om godkendelse for nye, udvidede eller ændrede aktiviteter. Her vil der ligeledes spares tid på indhente og skabe overblik over tidligere miljøgodkendelser, på udredning/sammenskrivning af disse ifm. afgørelsen, på løbende dialog med virksomheden, og på udstilling af nye/udvidede miljøgodkendelser.
- Reduceret tidsforbrug i det løbende miljøtilsyn. Digitale miljøgodkendelser vil skabe et real-time digitalt overblik over hvilke aktiviteter og vilkår, der skal føres tilsyn med. Det vil spare tid på forberedelse og opfølgning på tilsynsbesøg (især for nye sagsbehandlere, der ikke kender virksomheden så godt).
- Der er regnet med følgende tidsgevinster i revurderingsprocessen som følge af forslaget: Trin 1: før du starter op (20-40 pct.), trin 2 opstart revurdering (5-10 pct.), trin 4 vurdering (5-10 pct.), trin 5 udarbejde udkast til afgørelse (10-20 pct.). Det giver et vægtet effektiviseringspotentiale på 13,6 pct. de omfattede trin.
- For sagsbehandling af supplerende miljøgodkendelser vurderes besparelsen at være ca. 5-10 pct (gælder for alle de mange virksomheder der allerede er miljøgodkendte).

Tidsgevinster (timer/år)

	2025	2026	2027	2028	2029
Omk.base 1: Timeforbrug/år på <u>Trin 1,2, 4 og 5</u> i revurderingsprocessen som forslaget vedrører (as-is)	18.131	18.131	18.131	18.131	18.131
Effektivisering af tidsforbrug på omk.base 1 (to-be), Pct.	0%	0%	13,6%	13,6%	13,6%
Omk.base 2: Timeforbrug/år på øvrige opgaver som forslaget vedrører (as-is): <u>miljøgodkendelser og tilsyn</u>	49.611	49.611	49.611	49.611	49.611
Effektivisering af tidsforbrug på omk.base 2 (to-be), Pct.	0%	0%	5%	5%	5%
Sparet tid pga effektiviseringer, timer	0	0	4.877	4.877	4.877
Tidsforbrug i MST på at implementere forslaget	1.000	2.500			
Nettogevinst mht. frigørelse af tid, timer	-1.000	-2.500	4.877	4.877	4.877
Nettogevinst omregnet til årsværk	-0,74	-1,85	3,61	3,61	3,61

- Tilsynsarbejdet vil formentlig lettes med 1-3 pct.
- Det estimeres derfor, at forslaget kan frigive ca. 3,6 årsværk (ca. 5.000 timer), når det er fuldt implementeret. Ligesom for de øvrige forslag, angår estimatet i tabellen forslagets isolerede effekt. I det afsluttende tværgående afsnit er der korrigeret for overlap, for det tilfælde at alle forslag implementeres.

5. IMPLEMENTERINGSOMKOSTNINGER

- De største post i implementeringsomkostningerne er investeringsomkostning til udvikling af systemløsning til digitale miljøgodkendelser hos en ekstern leverandør og efterfølgende omkostninger til drift af løsningen.
- MST har gennemført en markedsdialog i løbet af maj-juni mhp. at indhente foreløbige prisindikationer fra udvalgte potentielle leverandører på ovenstående omkostninger. Det har resulteret i foreløbige estimater fra 2 leverandører, heraf en som har estimeret relativt detaljerede omkostninger til både udvikling (der summerer til at 3,5 mio. kr.) og løbende drift (der summerer til i alt 0,4 mio. kr. pr. år).
- Hertil kommer forventet 1 mio. kr., der dækker ekstern bistand ifm. udbuddet og en reserve ift. udviklingsomkostningerne. Det giver en udviklingsudgift på i alt 4,5 mio. kr.
- Der vil også være betydelige interne omkostninger i form af tidsforbrug i MST Virksomheder til at bistå med udvikling og implementering af løsningen.
 - Det foreløbige estimat er, at der vil medgå ca. 1,5 årsværk (2.100 timer) til engangsøvelsen med at få alle gamle miljøgodkendelser løftet over plus 1 årsværk (1.400 timer) til udbud og kravspecificeringer, i alt 3.500 timer.
 - Det estimeres foreløbigt, at de 3.500 timer i intern tid på implementering af forslaget fordeler sig med 1.000 timer i 2025 og 2.500 timer i 2026.
- Det forventes muligt at udbyde løsningen i løbet af 2025 og implementere forslaget i løbet af 2026, så det har effekt fra 2027.

6. REALISERINGSFORUDSÆTNINGER OG RISICI

- Der må forventes en betydelig arbejdsindsats for MST på siden af den AI-løsning, der udvikles til den store engangsopgave med at indhente og sammenskrive de tidligere miljøgodkendelser. Det er kun dele af dette arbejde der kan automatiseres, fx vil der være arkiver, der ikke kan søges og indhentes oplysninger fra digitalt. Og der vil være manuelt arbejde forbundet med både kvalitetssikring og sammenskrivning ud fra de udkast og sammenstillinger, der leveres af AI-løsningen.
- Mao. kræver forslaget, at der mobiliseres eller tilføres en betydelig mængde interne ressourcer udvikling i en periode. Det er en udfordring, der skal håndteres i forhold til, at det samtidigt er nødvendigt at frigive ressourcer til den påkrævede nedbringelse af sagspuklerne.

H. Anvendelse af AI- og robotløsning til at skabe sagsoverblik (1/2)

1. BAGGRUND FOR FORSLAGET (samme som for digitale miljøgodkendelser)

- I dag foreligger gældende miljøgodkendelser ikke i en digital sammenskrivet og opdateret form, hvor alle de gældende aktiviteter og vilkår fremgår. Gældende miljøgodkendelser foreligger enten som editerbare word/pdf-dokumenter, scannede pdf.-dokumenter og i enkelte tilfælde som papirudgaver.
- For nogle miljøgodkendelser (men formentlig stadig kun for et mindretal) er den senest foreliggende miljøgodkendelse blevet sammenskrivet, så den indeholder en opdateret projekt/aktivitetsbeskrivelse for virksomheden og en overførsel alle gældende vilkår fra tidligere miljøgodkendelser (renset for vilkår, der ikke længere er aktuelle)
- Det resulterer i et tidskrævende arbejde ifm. revurderingssager med at skabe overblik over gældende aktiviteter og vilkår fra virksomhedens (i nogle tilfælde over 10) tidligere miljøgodkendelser. Dette gøres i nogle tilfælde via links i F2 til e-arkivet, og i andre tilfælde ved at søge manuelt i andre gamle digitale og papir-arkiver.
- Der er pt. ikke noget proceskrav til sagsbehandlerne om, at tidligere miljøgodkendelser skal sammenskrives ifm. en revurdering, men nogle vælger at gøre det, hvilket er ressourcekrævende. Det bliver dog ikke registreret centralt, om det er sket, hverken i GeoEnviron eller F2.

2. FORSLAGETS HOVEDINDHOLD

- Hvis MST ikke gennemfører forslaget om digitale miljøgodkendelser bør der under alle omstændigheder tilkøbes og implementeres en AI-og robotløsning, der bidrager til at lette de tidskrævende manuelle opgaver med at skabe sagsoverblik over tidligere miljøgodkendelser og vilkår ifm. opstarten af revurderingssager
- AI-og robot løsningen bør som minimum rumme følgende funktionalitet:
 - Semi-automatisk søgning og upload af tidligere miljøgodkendelser på virksomheden fra alle relevante arkiver, dvs:
 - (1) hvor der forefindes miljøgodkendelses-dokumenter i pdf. (både editerbare og scannede) OG
 - (2) hvor arkivet er indrettet på en måde, så sager kan gennemsøges digitalt efter emne eller virksomheds-ID
 - AI-generering af opdaterede, sammenskrivne projektbeskrivelser af de godkendte aktiviteter for virksomheden på baggrund af de tidligere miljøgodkendelser
 - AI-generering af vilkårsoverblik, hvor alle vilkårene fra de tidligere miljøgodkendelser udtrækkes og sammenstilles i kronologisk orden

- Ovenstående AI-produkter løser ikke hele sagsoverblik-opgaven for sagsbehandlerne, men letter den betydeligt. Sagsbehandlerne vil stadig have følgende manuelle opgaver:
 - ✓ Kvalitetssikre de AI-generede projektbeskrivelser af godkendte aktiviteter og gennemskrive dem til en endelig opdateret version
 - ✓ I forlængelse af det AI-generede vilkårsoverblik vil sagsbehandlerne desuden skulle undersøge og tage stilling til, hvilke vilkår der stadig er gældende, og hvilke der har behov for at blive opdateret
 - ✓ Foretage en endelig sammenskrivning af miljøgodkendelsen og gemme det nye sagsdokument på virksomheden med tydelig markering af, at der er tale om en sammenskrivet miljøgodkendelse (NB. Hvis forslaget om digitale miljøgodkendelser gennemføres foregår det i stedet i et i et (web-baseret) udstillingsvindue
- Ovenstående forslag om anvendelse af AI- og robotløsning til at skabe sagsoverblik skal på den ene side ses som et delelement i forslaget om digitale miljøgodkendelser, idet ovenstående mere detaljeret angiver, hvorledes datamigreringen til brug for de digitale miljøgodkendelser kan lattes gennem brug af AI- og robotteknologi.
- På den anden side skal forslaget også ses som en minimumsløsning, der kan tages i brug, hvis forslaget om digitale miljøgodkendelser ikke gennemføres.
- I et sådant scenarie hvor digitale miljøgodkendelser ikke gennemføres, vil AI- og robotløsningen til at skabe sagsoverblik dog blive anvendt på en lidt anden og mere ad-hoc præget måde (end hvis man iværksætter en stor engangsindsats med at digitalisere alle miljøgodkendelser). Her vil løsningen primært være et hjælpeværktøj til at indhente og sammenstille de tidligere miljøgodkendelser.
- Det vil så være op til sagsbehandleren, om denne vil foretage en sammenskrivning (i forlængelse af AI-forslag) og give det status af opdateret miljøgodkendelse i et nyt sagsdokument. For at løsningen skal give nytte, vil det kræve, at den foretagne ajourføring af miljøgodkendelsen registreres systematisk i enten GeoEnviron eller F2.

3. EFFEKTER I PROCESTRIN OG PÅ OPGALETYPER

- Forslaget vil have effekter på både revurderinger og miljøgodkendelser, men (modsat det større forslag om at digitale miljøgodkendelser), vil det ikke have nævneværdige effekter på miljøtilsyn. Forslaget vil primært lette arbejdet i opstartsfasen og med vurdering og udkast til afgørelse (inkl. sammenskrivning af projektbeskrivelse og vilkår).

H. Anvendelse af AI- og robotløsning til at skabe sagsoverblik (2/2)

4. EFFEKTIVISERINGSGEVINSTER

AI og robotløsningen forventes at give følgende effektiviseringsgevinster (som er en delmængde af de større effektiviseringsgevinster, der ville kunne opnås med digitale miljøgodkendelser):

- Reduceret tidsforbrug i revurderingssager, hvor der i dag bruges meget tid på at indhente og skabe overblik over tidligere miljøgodkendelser (i trin 1), og derefter på enten at udrede eller sammenskrive disse ifm. vurdering og afgørelser om evt. supplerende vilkår i revurderingssagen (trin 4-5).
- Reduceret tidsforbrug på miljøgodkendelser for virksomheder, der allerede har en godkendelse, men ansøger om godkendelse for nye, udvidede eller ændrede aktiviteter. Her vil der ligeledes spares tid på indhente og skabe overblik over tidligere miljøgodkendelser og på udredning/sammenskrivning af disse ifm. afgørelsen.
- Potentialerne i ovennævnte sagstrin vil dog være relativt mindre end for digitale miljøgodkendelser, dels fordi der ikke vil være udført et stort engangsarbejde med at sammenskrive de tidligere miljøgodkendelser til nye digitale versioner, og dels fordi de AI- og robotgenererede sammenskrivninger/sammenstillinger ikke vil være ligeså tidsbesparende at arbejde med som et mere færdigt produkt i form af udstillede digitale miljøgodkendelser, der er designet i nyt brugervenligt format.
- Der er ikke estimeret et effektiviseringspotentiale for forslaget, da det kun er relevant som en minimumsløsning, hvis forslag G om digitale miljøgodkendelser ikke gennemføres. Begrundelsen for ikke at medtage potentialerne er, at det betydeligt mindre potentiale for minimumsløsningen i forslag H kan ikke lægges oven i potentialerne for de øvrige forslag, når det ikke tilføres noget potentiale udover forslag G.

5. IMPLEMENTERINGSOMKOSTNINGER

- Der henvises til afsnittet om implementeringsomkostninger i forslaget om digitale miljøgodkendelser, idet de samme forhold gør sig gældende for den mindre AI- og robotløsning til at skabe sagsoverblik.
- De samlede udviklingsomkostninger og øvrige implementeringsomkostninger vil i sagens natur være mindre for AI- og robotløsningen, idet den (1) kun udgør et delelement i systemløsningen for digitale miljøgodkendelser, og idet den (2) implementeres på en anden og mere gradvis måde, hvor der ikke gennemføres en stor engangsopgave med datamigrering.

6. REALISERINGSFORUDSÆTNINGER OG RISICI

- Det er kun dele af arbejdet med at skabe sagsoverblik, der kan automatiseres, fx vil der være arkiver der ikke kan søges og indhentes oplysninger fra digitalt. Og der vil være manuelt arbejde forbundet med både kvalitetssikring og sammenskrivning ud fra de udkast og sammenstillinger, der leveres af AI-løsningen.

I. Styringsreoler i F2 for revurderingssager og andre store sagsområder (1/2)

1. BAGGRUND FOR FORSLAGET

- Den nuværende dataunderstøttelse af den tværgående driftsstyring af godkendelses- og revurderingssager er utilstrækkelig, idet der ingen systematisk registrering foretages – hverken i F2 eller i GeoEnviron – af hvilket trin de respektive sager befinder sig på.
- Der er i dag en funktionalitet i GeoEnviron, der muliggør udtræk af simple aktivitets- og statusrapporter ("sags- og ressourcerapporten"). Den viser aktiviteter og status til brug for opgørelser af sagsproduktion og udvikling i sagsmængder, men den er ikke implementeret for alle sagstyper, og den er ikke tilstrækkelig granuleret for langstrakte revurderings- og godkendelsessager, fordi den ikke opgør færdiggørelse ned på de enkelte trin i sagsbehandlingen.
- Det betyder, at dataindsamling og -bearbejdning til driftsstyring – herunder også til taskforce opgaven med revurderingssager – indsamles håndholdt via opslag i forskellige systemer og forespørgsler/mailudveksling med sagsbehandlere og teams. Det driver et stort tidsforbrug og medfører endvidere, at data er usikre, hvis de overhovedet opgøres.

2. FORSLAGETS HOVEDINDHOLD

- Det foreslås, at der opbygges styringsreoler i F2 for både revurderingssager, og andre store sagsområder, herunder miljøgodkendelsessager efter MBL, jordforureningssager og VVM-sager (en basisløsning er allerede implementeret for VVM-sager).
- Styringsreoler kan etableres via F2 Service builder ved, at en given sagsproces inddeles i sagsforløb med faste hovedtrin (hylder) som sagsbehandlere skal markere igangsætning og afslutning af for hver enkelt sag.
- Fra styringsreolen kan medarbejdere og ledere udvælge den relevante sag, og begynde eller fortsætte sagsbehandlingen.
- Desuden giver styringsreolen et grafisk og operationelt overblik over igangværende sager, og hvor henne i sagsbehandlingen sagerne befinder sig. Sagerne indplaceres på en tidsakse efter, hvornår de er oprettet, fordelt på uge, måned eller år. Den anden akse består af hylder (sagstrin), der markerer hvilken statuskode, de enkelte trin har.
- I forlængelse styringsreolen kan der tilkøbes et rapportmodul, der via styringsreolens data opgør nøgletal til brug for den tværgående ledelse og driftsstyring, herunder fx:
 - a) Antal afsluttede sager indenfor en valgt periode
 - b) Gennemsnitlig sagsbehandlingstid (kalendertid) for de sager, der er igangsat og afsluttet indenfor et valgt datointerval

- c) Antal igangsatte, men endnu ikke afsluttede sager
 - d) Antal sager der aktuelt befinder sig på hvert af de respektive trin (hylder)
 - e) Gennemsnitlig sagsbehandlingstid (kalendertid) for hvert sagstrin, der er igangsat og afsluttet indenfor et valgt datointerval
 - f) Gennemsnitlig færdiggørelsesprocent (baseret på trin-status og den typiske andel af samlet tidsforbrug for hvert trin) for et udvalg af sager
 - g) Andre relevant nøgletal til brug for opgørelser af sagsbestand og evt. sagspukler.
- Ovennævnte nøgletal skal kunne opgøres for både enkelte sagsbehandlere og grupper af sagsbehandlere og aggregeret på tværs af hele virksomhedsområdet.
 - Med den nuværende løsning via sags- og ressourcerapporten i GeoEnviron er det på de flere sagsområder muligt at udtrække ledelsesinformation for punkt (a)-(c). Den foreslåede løsning via F2 vil kunne sikre, at der derudover også kan udtrækkes ledelsesinformation for punkt (d)-(g).
 - Den ovenfor foreslåede understøttelse af driftsstyringen bør implementeres på alle de store sagsområder, herunder revurderingssager, miljøgodkendelsessager, jordforureningssager og VVM-sager. For VVM-sagerne er den grundlæggende styringsreol-funktionalitet allerede implementeret, og det vil også let kunne gøres på den andre områder, men dertil kommer udvikling af rapportfunktionaliteten.
 - For revurderingssagerne foreslår vi, at der til brug for styringsreolen registreres igangsætning/færdiggørelse for hver af identificerede sagstrin fra kortlægningen, dvs. (i) Før du starter op, (ii) Opstart revurdering, (iii) Oplys sagen, (iv) Vurdering, (v) Udarbejd udkast til afgørelse, (vi) Meddele afgørelse, (vii) Klage. Registreringen kunne også omfatte de forskellige faglige delelementer af revurderingssagerne, fx, luft, støj, spildevand mv.

3. EFFEKTER I PROCESTRIN OG PÅ OPGALETYPER

- Forslaget vil via forbedret grundlag for ressourcestyring og kalendertidsstyring have effekt på den samlede revurderingsproces på tværs af sagsbehandlingstrin, samt på tværgående styring, planlægning og møder, som i dag lægger beslag på meget tid, når det ses på de samlede tidsregistreringer for MST Virksomheder.
- Forslaget bør også gennemføres fuldt ud ift. godkendelsessager, jordforureningssager og VVM-sager hvilket betyder, at der vil kunne frigives ressourcer til revurderinger fra mindre tidsforbrug på driftsstyring indenfor disse sagsområder.

I. Styringsreoler i F2 for revurderingssager og andre store sagsområder (2/2)

4. EFFEKTIVISERINGSGEVINSTER

- MST-Virksomheder anvendte i 2024 over 30.000 timer tværgående møder, koordinering og anden administrativ støtte. Tilsvarende blev der anvendt knap 37.000 timer på de fire store sagsområder, herunder miljøgodkendelser (15.458 timer), revurderinger (11.399 timer), jordforureningssager (6.026 timer) og VVM-sager (3.688 timer).
- Den foreslåede digitale understøttelse med styringsreoler og tilhørende rapportfunktionalitet på aggregeret niveau til ledelsesinformation vil kunne effektivisere tidsforbruget på såvel tværgående driftsstyring som de individuelle sagsbehandlers tidsforbrug med at holde styr på deres egne sager og egen arbejdsplanlægning.
- Erfaringerne fra andre sagsområder i MST, hvor styringsreoler og tilhørende rapportfunktionalitet er implementeret viser, at tiltaget typisk vil give en besparelse på mellem 3-5 pct. af det samlede tidsforbrug målt i forhold til registrerede timer på sagerne (jf. opgørelserne i budgetanalysen fra 2022).
- Tidsbesparelsen på tværgående møder, koordinering, mv. relateret til revurderinger estimeres til 5-15 pct. (gns. 10 pct.) ved brug af styringsreoler, rapportfunktionalitet samt de planlægningsværktøjer, der er omtalt i forslag J. Denne tidsbesparelse realiseres ud af en omkostningsbase på ca. 7.800 timer, som er den estimerede andel af tværgående møder, koordinering og planlægning, der retter sig mod revurderinger.
- Hertil kommer den tidsbesparelsen som forslag I og J indebærer på tværgående møder, koordinering mv. relateret til miljøgodkendelser og de øvrige store sagsområder (ekskl. tilsyn). Den estimeres til 2-10 pct. (gns. 6 pct.) ud af en omkostningsbase på 11.225 timer. Den relative effekt vil således være noget lavere end for komplekse, langstrakte revurderingssager, men den vil omfatte en større omkostningsbase.

Tidsgevinster (timer/år) - Estimatet gælder det samlede nettopotentiale for forslag I og J

	2025	2026	2027	2028	2029
Omk.base 1: Tidsforbrug/år på <u>tværgående opgaver ifm. revurderinger</u> som forslaget vedrører (as-is)	7.522	7.522	7.522	7.522	7.522
Effektivisering af tidsforbrug på omk.base 1 (to-be), Pct.	0%	10%	10%	10%	10%
Omk.base 2: Tidsforbrug/år på <u>øvrige tværgående opgaver</u> som forslaget vedrører (as-is):	10.825	10.825	10.825	10.825	10.825
Effektivisering af tidsforbrug på omk.base 2 (to-be), Pct.	0%	6%	6%	6%	6%
Sparet tid pga effektiviseringer, timer	0	1.402	1.402	1.402	1.402
Tidsforbrug i MST på at implementere forslaget	400	100	100	100	100
Nettogeinst mht. frigørelse af tid, timer	-400	1.302	1.302	1.302	1.302
Nettogeinst omregnet til årsværk	-0,30	0,96	0,96	0,96	0,96

5. IMPLEMENTERINGSOMKOSTNINGER

- Implementeringsomkostningerne udgøres indledningsvis af internt tidsforbrug på at definere sagstrin og den nærmere udformning af styringsreolen i F2. Dette kan gøres med et tidsforbrug på ca. 20 timer pr. sagsområde (dvs. 60 timer for de tre sagsområder, hvor opgaven udestår – for VVM-sager er det gjort). Ca. halvdelen af timerne vil skulle investeres af faglige medarbejdere i MST Virksomheder, mens den anden halvdel vil skulle investeres af en digitaliseringspartner/projektleder i MST Digitalisering.
- Der vil ikke være nogen udgifter til at udvikling af selve styringsreolen for de respektive sagsområder, da denne kan konfigureres via *F2 service builderen* indenfor rammerne af den eksisterende kontrakt og abonnementsbetaling til Cbrain.
- For at for det fulde udbytte af styringsreolen til tværgående driftsstyring vil der dog skulle bygges rapportfunktionalitet ovenpå styringsreolens data, hvilket forventes at indebære en ekstra udviklings- og abonnementsomkostning, som skal betales til Cbrain. Rapportfunktionaliteten vil skulle skræddersys til behovet i MST Virksomheder, men Cbrain's eksisterende generiske løsninger til formålet vil dog for en stor del kunne genbruges. Omkostningerne til tilkøb af rapportfunktionaliteten vil derfor være begrænsede.
- Der vil forventeligt skulle investeres yderligere 20-40 timer fra MST Virksomheder i at specificere ønsker til og teste rapportfunktionaliteten.
- Alt i alt vil det således kræve intern tid at specificere/konfigurere styringsreolerne (ca. 100 timer) og rapportfunktionaliteten (ca. 150 timer) og planlægningsværktøjerne i forslag J (150 timer) samt ca. 100 timer årligt på drift og vedligehold af værktøjerne.
- Styringsreolerne kan etableres gratis via F2 service builderen. Rapportfunktionaliteten bør kunne etableres af Cbrain for ca. 0,5 mio. kr.
- Der må forventes mindre årlige omkostninger til drift og vedligehold af løsningen. Max 0,1 mio. kr., evt. mindre.

6. REALISERINGSFORUDSÆTNINGER OG RISICI

- Der vurderes ikke at være nogle centrale realiseringsforudsætninger og risici.
- Det interne tidsforbrug til udvikling af løsningen er forholdsvis begrænset.
- Det vil skulle afklares hvordan, og i hvilken grad, den nye løsning skal afløse den eksisterende (og mindre anvendelige) sags- og ressourcerapport. Denne rapport vil forventeligt blive overflødig på de sagsområder, hvor F2-styringsreoler og tilhørende F2-rapportfunktionalitet udvikles.

J. Projektstyring og -planlægning i forhold til revurderingssager (1/2)

1. BAGGRUND FOR FORSLAGET

- Området for revurderingssager styres i dag gennem en række forskellige regneark, der anvendes til at holde overblik over status på de enkelte revurderingssager.
- Der anvendes blandt andet, for den samlede gruppe revurderingssager, et regneark, der indeholder sagsnummer, virksomhedsnavn, team der løser opgaven, dato for miljøgodkendelse, dato for seneste og næste revurdering, status på revurderingsprocessen, årsag til revurdering mv.
- Der anvendes endvidere et særskilt regneark til brug i forbindelse med overblik over taskforce-sagerne, der udover ovenstående også indeholder planlagt start- og slutdato samt i et vist omfang angivelse af færdiggørelsesgrad for delopgaver.
- Sagsstyringen understøttes desuden også af MSTs generelle budgetteringsværktøj, VOOM, hvor medarbejdere ved starten af året skal fordele deres timer for det kommende år ud på de relevante opgaver og sager. I relation til revurderingssager vil den enkelte sagsbehandler således notere sit forventede tidsforbrug på hver af disse sager i VOOM. Medarbejderens individuelle budgettering anvendes som baggrund for drøftelser af opgaveprioritering med nærmeste leder. Som udgangspunkt angiver medarbejderne forventet tidsforbrug på årsbasis, men enkelte medarbejdere angiver det månedsbasis. Såfremt der gennem året kommer nye opgaver/sager til kan disse desuden også oprettes i systemet, ligesom det vha. farvekoder er muligt at angive sagens status. VOOM understøtter i begrænset grad et aggregeret overblik, hvilket gør, at det har begrænset styringsværdi på tværs af revurderingsområdet og sagstyper generelt, medmindre data eksporteres og håndteres udenfor systemet.
- De enkelte sagsbehandlere arbejder derudover i varierende grad med egne excel-ark og oversikter til at styre og planlægge egne opgaver i de konkrete sager og på tværs af sager som sagsbehandlere er involveret i.
- Sagsbehandlere (og i et vist omfang også lederne) registrerer i dag tidsforbrug på den konkrete revurderingssag mhp. fakturering af virksomhederne. Der registreres ikke tidsforbrug for sagstrin, aktiviteter eller lignende underopdelinger, hvilket alene muliggør et meget overordnet blik på ressourceforbruget og giver forholdsvist begrænsede muligheder for ressourcestyring.

2. FORSLAGETS HOVEDINDHOLD

- Det foreslås, at videreudvikle og implementere en mere granuleret og mere sammenhængende model med elementer af projektstyring og -planlægning, der vil muliggøre tættere og mere proaktiv planlægning af ressourceanvendelsen på tværs af revurderingssager samt en mere proaktiv opfølgning på potentielle overskridelser af tidsplaner og sagsbehandlingsfrister.

- Revurderingssager er ressourcetunge, langstrakte sager, ofte med involvering af flere sagsbehandlere/teams, og bør derfor styres efter projektmodeller frem for fx tavlestyring (som er mere relevant til driftsstyring af massesagsbehandling).
- Det foreslås at arbejde med en projektmodel, hvor der indledningsvist ved opstart af en revurderingssag udarbejdes en sagsbehandlingsplan og tages stilling til, hvilken kalendertid og hvor mange timer, der skal afsættes til de enkelte sagsbehandlingstrin fordelt på involverede sagsbehandlere.
- Udover at sikre bedre grundlag for ressourcestyring vil dette medvirke til forventningsafstemning i forhold til, hvor mange sagsbehandlingstimer, der maksimalt bør anvendes på et sagstrin. Dette kan så danne grundlag for dialog om evt. justeringer af prioritering og ressourceindsats.
- Det skal bemærkes, at det alene er projektstyring og -planlægning, der foreslås anvendt. Forslaget går således ikke på en samlet projektorganisering af revurderingsområdet.
- Det foreslås endvidere at gennemføre en sammenlignende analyse af udvalgte planlægningsark og skemaer, som sagsbehandlere anvender, udvælge de bedste og udvikle en eller enkelte få best practises for planlægning, som kan udbredes blandt alle sagsbehandlere.

3. EFFEKTER I PROCESTRIN OG PÅ OPGAFTYPER

- Forslaget vil via forbedret grundlag for ressourcestyring og kalendertidsstyring have effekt på den samlede revurderingsproces på tværs af sagsbehandlingstrin.
- Forslaget vil endvidere potentielt også kunne udbredes til at omfatte godkendelses- og tilsynssager som alle sagsbehandlere også arbejder med. Sagsgangsanalysen har dog ikke analyseret godkendelses- og tilsynsprocesserne, og der er derfor ikke konkret grundlag for at vurdere potentialet.

J. Projektstyring og -planlægning i forhold til revurderingssager (2/2)

4. EFFEKTIVISERINGSGEVINSTER

- Forslaget vil skabe grundlag for en forbedret, lettere og mere enkel ressourcestyring og planlægning. Der vurderes at kunne spares ca. 5 procent af tidsforbruget forbundet med styring og planlægning.
- Forslaget vil endvidere kunne sikre grundlag for en mere proaktiv indgriben i sagsprioriteringen, såfremt en sag nærmer sig tidsfristoverskridelse eller et sagstrin tager længere tid end oprindeligt planlagt. Forslaget vil således også kunne have konsekvenser for kalendertiden.
- Da forslaget overlapper indholdsmæssigt med forslag I vedr. styringsreoler, er effekterne af de to forslag estimeret samlet.

Tidsgevinster (timer/år) - Estimatet gælder det samlede nettopotentiale for forslag I og J

	2025	2026	2027	2028	2029
Omk.base 1: Timeforbrug/år på <u>tværgående opgaver</u> ifm. <u>revurderinger</u> som forslaget vedrører (as-is)	7.522	7.522	7.522	7.522	7.522
Effektivisering af tidsforbrug på omk.base 1 (to-be), Pct.	0%	10%	10%	10%	10%
Omk.base 2: Timeforbrug/år på <u>øvrige tværgående opgaver</u> som forslaget vedrører (as-is):	10.825	10.825	10.825	10.825	10.825
Effektivisering af tidsforbrug på omk.base 2 (to-be), Pct.	0%	6%	6%	6%	6%
Sparet tid pga effektiviseringer, timer	0	1.402	1.402	1.402	1.402
Tidsforbrug i MST på at implementere forslaget	400	100	100	100	100
Nettogevinst mht. frigørelse af tid, timer	-400	1.302	1.302	1.302	1.302
Nettogevinst omregnet til årsværk	-0,30	0,96	0,96	0,96	0,96

5. IMPLEMENTERINGSOMKOSTNINGER

- En ny og mere sammenhængende model for styring og planlægning vil kræve ressourcer til præcis afklaring af ønsker og behov samt ressourcer til konkret udvikling, enten MSTs egne ressourcer eller evt. ekstern bistand i begrænset omfang.
- Der estimeres at skulle anvendes 100-150 timer i en udviklingsfase.
- Der vil være behov for løbende driftsressourcer til at anvende projektstyringsværktøjerne. Der vurderes ikke at skulle anvendes flere ressourcer end i dag, hvor der anvendes flere forskellige styringsark og oversigter.
- Der vil ligeledes være behov for driftsressourcer til en tættere opfølgning og sikring af forbedret registrering og styringsgrundlag. Tidsforbruget forbundet hermed vurderes dog ikke at være højere end for nuværende.
- Gevinsterne vil kunne slå igennem relativt hurtigt efter afsluttet implementering.

6. REALISERINGSFORUDSÆTNINGER OG RISICI

- For at have fuld effekt skal en ny model for projektstyring og -planlægning omsættes i praksis gennem de ledelses- og styringsdialoger, der allerede finder sted. Der vil endvidere være behov for at udvikle en ændret styringspraksis baseret på nye og mere detaljerede tidsplans- og resourcedata.
- En model med anvendelse af mere standardiserede planlægningsværktøjer på sagsbehandlerniveau vil i et vist omfang kunne mødes af modstand hos sagsbehandlerne, der i dag i meget vid udstrækning anvender de egenudviklede skemaer og værktøjer, de finder bedst.
- Der vurderes ikke herudover at være barrierer af betydning for at udvikle en ny styringsmodel for revurderingssager.

K. Videreudvikling og evt. udbredelse af taskforce modellen (1/2)

1. BAGGRUND FOR FORSLAGET

- I september 2024 en særlig taskforce til bl.a. at håndtere 34 særligt forsinkede revurderingssager.
- Sagsbehandlerne i MST Virksomheder løser både opgaver vedr. miljøgodkendelser, tilsyn og revurderinger for de virksomheder, de er tilknyttet og har ansvaret for. Denne model er valgt for at sikre opbygning af grundigt kendskab til virksomhederne, og modellen sikrer sammenhæng og kontinuitet.
- Modellen betyder omvendt, at der (med undtagelse af taskforce-sagerne) ikke er et samlet ledelsesansvar for revurderingssagerne, hvilket ikke er befordrende for samlet og sammenhængende styring og prioritering af revurderingsopgaver. Dette kan være en udfordring særligt i situationer med stort sagspres og opbygning af sagspukler.
- Taskforcen for spildevandssager er organiseret med en styregruppe, en projektejer, en projektleder med driftsledelsesansvar, en fokuseret administrativ ressource og en gruppe dedikerede sagsbehandlere. MST giver udtryk for at organiseringen fungerer godt og giver mulighed for at sikre prioritering, forbedret opfølgning og øget fremdrift i sagsbehandlingen. Samtidigt bemærkes det dog også, at den midlertidig allokering af erfarne sagsbehandlere til fokuseret arbejde i taskforcen efterlader et vakuum ift. oplæring af nye medarbejdere.

2. FORSLAGETS HOVEDINDHOLD

- Det foreslås, at videreudvikle organiseringsmodellen omkring taskforcen og udbrede den til øvrige områder, hvor der måtte være stort sagspres og derfor behov for ekstraordinær prioritering, styring og fremdriftsopfølgning. Det gælder blandt andet resterende forsinkede spildevandssager.

- Som en første del af forslaget vil der skulle gennemføres en evaluering af modellen omkring taskforcen mhp. at opsamle, dokumentere og systematisere erfaringerne. Baseret på dette vil der kunne udvikles et samlet koncept omfattende organiseringsmodel, styringsværktøjer, struktur for opfølgning mv. Forslaget omkring organisering skal derfor ses i tæt sammenhæng med forslaget vedr. projektstyring og planlægning.
- Forslaget forudsætter at sagsbehandlerne kan arbejde fokuseret med revurderingssager og hænger derfor sammen med forslag M vedrørende fokuseret sagsbehandlingstid. Forslag M kan dog realiseres uden en overliggende organisatorisk konstruktion og behandles derfor særskilt.
- Et samlet og dokumenteret organiserings- styrings- og ledelseskoncept vil hurtigt kunne implementeres og tages i brug i situationer med ekstraordinært stort sagsantal eller opbygning af punker.
- Organiseringsmodellen er tiltænkt at fungere midlertidigt, når der er behov for det, men vil også kunne anvendes i længerevarende perioder på områder, hvor der er behov for et særligt fokus.

3. EFFEKTER I PROCESTRIN OG PÅ OPGALETYPER

- Forslaget vil have effekt på den samlede sagsstamme af revurderingssager fra 2026 og frem, da de eksisterende taskforcesager helt overvejende forventes færdiggjort i 2025 (på nær 8 sager), jvf. 0-scenariet i prognosedokumentet for sagspukler.
- Den skitserede organiseringsmodel vil endvidere kunne anvendes på andre områder, hvor der er stort sagspres eller sagspukler, der skal håndteres (fx længere sagsbehandlingstider for miljøgodkendelser, manglende behandling af jord-forureningssager mv.).

K. Videreudvikling og evt. udbredelse af taskforce modellen (2/2)

4. EFFEKTIVISERINGSGEVINSTER

- Baseret på erfaringerne fra taskforcen vurderes forslaget at medføre en mere fokuseret og effektiv ressourceanvendelse. MST har erfaring for at taskforcemodellen har øget produktiviteten.
- Effektiviseringen estimeres at være 5 pct. af den samlede omkostningsbase for revurderingssager, inkl. tværgående aktiviteter knyttet til revurderingssager.
- Udbredelse af denne særlige model for organisering og styring vil sikre øget fremdrift i sagsforløbene og dermed medvirke til at reducere kalendertiden.
- Da fokuseret ressourceanvendelse er en central løftestang i forslaget, estimeres effekter af forslaget sammen med forslag M vedr. forbedrede rammevilkår og planlægning mhp. fokuseret sagsbehandlingstid. Forslag M ville dog kunne implementeres også uden en egentlig taskforce-konstruktion.

Tidsgevinster (timer/år) - Estimatet gælder det samlede nettopotentiale for forslag K og L

	2025	2026	2027	2028	2029
Omk.base 1: Timeforbrug/år på <u>Trin 1-6</u> i revurderingsprocessen som forslaget vedrører (as-is)	22.950	22.950	22.950	22.950	22.950
Effektivisering af tidsforbrug på omk.base 1 (to-be), Pct.	0%	4%	5%	5%	5%
Omk.base 2: Timeforbrug/år på øvrige opgaver som forslaget vedrører (as-is): <u>tværgående tid på revurderinger</u>	7.522	7.522	7.522	7.522	7.522
Effektivisering af tidsforbrug på omk.base 2 (to-be), Pct.	0%	4%	5%	5%	5%
Sparet tid pga effektiviseringer, timer	0	1.219	1.524	1.524	1.524
Tidsforbrug i MST på at implementere forslaget	200	100	100	100	100
Nettogeinst mht. frigørelse af tid, timer	-200	1.119	1.424	1.424	1.424
Nettogeinst omregnet til årsværk	-0,15	0,83	1,05	1,05	1,05

5. IMPLEMENTERINGSOMKOSTNINGER

- Forslaget vil kræve udviklingsressourcer til erfaringsopsamling og dokumentation samt beskrivelse af et samlet koncept for styring, organisering og ledelse, inklusiv understøttende værktøjer, skabeloner mv. Dette vurderes at ville kræve i størrelsesordenen 100 timer, da der allerede foreligger et godt grundlag fra den eksisterende taskforce.
- Løbende drift af modellen vil i de relevante perioder kræve ekstra ressourcer til styring og opfølgning, a la modellen for taskforcen, hvor der er en dedikeret funktionsleder til disse opgaver. Dette estimeres til 100 timer årligt som ekstraudgift.

6. REALISERINGSFORUDSÆTNINGER OG RISICI

- Implementering af modellen forudsætter en samlet og tværgående prioritering af opgaver i enheden, således der ikke opbygges sagspukler i andre teams eller på andre områder i perioder hvor nogle opgaver får ekstraordinært fokus.

L. Forbedrede rammevilkår og planlægning mhp. fokuseret sagsbehandlingstid (1/2)

1. BAGGRUND FOR FORSLAGET

- Sagsbehandlerne i MST Virksomheder udfører som udgangspunkt tre hovedopgaver i relation til de virksomheder, som de er allokaret til. De tre hovedopgaver er: miljøgodkendelser, tilsyn og revurdering.
- I den periode analysen har fokuseret på, har prioriteringen mellem de tre områder som udgangspunkt været miljøgodkendelser, dernæst tilsynsopgaver og til slut revurderinger.
- Denne prioritering har betydet, at arbejdet med revurderinger kun i begrænset grad har været sammenhængende og fokuseret, ligesom arbejdet løbende er blevet bremsat af ad hoc spørgsmål fra virksomheder såvel som pga. en række forskellige interne og eksterne faktorer.
- Af forskellige faktorer kan bl.a. nævnes MSTs indsatser ifm. corona og mink samt mere politisk rettede opgaver såsom besvarelse af udvalgte spørgsmål i revurderingssager med stor bevågenhed. Fælles for disse har været, at prioriteringen har trukket ressourcer væk fra revurderingsopgaven, som har været prioriteret lavest.
- På tværs af sagsbehandlere nævnes den manglende fokustid til udarbejdelse af revurderinger, som en central tidsdrivende faktor, idet de tekniske og fagligt tunge vurderinger kræver, at man læser sig ind i en sag uden afbrydelser og ophold. Den manglende fokuserede sagsbehandlingstid er særligt presserende ift. revurderinger, men afhjælpning heraf vil ifølge sagsbehandlerne ligeledes være gavnlig i relation til miljøgodkendelser og tilsyn.
- En udfordring ved revurderingerne er desuden, at de rammer alle medarbejdere i et brancheteam samtidigt, idet de offentliggjorte BAT-konklusioner oftest udløser en revurdering af samtlige virksomheder i branchen. På samme tid kan der i andre brancheteams, der fx indenfor det seneste år har gennemført revurderinger, være et væsentlig mindre ressourceforbrug i relation til revurderinger. Dog vil der, som tingene er i dag, ofte være en større opgavepukkel ift. tilsyn og miljøgodkendelser i et sådant team.
- I taskforceregi har der været afprøvet en model, hvor sagsbehandlerne har afsat et fast antal dage ugentligt dedikeret til arbejde med revurderingssager. Erfaringerne herfra har overvejende været positive ift. taskforcesagernes fremdrift, mens der dog er blevet italesat udfordringer ift. hjælp og sparring til nye sagsbehandlere, når de erfarne sagsbehandlere ikke er tilgængelige i den dedikerede fokustid.
- Herudover bemærkes, at det på tværs af sagsbehandlergruppen opleves meget demotiverende at skulle lægge sager fra sig for så at tage dem op igen en gang i fremtiden, når der er ressource til det eller prioriteringen ændres.

- Desuden bemærkes, at forlænget kalendertid i sig selv udgør en risiko for yderligere forsinkelser, idet der i mellemtiden kan komme nye afgørelser, som gør, at tidligere udarbejdede delelementer af afgørelserne skal revideres før meddelelse af den endelige afgørelse. Af den grund er det helt centralt at færdiggøre revurderinger hurtigst muligt og undgå unødigt liggetid.

2. FORSLAGETS HOVEDINDHOLD

Forslaget er at sikre fokuseret sagsbehandlingstid via forbedrede rammevilkår for opgaveløsningen internt i og på tværs af brancheteams.

Konkret forslås det:

- Der etableres en model, hvor sagsbehandlere afsætter et fast antal dage ugentligt (fx tre dage) til arbejdet med revurderingssager med henblik på at sikre fokuseret sagsbehandlingstid.
- Der undersøges muligheder for, hvordan der i brancheteams kan etableres en mere central og fælles indgang til teamet, så den enkelte sagsbehandler ikke løbende skal tage sig af henvendelser fra virksomheder.
- Ligeledes undersøges, hvordan forstyrrelser kan reduceres via forskellige enkelte tekniske greb såsom standardiserede autosvar fra mails, planlægning af dedikeret telefonid, deaktivering af irrelevante notifikationer i sagsbehandlingssystemer mv.
- Der udarbejdes desuden retningslinjer for eventuelle individuelle og brancheteam-relaterede afvigelser ift. ovenstående model for fokuseret sagsbehandlingstid.

3. EFFEKTER I PROCESTRIN

- Forslaget vil have effekt på den samlede revurderingsproces på tværs af sagsbehandlingstrin.

L. Forbedrede rammevilkår og planlægning mhp. fokuseret sagsbehandlingstid (2/2)

4. EFFEKTIVISERINGSGEVINSTER

- Fokuseret sagsbehandlingstid vil forventeligt signifikant reducere tidsforbruget på tværs af revurderingssager
- Fokuseret sagsbehandlingstid vil forventeligt signifikant reducere kalendertidsforbruget på tværs af revurderingssager
- På tværs af interviews er der fra sagsbehandlere givet forskellige estimater på, i hvor høj grad fokuseret arbejdstid kunne nedbringe tidsforbruget på revurderingssager. Et estimat var, at der i spildevandsdelen af en sag kunne være sparet 1/3 del af arbejdstiden dvs. ca. 67 timer af de reelt forbrugte ca. 200 timer. Et andet estimat for en fuld revurderingssag med +1000 registrerede timer var, at der grundet "tid i vindueskarmen" var blevet brugt 3-4 gange så lang tid på sagen som konsekvens af, at sagen flere gange over en længere årrække var blevet lagt til side.
- Den manglende fokuserede sagsbehandlingstid er særligt presserende ift. revurderinger, men afhjælpning heraf vil ifølge sagsbehandlere ligeledes rumme et mindre potentiale i relation til miljøgodkendelser og tilsyn.
- Forslaget vil med fordel kunne understøttes af et taskforcealignende setup for styring og ledelse, som beskrevet i forslag K - Videreudvikling og evt. udbredelse af taskforce modellen. Da fokuseret sagsbehandlingstid er den centrale løftestang i både i forslag K og i dette forslag udregnes samlede effekter ved implementering af begge forslag. Forslaget ville dog kunne implementeret isoleret set og uden en taskforcekonstruktion.

Tidsgevinster (timer/år) - Estimatet gælder det samlede nettopotentiale for forslag K og L

	2025	2026	2027	2028	2029
Omk.base 1: Timeforbrug/år på Trin 1-6 i revurderingsprocessen som forslaget vedrører (as-is)	22.950	22.950	22.950	22.950	22.950
Effektivisering af tidsforbrug på omk.base 1 (to-be), Pct.	0%	4%	5%	5%	5%
Omk.base 2: Timeforbrug/år på øvrige opgaver som forslaget vedrører (as-is): <u>tværgående tid på revurderinger</u>	7.522	7.522	7.522	7.522	7.522
Effektivisering af tidsforbrug på omk.base 2 (to-be), Pct.	0%	4%	5%	5%	5%
Sparet tid pga effektiviseringer, timer	0	1.219	1.524	1.524	1.524
Tidsforbrug i MST på at implementere forslaget	200	100	100	100	100
Nettogevinst mht. frigørelse af tid, timer	-200	1.119	1.424	1.424	1.424
Nettogevinst omregnet til årsværk	-0,15	0,83	1,05	1,05	1,05

5. IMPLEMENTERINGSOMKOSTNINGER

- Der er i stort omfang tale om en omprioritering af eksisterende ressourcer, og der forventes derfor ret begrænsede implementeringsomkostninger i størrelsesordenen 25-50 timer til udvikling og implementering af relevante tekniske greb mv.

6. REALISERINGSFORUDSÆTNINGER OG RISICI

- En fuld effekt af en fokuseret ressourceanvendelse vil forudsætte, at den enkelte sagsbehandler rent faktisk kan prioritere arbejdet med revurderinger de tre dage og svarer på ad hoc forespørgsler og laver tilsyns- og godkendelsesopgaver i de to resterende dage. Dette kræver desuden ledelsesmæssig opbakning til denne prioritering.
- Der skal i implementeringen tages højde for, at de sagsbehandlere, der trækkes ud til fokuseret opgaveløsning, typisk er de meget erfarne sagsbehandlere, som også er centrale i forhold til oplæring af og sparring med nye kolleger.
- Der vil formentlig være behov for at arbejde med kulturen med henblik på mere fokus på fremdrift i sagerne, fremfor at sagsbehandlere som det sker i dag ofte lægger en opgave fra sig og går videre med andre opgaver.
- Forslaget vil desuden kræve en justering af den eksisterende model med 1. og 2. sagsbehandler. I dag arbejdes i MST Virksomheder primært på den måde, at hver virksomhed har en 1. og 2. sagsbehandler tilknyttet som håndterer alle opgaver relateret til virksomheden. Forslaget vil betyde, at sagsbehandlere i højere grad arbejder på tværs af virksomheder. Der vil derfor være tale om, at opgaverne i relation til en virksomhed er teamets snarere end den individuelle sagsbehandlers opgave.

M. Incitamenter til at øge sagsproduktionen: resultatlønsaftaler om revurderinger (1/2)

1. BAGGRUND FOR FORSLAGET

- MST Virksomheder anvender pt. ikke resultatlønsaftalen eller andre økonomiske incitamenter til at fremme sagsproduktionen eller øge medarbejdernes arbejdstid knyttet til revurderingssager.
- For at nedbringe sagspuklerne på revurderingsområdet er der behov for en ekstraordinær indsats i en periode mhp. at øge sagsproduktionen.
- Set i forhold til at rekruttere ekstra medarbejdere i en midlertidig periode, der først skal læres op, og som vil være bekostelige i rekrutterings- og evt. senere afskedigelsesomkostninger, vil der være betydelige tidsmæssige og økonomiske gevinster ved i stedet at give nuværende medarbejdere økonomiske incitamenter til ekstraarbejde. Endvidere er der betydelige udfordringer med et rekruttere stærkt specialiserede medarbejdere inden for fx spildevand.
- Flere andre offentlige myndigheder, herunder Ankestyrelsen og Skatteankestyrelsen har gode erfaringer med resultatløn og andre incitamentsmodeller for at øge sagsproduktionen i en situation med ekstraordinært sagspres.

2. FORSLAGETS HOVEDINDHOLD

- Det foreslås, at MST Virksomheder undersøger muligheden for at tilbyde udvalgte medarbejdere en mulighed for ekstraarbejde i en periode med henblik på at øge ressourceinputtet til sagsbehandlingen. Det skal være frivilligt for disse medarbejdere, om de vil tage mod tilbuddet.
- Da der er tale om meget omfattende og komplekse sager, vurderes en resultatlønsaftale-model med ekstrahonorering pr. sag ikke at være relevant, men det kunne evt. overvejes at tilbyde model for ekstrahonorering til udvalgte, afgrænsende og mere standardiserede dele af sagsforløbet.
- Selvom der ikke honoreres pr. sag, men i en anden form for specificeret engangsvederlag, vil der skulle opstilles velfinerede kvalitative eller kvantitative mål for ekstraarbejdet med revurderingssager, så det sikres, at betalingen for den ekstra arbejdsindsats omsættes i øget sagsproduktion.
- Det skal overvejes nærmere, hvordan disse outputmål kan defineres, men det kunne fx handle om, at der indenfor en given periode skal være nået visse milepæle for en eller flere specifikke revurderingssager som medarbejderen kun arbejder på i ekstratiden (for at holde almindelige sager og "resultatlønsager" adskilt)

- En resultatlønsaftale knyttet til ekstraarbejde vil kunne tilbydes særligt specialiserede medarbejdere som udgør en særlig knap ressource. Det gælder især medarbejdere i spildevandsteamet, men også andre medarbejdere, der kan udføre revurderinger.
- Det skal sikres, at modellen kun tilbydes medarbejdere med en vurderet høj produktivitet og et erfaringsniveau, der gør, at de kan arbejde relativt selvstændigt.
- Modellen vil skulle følges op og klare aftaler og tæt opfølgning, så der sikres det nødvendige udbytte af modellen. Det skal i den forbindelse sikres, at modellen ikke medfører nedprioritering af andre sagstyper, dvs. modellen skal omfatte afgrænsende opgaver, som defineres klart og som ligger udover medarbejdernes normale opgaver.
- Modellen bør afprøves med udvalgte medarbejdere før evt. udbredelse til andre.
- Det ses ikke umiddelbart at være nogle overenskomstmæssige barrierer for at gennemføre forslaget om resultatlønsaftaler for at øge sagsproduktionen. Det synes heller ikke at være tilfældet, at overenskomsterne forhindrer stillingskategorierne specialkonsulenter og chefkonsulenter i at indgå resultatlønsaftaler om medarbejde.
- Dette understøttes for det første af, at modellen har været praktiseret af andre styrelser til imødegåelse af sagspukler, hvor der har været indgået aftaler med både erfarne fuldmægtige og med special/chefkonsulenter.
- For det andet understøttes det af de gældende overenskomstregler. Af *Cirkulære om overenskomst for Akademikere i staten* af 28. juni, 2019 fremgår det af § 5., Stk. 7, at "Der kan aftales supplerende resultatbaserede lønordninger, efter hvilke der udbetales resultatløn i form af tillæg for den pågældende måleperiode, i det omfang de på forhånd definerede kvantitative og/eller kvalitative mål er opnået." Dette er yderligere uddybet i cirkulæret: "Resultatløn er i princippet forhåndsftaler, som indebærer, at løntillæg bliver tildelt og udmøntet på baggrund af en række på forhånd definerede (kvantitative og/eller kvalitative) resultatmål. Ledelsen og vedkommende organisation/tillidsrepræsentant indgår aftaler om resultatløn. Resultatløn udmøntes som engangsvederlag. Som udgangspunkt bør en resultatlønsaftale omfatte alle medarbejdere, der bidrager til resultatet. Resultatløn aftales typisk for grupper af ansatte, men der er også mulighed for at indgå aftaler for enkeltpersoner, specielt for mere individualiserede stillinger. Resultatløn skal afholdes inden for lønsumsloftet i overensstemmelse med bestemmelserne i Budget-vejledningen (BV 2.6.5), men hvor resultatlønsordninger indgår som led i en effektivisering, der resulterer i dokumenterede besparelser, vil udgiften kunne afholdes uden for lønsumsloftet, hvis den samtidig ligger inden for den samlede driftsbevilling."
- Resultatlønsreglerne harmonerer fint med arbejdstidsreglerne i overenskomsterne for special- og chefkonsulenter ifølge hvilke, der kan indgås aftaler med den lokale ledelse om merarbejde, der honoreres i form af engangsvederlag.

M. Incitamenter til øget sagsproduktionen: resultatlønaftaler om revurderinger (2/2)

3. EFFEKTER I PROCESTRIN

- Forslaget vil have effekt på tværs af de 7 trin i de revurderingsager, idet den vil tilføre ekstra ressourcer til revurderingsarbejdet. Modellen vil også kunne anvendes på andre sagsområder, hvor der i perioder måtte være behov for en ekstraordinær indsats.

4. EFFEKTIVISERINGSGEVINSTER

- Hvis en mindre gruppe stærkt specialiserede medarbejdere lægger fx 6-10 timer ekstra pr. uge i en periode vil der være tale om et meget betydeligt ekstra ressourceinput til sagsbehandlingen. Det antages, at det vil være muligt at løbende identificere 5 erfarne sagsbehandlere, der vurderes at have overskud til en resultatlønaftale, og som frivilligt ønsker at indgå den for en afgrænset periode. Holdet sættes for et kvartal ad gangen hvorefter det udskiftes på nogle eller alle pladserne med andre sagsbehandlere, der ligeledes er kvalificeret og som ønsker en resultatlønsaftale for den næste periode.
- Hvis 5 sagsbehandlere løbende lægger 8 timer ekstra pr. uge forøger det kapaciteten med ca. 1.600 timer/år (ca. 1,15 årsværk)
- Hertil kommer, at det med stor sandsynlighed vil indebære en effektiviseringsgevinst, når særligt erfarne og produktive medarbejdere lægger en ekstra indsats udenfor normal arbejdstid, de får ro til at arbejde mere målrettet (mindre afbrudt) med revurderingssagerne.
- Erfaringerne med resultatlønaftaler fra Ankestyrelsen viser, at der kan opnås en produktivetsforbedring på 25-40 pct. for sager, der løses af erfarne sagsbehandlere på ovennævnte vilkår udenfor normal arbejdstid (Budgetanalyse af Ankestyrelsen, 2019).

Tidsgevinster (timer/år)

	2025	2026	2027	2028	2029
Omk.base 1: Timeforbrug/år på Trin 1-6 for den del af revurderingssagerne (1/4) som omfattes af resultatløn	22.950	22.950	22.950	22.950	22.950
Effektivisering af tidsforbrug på omk.base 1 (to-be), Pct.	0%	8%	8%	8%	8%
Sparet tid pga effektiviseringer, timer		1.865	1.865	1.865	1.865
Kapacitetstilførsel: 5 medarbejdere er løbende på resultatløn +8 timer ugentligt (holdet udskiftes kvartalsvis)		1.600	1.600	1.600	1.600
Samlet tidsgevinst inkl. kapacitetstilførsel, timer		3.465	3.465	3.465	3.465
Tid på implementering og opfølgning på resultatlønaftaler	100	120	120	120	120
Nettogevinst mht. frigørelse af tid, timer	-100	1.745	1.745	1.745	1.745
Nettogevinst frigjort tid plus tilført tid, timer	-100	3.345	3.345	3.345	3.345
Nettogevinst omregnet til årsværk	-0,07	2,48	2,48	2,48	2,48

- Lignende produktivetsgevinster bør kunne opnås for revurderingssager. Under antagelsen om, at ca. ¼ alle revurderingssager løses på resultatlønaftaler, vil det kunne give en estimeret effektivisering af tidsforbruget på $(25-40)/2 \cdot 1/4$, svarende til ca. 8 pct. af omkostningsbasen på 23.800 timer.

5. IMPLEMENTERINGSOMKOSTNINGER

- Forslaget vil kræve afklaring med HR, beskrivelse af modellen samt ledelsesmæssig beslutning i MST og ministeriet.
- Der skal afsættes økonomiske ressourcer til honorering af ekstraarbejde, som udgør den centrale implementeringsomkostning ved forslaget. Honorering for 1.600 ekstra arbejdstimer/år på resultatløn (med 50 pct. timetillæg) vil koste 1 mio. kr. årligt. Ifølge overenskomstreglerne (jf. forudgående side) kan der tilføres lønmidler udover lønsumsloftet til særlige effektiviseringsindsatser, såsom taskforce-opgaven, hvis det overholder rammerne for den samlede driftsbevilling.
- Derudover vil det kræve intern tid at få aftalekonstruktionen sat op (100 timer) og løbende tid på at indgå og følge op på dem (120 timer pr. år).

6. REALISERINGSFORUDSÆTNINGER OG RISICI

- Anvendelse af modellen forudsætter, at de relevante medarbejdere rent faktisk er interesserede i og har mulighed for at lægge en ekstra indsats. Vi har som led i interview med nogle få medarbejdere (om revurderings-cases) benyttet lejligheden til at spørge ind til interessen. En meget erfaren spildevandssagsbehandler var interesseret i at arbejde ekstra 10 timer om ugen i perioden for at få nedbragt sagspuklen. En anden medarbejder gav udtryk for ikke at være interesseret.
- Vi forventer ikke, at manglende interesse blandt medarbejderne kommer til at udgøre nogen større barriere for de foreslåede resultatlønsaftaler. Det forudsætter dog, at aftalerne både indeholder et betydeligt økonomisk incitament og afstikker rammer for, at medarbejderne kan arbejde uforstyrret med ekstra sager i den ekstra tid.
- Den kulturelle barriere vil være noget større. MST er ikke vant til at arbejde med resultatlønsaftaler, og hvis modellen skal virke efter hensigten, bør den kun tilbydes særligt erfarne medarbejdere med godt styr på deres øvrige sager. Det kan skabe grobund for en oplevelse af forskelsbehandling, som risikerer, at svække motivationen hos de medarbejdere, der ikke får tilbuddet. Der skal derfor sikres klar kommunikation om formål, rammer og vilkår, så der ikke utilsigtet skabes misundelse blandt medarbejderne.

Det er en forudsætning for forslaget, at der er – eller opnås – tilstrækkelig driftsbevilling til at tilføre lønsumsmidler udover loftet til at dække resultatlønaftalerne.

7. Tværgående analyse og vurdering af effekter

7. Tværgående analyse og vurdering af effekter

EFFEKTIVISERINGSFORSLAG

Samlet set har analysen identificeret effektiviseringsforslag svarende til estimeret ca. 7 årsværk (ca. 9.700 timer) på revurderingsområdet, når der korrigeres for overlap mellem forslagene, og når der tages højde for hvilken tid, det vil kræve at implementere forslagene. Gevinsterne i tabellen til højre er således nettotidsgevinsterne efter fradrag af tidsforbruget på implementering.

Besparselsen på 7 årsværk skal ses i forhold til en omkostningsbase på knap 23 årsværk, herunder budgetteret tid direkte på revurderinger (17 årsværk) samt en fordeling af den tværgående tid på møder, koordinering og planlægning (hvoraf 6 årsværk antages at rette sig mod revurderingsområdet).

Her til kommer, at nogle af løsningsforslagene – især de digitale miljøgodkendelser og de øvrige digitale løsningsforslag – indebærer betydelige effektiviseringer af arbejdet med miljøgodkendelser, og i mindre grad andre sager og miljøtilsyn, hvilket ligeledes vil kunne frigive mere tid til at gennemføre revurderinger. Det estimeres at kunne bidrage med en tidsgevinst på knap 2,8 årsværk.

Endelige indebærer forslaget om resultatlønaftaler både effektivisering af revurderingsarbejdet og en særskilt kapacitetstilførsel på 1,1 årsværk. Den samlede tidsgevinst, der kan opnås med ovenstående grupper af indsatser, er derfor knap 10,9 årsværk efter korrektion for overlap.

Korrektionen for overlap er foretaget således, at når to eller flere forslag har overlap i deres omkostningsbaser nedskrives omkostningsbasen på det sekundære, tertiære, kvartære (osv.) forslag successivt, og dermed reduceres den samlede effekt af forslagene (jf. bilag 2).

Som det fremgår af tabellen, er det særligt forslag G (Digitale miljøgodkendelser), forslag M (incitamenter til øget sagsproduktion) og forslagspakken C-E (best practise, standardisering af metode og prioritering af sagsbehandlingen) der giver de største potentialer for frigørelse af tid til sagsbehandling.

Overblik over nettotidsgevinster for alle forslag (årsværk)

	2025	2026	2027	2028	2029
A. Fælles tilgang til fortolkning af publicerede BAT-konklusioner i brancheteams	-0,13	0,67	0,67	0,67	0,67
B. Dialog med virksomheden	-0,06	0,54	0,54	0,54	0,54
C. Udvikling og implementering af best practice for køreplaner på tværs af emner					
D. Tilskæring og prioritering af niveau i sagsbehandlingen					
E. Udvikling og implementering af en fælles best practice sagsbehandlingsmetode					
C-E samlet effekt	-0,33	0,33	1,55	1,55	1,55
F. Digital ansøgning: ny web-løsning til miljøgodkendelser og revurderinger	-0,22	0,53	1,21	1,21	1,21
G. Digitale miljøgodkendelser	-0,74	-1,85	3,61	3,61	3,61
H. Anvendelse af AI- og robotløsning til at skabe sagsoverblik	(kun relevant som et mindre alternativ til G)				
I. Etablere styringsreoler og fremdriftsrapportering i F2 for revurderingssager og andre store sagsområder					
J. Projektstyring og -planlægning i forhold til revurderingssager					
I-J samlet effekt	-0,30	0,96	0,96	0,96	0,96
K. Videreudvikling og evt. udbredelse af taskforce modellen					
L. Forbedrede rammevilkår og planlægning mhp. fokuseret sagsbehandlingstid					
K-L samlet effekt	-0,15	0,83	1,05	1,05	1,05
M. Incitamenter til at øge sagsproduktionen: resultatlønaftaler om revurderinger	-0,07	2,48	2,48	2,48	2,48
Samlet tidsgevinst inden korrektion for overlap (ÅV)	-2,00	4,49	12,08	12,08	12,08
Samlet tidsgevinst korrigeret for overlap (ÅV)	-2,00	4,03	10,90	10,90	10,90
Heraf effektiviseringer af revurderinger		2,06	7,01	7,01	7,01
Heraf kapacitetstilførsel til revurderinger		1,14	1,14	1,14	1,14
Heraf effektivisering af miljøgodkendelser mv.		0,83	2,75	2,75	2,75

7. Tværgående analyse og vurdering af effekter

SAMLEDE OMKOSTNINGER

Tabellen til højre viser en samlet oversigt over implementeringsomkostninger for forslagene, inkl. lønudgifter for MST-ressourcer og eksterne udgifter til udvikling og drift.

For det interne tidsforbrug er der regnet med en gennemsnitlig lønomkostning på 580.000 kr. pr. årsværk og MSTs årsværknorm på 1.350 effektive timer. Som tidligere nævnt leverede medarbejderne i MST Virksomheder i 2024 i gennemsnit 1.438 timer pr. årsværk i 2024. Hvis dette niveau kan fastholdes fremadrettet, vil det reducere den del af omkostningerne i tabellen til højre, der vedrører MST-tid med 6-7 pct.

Som det fremgår af tabellen vil der være udgifter på estimeret 3,12 mio. i 2025 og 7,2 mio. i 2026, hvor den centrale del af indsatsen med digitale miljøgodkendelser vil skulle finde sted, såfremt dette forslag implementeres.

Summen og fordelingen af implementeringsomkostninger forudsætter, at alle forslag gennemføres, og efter den forudsatte tidsplan (se næste side). Heraf følger også, at hvis implementeringen af visse forslag må udskydes pga. knap kapacitet, vil det forrykke såvel implementeringsomkostninger som effektiviseringsgevinster til et senere tidspunkt.

GEVINSTER I FORHOLD TIL OMKOSTNINGER

Tabellen over effektiviseringsgevinster på forudgående side er opgjort som tidsgevinster, der skal bruges til at sikre en hurtigere sagsbehandling og afvikling af sagspukler. Formålet er således ikke, at spare ressourcer og blive færre medarbejdere i Miljøstyrelsen, da dette jo ikke ville forbedre, men blot forværre problemet med sagspukler.

Ikke desto mindre kan det være relevant at opgøre en værdi af effektiviseringsgevinsterne efter samme målestok som implementeringsomkostninger, dvs. hvor værdien af såvel sparede som ekstra tilførte årsværk sættes til 580.000 kr. og de eksterne udgifter tillægges.

- Effektiviseringsgevinsterne har en samlet (årsværks)værdi af 23,8 mio. kr. over 5 år (2025-29) hhv. 56,8 mio. kr. over 10 år (2025-34) før fradrag af MST-tid til implementering
- Implementeringsomkostningerne (tid og udgifter) er 16,0 mio. kr. over 5 år (2025-29) hhv. 24,3 mio. kr. over 10 år (2025-34)
- Den udiskonterede nettogevinst er dermed 7,8 mio. kr. over 5 år (2025-29) hhv. 32,5 mio. kr. over 10 år (2025-34)

Der er ikke er indregnet overheadomkostninger, hverken i de sparede årsværk eller de ekstra årsværk til implementering. Dette fordi tidsgevinsterne ikke skal danne grundlag for at reducere antallet af medarbejdere, og fordi implementering af forslagene ikke indebærer tilførsel af nye medarbejdere i et omfang, hvor de overheadomkostninger til husleje, kompetenceudvikling, stabsfunktioner osv. vil blive påvirket væsentligt.

Overblik over implementeringsomkostninger for forslag inkl. løn og eksterne udgifter (mio. kr)

	2025	2026	2027	2028	2029
A. Fælles tilgang til fortolkning af publicerede BAT-konklusioner i brancheteams	0,08	0,03	0,00	0,00	0,00
B. Dialog med virksomheden	0,03	0,02	0,00	0,00	0,00
C. Udvikling og implementering af best practice for køreplaner på tværs af emner					
D. Tilskæring og proritering af niveau i sagsbehandlingen					
E. Udvikling og implementering af en fælles best practice sagsbehandlingsmetode					
C-E samlet effekt	0,19	0,30	0,09	0,09	0,09
F. Digital ansøgning: ny web-løsning til miljøgodkendelser og revurderinger	0,63	1,14	0,10	0,10	0,10
G. Digitale miljøgodkendelser	1,43	4,97	0,40	0,40	0,40
H. Anvendelse af AI- og robotløsning til at skabe sagsoverblik	(kun relevant som et mindre alternativ til G)				
I. Etablere styringsreoler og fremdriftsrapportering i F2 for revurderingssager og andre store sagsområder					
J. Projektstyring og -planlægning i forhold til revurderingssager					
I-J samlet effekt	0,67	0,10	0,10	0,10	0,00
K. Videreudvikling og evt. udbredelse af taskforce modellen					
L. Forbedrede rammevilkår og planlægning mhp. fokuseret sagsbehandlingstid					
K-L samlet effekt	0,09	0,04	0,04	0,04	0,04
M. Incitamenter til at øge sagsproduktionen: resultatlønaftaler om revurderinger	0,04	1,08	1,03	1,03	1,03
Samlede implementeringsomkostninger (mio. kr.)	3,16	7,69	1,76	1,76	1,66
<i>Heraf lønomkostninger til MST-tid på udvikling og drift</i>	<i>1,16</i>	<i>1,61</i>	<i>0,28</i>	<i>0,28</i>	<i>0,28</i>
<i>Heraf lønomk. til kapacitetstilførsel til revurderinger</i>		<i>1,03</i>	<i>1,03</i>	<i>1,03</i>	<i>1,03</i>
<i>Heraf eksterne udgifter til udvikling og drift</i>	<i>2,00</i>	<i>5,05</i>	<i>0,45</i>	<i>0,45</i>	<i>0,35</i>

7. Tværgående analyse og vurdering af effekter

TIDSFORBRUG I MST FORBUNDET MED IMPLEMENTERING OG DRIFT

Implementering af forslagene forudsætter et ekstra tidsforbrug i MST forbundet med udvikling og drift. Disse implementerings- og driftsudgifter er indregnet i nettotidsgevinsten i forrige oversigt, men vises her særskilt for at give et direkte overblik over, hvilken ressourceindsats i MST, det vil kræve at implementere forslagene henover årene.

Overblik over MST's tidsforbrug på implementering (timer til udvikling og drift)

	2025	2026	2027	2028	2029
A. Fælles tilgang til fortolkning af publicerede BAT-konklusioner i brancheteams	175	75	75	75	75
B. Dialog med virksomheden	75	50	50	50	50
<i>C-E samlet tidsforbrug</i>	450	700	200	200	200
F. Digital ansøgning: ny web-løsning til miljøgodkendelser og revurderinger	300	100	0	0	0
G. Digitale miljøgodkendelser	1.000	2.500	0	0	0
<i>I-J samlet samlet tidsforbrug</i>	400	100	100	100	100
<i>K-L samlet tidsforbrug</i>	200	100	100	100	100
M. Incitament til at øge sagsproduktionen: resultatløft om revurderinger	100	120	120	120	120
Samlet MST-tid på implementering	2.700	3.745	645	645	645

FORSLAG TIL REGELFORENKLING OG ÆNDRET REGELANVENDELSE

Der er som led i analysen identificeret i alt seks forslag til regelforenklning og ændret regel anvendelse. Størstedelen af forslagene vil kræve yderligere juridiske og miljøfaglige afklaringer, og der er derfor ikke foretaget samlede estimeringer af effekter og omkostninger ved realisering af forslagene.

Det skal dog understreges, at der for en række af forslagene, der omfatter alle revurderingssager og ikke blot en delmængde, samlet set vil være tale om betydelige, positive effekter på såvel ressourceforbrug som kalendertid forbundet med sagsbehandlingen, såfremt forslagene gennemføres. Forslagene vil grundlæggende ændre rammerne for den sagsbehandling, der skal gennemføres og vil derfor have markant betydning for det samlede ressourceforbrug. Det gælder følgende forslag:

- Forslag 1: Alle BAT-konklusioner gøres direkte gældende. Hvis hovedparten af BAT-konklusionerne kan gøres direkte gældende, skønnes reduktionen i tidsforbruget at være i størrelsesordenen 50-75 pct. af den nuværende sagsbehandlingstid på en typisk BREF revurderingssag. Der er således tale om en meget markant reduktion af tidsforbruget. Der vil dog stadig være 10-års revurderinger.
- Forslag 2: Hjemmel til stille krav til virksomhedens indledende oplysning af sagen og/eller vurdering af enkelte vilkår. Reduktion af ressourceforbrug ift. overblik over gældende regelgrundlag, udarbejdelse af afgørelse samt kommunikation med virksomhed. Samlet set en reduktion på op til 50 pct af tidsforbruget i oplysningsfasen i en gennemsnitlig revurderingssag. Der vil fortsat være behov for dialog med virksomhederne.
- Forslag 6: Afklaring af begreb (Virksomhed/anlæg) fra EU-lovgivning/bekendtgørelse. En BREF revurdering alene af det berørte anlæg og ikke den samlede virksomhed vil ifølge MST medføre en skønnet reduktion i tidsforbruget på 20-40 procent for en gennemsnitlig revurderingssag, afhængig af bredden af den relevante BREF.

Udover ovenstående forslag, der omfatter alle revurderingssager, er der identificeret yderligere et forslag med betydelig effekt i forhold til sager omfattede deponier: Forslag 4: Forenkling af sikkerhedsstillelse i deponeringsbekendtgørelsen.

Det skal understreges, at der er tale om estimeret, isoleret effekt ved forslagene. Der er således ikke korrigeret for overlap eller synergier mellem forslagene til regelforenklning.

7. Tværgående analyse og vurdering af effekter

IMPLEMENTERINGPLAN OG INDFASNING

Samlet set viser analysen, at effektiviseringsforslagene bør prioriteres i følgende rækkefølge i relation til reduktion eller forebyggelse af sagspukler:

- Forslag G: Digitale miljøgodkendelser
- Forslag M: Incitamenter til øget sagsproduktion
- Forslagspakken C-E som er estimeret samlet: Udvikling og implementering af best practise for køreplaner på tværs af emner, tilskæring og prioritering af niveau i sagsbehandlingen samt udvikling og implementering af en best practice sagsbehandlingsmetode.

Figuren til højre viser vores forslag til overordnet plan for implementering ud fra den forudsætning, at der er behov for alle forslagene, og at de derfor alle implementeres, samt at der hurtigst muligt er behov at frigive tid til afvikling af sagspukler. Det indebærer, at for alle forslagene (A-M) igangsættes implementeringsarbejdet i anden halvdel af 2025, og for de mest krævende strækker arbejdet sig henover 2026.

Det forudsætter, at der kan afsættes de nødvendige ressourcer til implementeringen, hvilket forudsættes realiseret ved midlertidig nedprioritering af andre relativt mindre vigtige opgaver (alternativ ved delvis tilkøb af implementeringsbistand). Såfremt det alligevel bliver nødvendigt af udskyde nogle af forslagene, foreslås rækkefølgen prioriteret ud fra estimeret effekt, sekundært ud fra hvilke forslag, der alt andet lige vurderes at være lettest at implementere.

Forslag implementeringsplan

Kvartal og år	Q3 2025			Q4 2025			Q1 2026			Q2 2026			Q3 2026			Q4 2026			Q1 2027		
	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M
Standardisering af tilgange og metoder																					
A. Fælles tilgang til fortolkning af publicerede BREF-dokumenter i brancheteams																					
B. Dialog med virksomheden																					
C. Udvikling og implementering af best practice for køreplaner på tværs af emner																					
D. Tilskæring og prioritering af niveau i sagsbehandlingen																					
E. Udvikling og implementering af en fælles best practice sagsbehandlingsmetode																					
Digitalisering																					
F. Digital ansøgning: ny web-løsning til miljøgodkendelser og revurderinger																					
G. Digitale miljøgodkendelser																					
I. Styringsreoler i F2 for revurderingssager og andre større sagsområder																					
Organisering og styring																					
J. Projektstyring og projektplanlægning																					
K. Videreudvikling og evt. udbredelse af task-force modellen																					
Ressourceanvendelse																					
L. Fokuseret ressourceanvendelse af sagsbehandlingsressourcer																					
M. Incitamenter til øget sagsproduktion: resultatløsaftaler om revurderinger																					

Bemærk at forslag H (Anvendelse af AI og robotløsning til at skabe overblik) alene bør implementeres såfremt forslag G (Digitale miljøgodkendelser) ikke implementeres, og derfor ikke er vist i implementeringsplanen. Såfremt forslag G ikke implementeres, bør forslag H igangsættes snarest muligt.

Forslaget til implementeringsplan tager udgangspunkt i opstart august 2025. Såfremt beslutningen om hvilke forslag, der skal implementeres og allokering af de nødvendige ressourcer trækker ud, vil igangsætning af implementeringen skulle skubbes tilsvarende.

Det er en forudsætning for implementering af forslagene, at der afsættes de nødvendige ressourcer estimeret for de enkelte forslag. Hertil kommer behov for ressourcer til tværgående styring og koordinering af implementeringsindsatsen (se næste side).

7. Tværgående analyse og vurdering af effekter

ORGANISERING OG STYRING AF IMPLEMENTERINGSINDSATSEN

Gennemførelse af forslagene vil forudsætte en ressourceindsats fra MST, der er estimeret for effektiviseringsforslagene enkeltvis, jf. tidligere oversigt.

Herudover kommer, at der i MST Virksomheder er behov for at afsætte interne ressourcer til den tværgående koordinering, styring og ledelse af implementeringsindsatsen. Denne indsats vil afhænge af konkret, hvilke forslag der udvælges til efterfølgende implementering og i hvilken takt, de ønskes implementeret. Ressourceforbruget hertil er derfor ikke estimeret særskilt som en del af sagsgangsanalysen.

Den tværgående ressourceindsats i forbindelse med implementering vil omfatte følgende:

- Udarbejdelse af detaljerede tids- og aktivitets-, og ressourceplaner for implementering af de enkelte forslag
- Tilrettelæggelse og styring af nærmere analyse og afklaring for særligt forslagene til regelforenkling og ændret regelanvendelse
- Tværgående koordinering og styring af implementeringsindsatsen, herunder samlet styring, ressourceallokering og sikring af fremdrift
- Udvikling og udmøntning af tværgående plan for kommunikation og forandringsledelse
- Styring og håndtering af risici
- Opfølgning på gevinstrealisering på tværs af forslagene, herunder sikring af, at de forudsatte tidsgevinster rent faktisk realiseres og omsættes i øget tid til sagsbehandling mhp. reduktion eller forebyggelse af sagspukler.

Implementering af forslagene kan med fordel organiseres som et samlet projekt med en gennemgående projektleder og en styregruppe.

Ressourcer til den tværgående implementeringsindsats kan enten allokeres som en del af de ressourcer, der i dag anvendes på tværgående ledelse, koordinering og styring eller som en andel af de ressourcer, der er estimeret til implementering af de enkelte forslag.

VURDERING AF OPGAVERNS ORGANISERING I ENHEDEN

Sagsbehandling af sager om revurdering af miljøgodkendelser er i dag organiseret som en integreret del af den samlede opgaveportefølje i MST Virksomheder, der samlet set omfatter følgende hovedopgaver: 1) miljøgodkendelser, 2) tilsyn og 3) revurdering af tidligere meddelte miljøgodkendelser.

Dog oprettede man i september 2024 en særlig taskforce til bl.a. at håndtere 34 særligt forsinkede revurderingssager.

De tre opgavetyper løses alle i en række specialiserede brancheteams (fx kraftværker, biogas vegetabiliske råvarer, biofarma etc.). Der er i alt ca. 20 opgavebærende brancheteams samt en række tværgående specialiserede faglige teams som fx jura, It-faggruppe, kvalitetsudvalget og spildevandsteamet (som ikke er et brancheteam, men dog opgavebærende).

De pt. cirka 110 medarbejdere er tilknyttet 1-3 brancheteams, hvor medarbejderne rent fagligt refererer til en funktionsleder og personaleledelsesmæssigt refererer til en kontorchef. De fire kontorchefer har hver ansvaret for ca. 5 brancheteams, en enkelt af kontorcheferne har herudover ansvaret for flere af de tværgående teams. Hver af de fire kontorchefer har aktuelt 26-29 medarbejdere i reference. Medarbejderne er fordelt med 53 på lokationen i Aarhus, 48 i Slagelse og 12 i Odense.

De fire kontorchefer og juridiske specialister deltager på tværs af flere brancheteams, typisk 4-5, men op til 7. Modellen med brancheteams understøtter faglig specialisering, men der er omvendt en risiko for, at denne model kan medføre et relativt højt tidsforbrug på interne møder, særligt i situationer, hvor regelgrundlaget er uklart, og der er behov for faglig afklaring.

Sagsbehandlerne løser både opgaver vedr. miljøgodkendelser, tilsyn og revurderinger for de virksomheder, de er tilknyttet og har ansvaret for. Denne model er valgt for at sikre opbygning af grundigt kendskab til virksomhederne. Modellen sikrer efter Miljøstyrelsens vurdering sammenhæng og kontinuitet i opgaveløsningen.

Modellen med brancheteams som opgavebærende betyder omvendt, at der (med undtagelse af taskforce-sagerne) ikke er et samlet og entydigt ledelsesansvar for revurderingssagerne. Dette er ikke en befordrende for en samlet og sammenhængende styring og prioritering af revurderingsopgaver med henblik på at sikre fremdrift. Dette har vist sig at være en udfordring særligt i situationer med stort sagspres, der medfører risiko for opbygning af sagspukler (*fortsættes på næste side*).

7. Tværgående analyse og vurdering af effekter

Organiseringsmodellen med brancheteams medfører endvidere, som beskrevet tidligere, at der på tværs af MST Virksomheder udvikles mange forskellige og varierende metoder, værktøjer og tilgange til løsningen af revurderingssager.

Taskforcen for spildevandssager er organiseret med en styregruppe, en projektejer, en projektleder med driftsledelsesansvar (funktionsleder), en fokuseret administrativ ressource og en gruppe dedikerede sagsbehandlere. MST giver udtryk for at denne organisering fungerer godt og giver mulighed for at sikre prioritering, forbedret opfølgning og øget fremdrift i sagsbehandlingen. Dette understøttes af de interview nextpuzzle har gennemført i analyseforløbet. Samtidigt bemærkes det dog også, at den midlertidige allokering af erfarne sagsbehandlere til fokuseret arbejde i taskforcen efterlader et vakuum ift. oplæring af nye medarbejdere.

Det bør fremadrettet overvejes om, der kan etableres en organiseringsmodel, hvor der er et entydigt ledelsesansvar for revurderingssagerne, enten i form af et fast forankret procesejerskab på kontorchefniveau eller via systematisering og udbredelse af taskforce modellen (se effektiviseringsforslag K: videreudvikling og evt. udbredelse af taskforce modellen).

Der er således ikke lagt op til grundlæggende at ændre organiseringsmodellen med brancheteams. Det skal i denne sammenhæng understreges, at sagsgangsanalysen alene har haft fokus på processer, organisering og arbejdstilrettelæggelse i relation til revurderingssagerne. Analysen har ikke omfattet en evaluering eller vurdering af MST Virksomheders samlede organisering på tværs af de tre hovedopgaver, som enheden varetager.

8. Bilag

Bilag 1: Analysens opdrag

SAGSGANGSANALYSE AF OMRÅDET FOR REVURDERING AF MILJØGODKENDELSER**1. Baggrund for opgaven**

Miljøstyrelsen har gennem en årrække løbende opbygget en række sagspukler inden for virksomhedsområdet, som bl.a. omfatter manglende BREF revurdering af miljøgodkendelser inden for EU's 4 års-frist.

For at imødekomme denne udfordring er der nedsat en midlertidig taskforce, som har til formål at nedbringe sagspuklerne inden for BREF revurderinger af miljøgodkendelse for virksomheder med direkte udledning. Som en del af dette arbejde blev der fremsat ønske om, at der skal gennemføres en analyse af Miljøstyrelsens interne sagsgange i relation til revurderingsarbejdet, således at opbygning af sagspukler afhjælpes.

2. Opgavebeskrivelse

Analysen af styrelsens interne sagsgange gennemføres med hjælp fra et eksternt rådgivningsfirma.

- I. Indledningsvist skal der foretages en kortlægning af de sagsbehandlingsskridt, der er forbundet med revurderingsarbejdet. Der tages udgangspunkt i beskrivelsen af sagsbehandlingen i enhedens procedure M2 for Revurdering af miljøgodkendelse og enhedens anvendelse af GeoEnviron.
- II. Dernæst analyseres konkrete eksempler på enhedens behandling af revurderingssager, der er udløst af en ny BAT-konklusion i forbindelse med et BREF dokument. Som udgangspunkt analyseres et antal revurderingssager, der er repræsentative i forhold til forskellige grader af kompleksitet, herunder en større og meget kompleks revurdering, som er udpeget til at være revurderingen af miljøgodkendelsen til FMC (Cheminova A/S).

Miljøstyrelsen bistår med ressourcer til at levere indsigt i ovenstående sagsgange og konkrete sager.

På baggrund af kortlægningen skal analysen vurdere og redegøre for følgende:

- A. Muligheden for effektiviseringer i de interne sagsgange, herunder anvise eventuelle digitaliseringspotentialer og mulighed for anvendelse af teknologi inden for kunstig intelligens (AI), der kan understøtte revurderingsprocessen og føre til en hurtigere håndtering af sagerne, så sagspukler ikke opbygges i fremtiden. Forslagene skal desuden forholde sig til om delelementer kan direkte overføres til andre sagsområder i enheden, hvor effektiviseringspotentialet ligeledes er til stede. Forslag til eventuelle digitaliseringspotentialer skal tage udgangspunkt i enhedens eksisterende sagsoplysninger, der ligger i F2 og GeoEnviron og eventuelle forudsætninger m.m. for implementeringen skal desuden beskrives.
- B. Er opgaven i enheden organiseret hensigtsmæssigt og kan "taskforcen" være en effektiv arbejdsform til at nedbringe sagspukler i enheden for øvrige sagsområder?
- C. Kan der identificeres områder i sagsbehandlingen, hvor det vurderes muligt at foretage en regelforenkling uden, at det vil føre til en forringelse for miljøet, men som vil føre til en hurtigere sagsbehandling?
- D. Eventuelle udgifter samt tidshorisont i forbindelse med implementering af effektiviseringsforslagene skal desuden fremgå af analysen.

3. Afrapportering

Analysen skal munde ud i en afsluttende rapport indeholdende en bruttoliste med forslag til effektiviseringer af styrelsens interne sagsgange, en vurdering af opgavens organisering i enheden samt forslag til mulige regelforenklinger.

Forslagene skal kunne anvendes som grundlag for stillingtagen til styrelsens fremadrettede behandling af revurderingssager.

Tiltagene skal ledsages af et forslag til implementeringsplan (tid, sagsbehandlerressourcer og økonomi), der skal kunne fungere som praktisk værktøj for styrelsen ved en implementering af tiltagene.

4. Ansvarsfordeling

Opgaven udføres den eksterne konsulent i samarbejde med medarbejdere fra den arbejdsgruppe, der skal bistå analysen.

Konsulentens ansvar:

Konsulenten driver processen og har ansvar for, at alle milepæle nås. Konsulenten har ansvar for at sikre, at kortlægning, analyse og rapportering lever op til de anførte krav i opgavebeskrivelsen og det forudsatte i Konsulentens tilbud.

Styrelsens og arbejdsgruppens ansvar:

Miljøstyrelsen sikrer, at Konsulenten har adgang til relevante datakilder samt til relevante kontorchefer, funktionsledere og sagsbehandlere. Styrelsen skal desuden levere juridisk sparring til Konsulenten.

Der nedsættes endvidere en arbejdsgruppe, som er til rådighed for sparring og afklaringer mv. efter Konsulentens behov.

5. Vejledende tidsplan

Analysen påbegyndes primo 2025 i forbindelse med at udkast til revurdering for FMC er færdigt. Den samlede analyse afsluttes sommer 2025.

Bilag 2: Sagsgangsanalysens metode og tilrettelæggelse

Analysens metode og tilrettelæggelse

Sagsgangsanalysen er gennemført af nextpuzzle i perioden marts-juni 2025.

Analysen er blevet gennemført i tre faser:

1. Kortlægning af sagsbehandlingsprocessen og seks udvalgte sager
2. Analyse og udvikling af løsningsforslag
3. Udarbejdelse af afrapportering

Kortlægningen har været baseret på følgende aktiviteter:

- Desk-research af baggrundsmateriale (der henvises til bilag 3 for en oversigt over anvendt baggrundsmateriale)
- Workshop mhp. kortlægning af sagsbehandlingsprocessen. I workshoppen deltog udvalgte ledere og sagsbehandlere fra MST Virksomheder.
- Workshop mhp. identifikation af muligheder for regelforenkling. I workshoppen deltog udvalgte ledere og sagsbehandlere samt juridiske specialister fra MST Virksomheder
- Indsamling af økonomi- og tidsregisteringsdata, budgetoplysninger mv.
- I alt 15 Interviews, overvejende gruppeinterviews med 2 sagsbehandlere, enkelte gruppeinterview med 3-4 sagsbehandlere samt 2 enkeltinterview
- En lang række supplerende og afklarende drøftelser i forhold til enkelttemaer, herunder i forhold til planer for digitalisering, afgræsning af dataudtræk, validering af data, forståelse af reguleringen mv.

Med afsæt heri har nextpuzzle udarbejdet analyse og dokumentation af sagsbehandlingsprocessen, dokumenteret de seks casebeskrivelser samt udviklet forslag til regelforenkling og forslag til effektivisering.

Udkast til casebeskrivelser er blevet fremsendt til de relevante sagsbehandlere med henblik på validering af faktuelle forhold i relation til casen. Forslag til regelforenkling er drøftet, valideret og kvalificeret ved et antal møder, mens forslag til effektivisering blev uddybet og kvalificeret på en workshop.

Efterfølgende har nextpuzzle gennemført den samlede analyse, herunder estimeret potentiale og omkostninger knyttet til de enkelte effektiviseringsforslag samt udarbejdet samlet afrapportering.

Nextpuzzle har haft det samlede ansvar for kortlægning, dokumentation, analyse og afrapportering samt fremdrift i analyseforløbet.

MST har deltaget i workshops og interviews og været behjælpelig med baggrundsmateriale, data, interviewplanlægning og adgang til relevante videnspersoner. Herudover har MST leveret faglig og juridisk sparring og løbende kommenteret på materiale med henblik på at sikre et faktuel korrekt grundlag for analysen. Endelig har MST udarbejdet en tidslinje for hændelser med betydning for forståelse af rammene for sagsbehandlingen af revurderingssager.

MST har herudover haft mulighed for at kommentere på samlet udkast til afrapportering med henblik på at validere faktuelle forhold.

Analysen har været understøttet af en arbejdsgruppe bestående af en kontorchef, en funktionsleder og udvalgte medarbejdere i MST Virksomheder. Arbejdsgruppen har drøftet status og sikret fremdrift i dataindsamlingen.

Metode til opgørelse og estimering af effektiviseringsgevinster

En central del af analysen har været estimering af effektiviseringsgevinster. Nedenfor har vi uddybet vores generelle tilgang til opgørelse omkostningsbaser, effektiviseringsprocenter og overlapsberegninger. Begrundelser for de specifikke valg af omkostningsbaser og effektiviseringsprocenter er angivet under beskrivelserne af forslagene i afsnit 6.

OPGØRELSE AF OMKOSTNINGSBASER

Det mest retvisende datagrundlag for omkostningsbasen er det aktuelle tidsforbrug og lønniveau. Det aktuelle tidsbrug på opgaverne i MST Virksomheder over et fuldt kalenderår er derfor opgjort på baggrund af enhedens seneste budgettal for årsværksforbruget i 2025 på de tematiske opgaver (jf. oversigten på side 11).

I budgettet er tidsforbruget fx nedbrudt på kerneopgaver såsom revurderinger, miljøgodkendelser, miljøtilsyn som vi direkte anvender til fastlæggelse af omkostningsbasen for de forslag, der vedrører disse opgaver. For revurderingsopgaverne er tidsforbruget yderligere nedbrudt i de 6 hovedtrin efter den fordelingsnøgle, som fremgår på side 25 (og som er estimeret af MST). Det betyder, at for forslag som kun adresserer visse trin i revurderingsprocessen er der opgjort en separat omkostningsbase (og effektiviseringsprocent) for hver af disse trin. Den anvendte omkostningsbase fremgår eksplicit af tabellerne for nettotidsgevinster under hvert løsningsforslag i afsnit 6.

Udover de konkrete sagsbehandlingsopgaver og andre kerneopgaver bruger medarbejderne i MST Virksomheder også en betydelig mængde tid (ca. 22 pct. af den effektive tid) på tværgående møder, koordinering og planlægning, jf. det historiske tidsforbrug i oversigten på side 10. Denne post kan ikke aflæses direkte ud af budgettet, men den er vigtig i relation til de forslag, der adresser effektivisering af tværgående styring og planlægning. For at udtrække den relevante omkostningsbase for sådanne forslag, har vi derfor fordelt den tværgående tid proportionalt ud på kerneopgaverne efter deres relative størrelse, så vi fx får, at der i 2025 forventes anvendt ca. 7.500 timer på tværgående møder, koordinering og planlægning i relation til revurderinger hhv. ca. 8.400 timer i relation til miljøgodkendelser.

Omregninger mellem timer og årsværk er foretaget ud fra MSTs generelle årsværksnorm på 1.350 timer. Det gennemsnitlige årsværkspris er sat til 580.000 kr. ekskl. overhead, hvilket er en opskrivning på ca. 30.000 kr. sammenlignet med de 550.000 kr., der blevet anvendt i budgetanalysen af MST i 2022.

OPGØRELSE AF EFFEKTIVISERINGSPROCENTER

Vi har opgjort effektiviseringsprocenter ud fra karakteren og egenskaberne ved de respektive løsningsforslag set ift. den nuværende måde opgaverne løses på samt ud fra vores erfaringsgrundlag fra tidligere effektiviseringsanalyser, hvor lignende løsningsforslag er foreslået og implementeret. Nærmere begrundelser er angivet under de enkelte løsningsforslag i afsnit 6. Generelt har vi pga. usikkerheden angivet et spænd i effektiviseringsprocenterne, men anvendt middelestimatet i tabellerne, hvor nettotidsgevinsterne er opgjort.

Der er foretaget korrektionen for overlap, i de tilfælde, hvor to eller flere forslag har overlap i (dele af deres) deres omkostningsbaser. I så fald nedskrives omkostningsbasen og dermed den samlede effekt af forslagene i henhold til metoden, jvf. tekstboksen nedenfor.

Metode til korrektion for overlap (dummy-tal)

For alle forslag opgøres omkostninger og gevinster, og der opstilles en indfasningsprofil for forslag, hvor dette er relevant. Dette er vist i øverste tabel til højre. Denne illustrerer samtidig strukturen i en samlet oversigt over de samlede effekter af løsningsforslagene.

Vi tager højde for, at effekterne kan være delvist overlappende, fordi forslagene vedrører samme omkostningsbase eller adresserer samme potentiale. I tabellerne er det illustreret med et dummy-tal eksempel på, hvordan korrektionen for overlappende effekter sker.

I eksemplet er der forskellige overlap mellem de 5 forslag på i alt 53,0 mio. kr. for 2027. Korrektionen løftes med op i oversigten over det estimerede nettoprovenu på 400 mio. kr. Det resulterer i et korrigeret nettoprovenu på 347 mio.kr. for 2027.

		2025	2026	2027	
A	Provenugivende forslag				
	Løsningsforslag 1	20	30	30	27,0
	Løsningsforslag 2	10	50	70	55,0
	Løsningsforslag 3		90	200	170,0
	Løsningsforslag 4		10	50	45,0
	Øvrige løsningsforslag	10	20	50	50,0
B	Overlappende provenueffekter i alt	40	200	400	347,0
C	Provenu korigeret for overlap (A-B)			347	
D	Afledte provenueffekter - overhead				
E	Provenueffekt i alt (C+D)				

Illustration af overlapsberegning for 2027

	F1	F2	F3	F4	Øvrige	I alt	provenu	korrigeret
Forslag 1		-3,0	0	0	0	-3,0	30,0	27,0
Forslag 2			-6,0	-9,0	0	-15,0	70,0	55,0
Forslag 3				-17,0	-13,0	-30,0	200,0	170,0
Forslag 4					-5,0	-5,0	50,0	45,0
Øvrige							50,0	50,0
I alt		-3,0	-6,0	-26,0	-18,0	-53,0	400,0	347,0

Bilag 3: Anvendt baggrundsmateriale

Anvendt baggrundsmateriale

Procedurer, notater, skabeloner og sagsmateriale

- Samlede sagsakter for de seks udvalgte cases
- Revurderingsparadigme
- M2 revurderingsprocedure
- M2 flowdiagram
- En række faglige notater vedr. delelementer af sagsbehandlingen, herunder bl.a. notat om vurdering af deposition til overfladevand, afvigelser, internt notat om BAT og revurderinger m.fl.
- Skabeloner, herunder standardbreve, annonceringer og høringer mv.
- Køreplaner for udvalgte fagområder
- Oversigt over BAT og listepunkter
- FAQ om monitoring
- Lovgrundlag – en referenceliste
- Juras afgørelsesprocedure
- Eksempler på skabeloner, værktøjer og oversigter anvendt af de enkelte sagsbehandlere

Organisering, ressourcer og kvantitative data

- Kommissorium for taskforce, incl. bilag (milepæls- og leveranceplan)
- Overblik over taskforce-sager
- Tidsplan og styringsark for taskforcen

- Opsamlinger fra ledelsesseminarer i MST Virksomheder
- Oversigt over medarbejdere, funktionsledere og kontorchefer fordelt på brancheteams
- Sagsdata for revurderingssager i perioden 2019-2024
- Tidsregistreringsdata for i MST Virksomheder
- Konteringsvejledning, mTid
- Budget MST Virksomheder
- Notat vedr. prognose for sagspukler
- Internt overblik over revurderingssager

Digital understøttelse

- Behovsanalyse vedr. GeoEnviron projekt
- Præsentation vedr. GeoEnviron i MST Virksomheder
- Pixibog vedr. anvendelse af GeoEnviron
- Internt præsentation vedr. digitale miljøgodkendelser
- Resultater af markedsdialog vedr. digitale miljøgodkendelser

Øvrige materiale og kilder

- Notat vedr. modernisering af virksomhedsregulering
- MSTs hjemmeside mst.dk, herunder bl.a. FAQ'er, oversigter over gældende BREF-dokumenter mv.
- Retsinformation.dk, adgang til danske regler og bekendtgørelser mv.
- EU's hjemmeside med adgang til BREF- og BAT-konklusioner, herunder øvrig EU-lovgivning med relevans for revurderingsområdet.

Bilag 4: Uddybende information om de seks cases

Uddybende information om de 6 udvalgte cases

CASE	VIRKSOMHED/ BRANCHE	SAGSNR. OG -NAVN	BEGRUNDELSE FOR UDVÆLGELSE	UDDYBENDE INFORMATION	DOKUMENTNAVNE OG SAGSOMFANG
1	FMC (Cheminova A/S) Anden kemisk virksomhed	2019-1407: FMC revurdering delafgørelser vedr. metaller + PFAS - 2 delafgørelser	- Meget høj kompleksitet - Eksemplificerer de særlige udfordringer MST har haft med at revurdere spildevandsudledninger. 2 tidligere delafgørelser på hhv. jord og grundvand	Meget kompleks. Spildevand har udgjort en stor del af opgaven med at revurdere miljøgodkendelsen for denne virksomhed. Der er tidligere truffet delafgørelser vedr. jord og grundvand, men kompleksiteten for denne sag ligger på spildevandsdelen.	2019-1407-FMC revurdering delafgørelser vedr. metaller + PFAS - 2 delafgørelser Sagsomfang: 100 sagsakter, 9.909 sider alene for spildevandsdelen af FMC sagen
2	Fujifilm FDBD Biofarma	2019-1433: CWW BREF revurdering	- Lav/mellem kompleksitet - Der har været færre godkendelser at skulle revurdere i sammenligning med øvrige sager	Overkommelig sag (kun 1 MGK + 2 ekstra MGK)	2019-1433 - CWW BREF revurdering Sagsomfang: 32 sagsakter, 781 sider
3	Kredsløb, Affaldsenergi A/S Affalds- forbrænding	2020-55119 (BAT)+: BAT-revurdering af Affaldvarme Aarhus, Affaldscenter, Forbrændings- anlægget (ACF) - 2 sager	- Lav/middel kompleksitet - Eksemplificerer en revurdering, hvor man har udarbejdet et branche revurderingsparadigme. - Anden relevant info - Erfaring med påklagning - Erfaring med overvejelser ift. planlægning af revurdering ift. kommende BAT-konklusioner	Første revurdering foretaget før nye BAT konklusioner, herefter er afgørelsen påklaget og efterfølgende revurderet ift ny BAT konklusion. Materiale fra begge sager er sendt frem for at give det fulde billede, da BREF revurderingen var mindre kompleks end vanlig, da godkendelsen lige havde været revurderet (10 års revurdering).	202-55119-BAT-revurdering af Affaldvarme Aarhus, Affaldscenter, Forbrændingsanlægget (ACF) - 2 sager Sagsomfang for den første sag: 27 sagsakter, 2.731 sider
4	Nordjyllandsv ærket Kraftværker	2019-1528: Nordjyllandsværket - Vodskov - "Revurdering ifm LCP BAT-konklusioner	- Mellem kompleksitet - Erfaring med godkendelse af udledning		2019-1528- Nordjyllandsværket - Vodskov -Revurdering ifm LCP BAT- konklusioner (1) Sagsomfang: 110 sagsakter, 5.544 sider
5	Topsoe A/S Anden kemisk virksomhed	2023-6926/2019-1419	- Høj kompleksitet - Eksemplificerer et eksempel på en virksomhed, hvor der er udarbejdet to revurderinger, hvoraf den ene har en høj kompleksitet		2019-1419-WGC og CWW- revurdering Sagsomfang 300 sagsakter, 11.893 sider 2023-6926-WGC- revurdering_Revurdering af Haldor Topsøe Sagsomfang: 150 sagsakter, 6.649 sider
6	Arla Foods/Nr. Vium Animalske råvarer	2023-16736	- Lav/mellem kompleksitet - Eksemplificerer en revurdering, hvor man har udarbejdet et branche revurderingsparadigme. - Eksemplificerer en 3 prs. teamtilgang, hvor de tre sagsbehandlere sammen løser flere lignende sager - Erfaring med spildevand		2023-16736 Sagsomfang 34 sagsakter, 3.358 sider

nextpuzzle

Kontaktperson vedr. analysen:

Carsten Jørgensen
+45 25 24 00 44
caj@nextpuzzle.com

Dronningens Tværgade 30, 1.
1302 København K
+45 70 26 12 66
nextpuzzle.com