

Bilaga 3

Jämförande studie av hur Försäkringskassan, Migrationsverket och Skatteverket redovisar prestationer

Denna jämförande studie syftar till att ge ytterligare underlag i bedömningen av Arbetsförmedlingens redovisning av prestationer. Statskontoret har jämfört hur Skatteverket, Migrationsverket och Försäkringskassan redovisar och kostnadsätter prestationer i sin årsredovisning. Vissa data om myndigheterna storlek och kostnader redovisas i tabell 1 nedan.

Tabell 1 Förvaltningskostnader, årsarbetskrafter, personalkostnader och produktionsvolym i Försäkringskassan, Migrationsverket och Skatteverket år 2011

Myndighet	Förvaltningskostnader 2011, mnkr	Redovisade förvaltningskostnader på prestationer*	Antal årsarbetskrafter	Personal-kostnad mnkr ¹ (andel av förvaltningskostnad)	Produktionsvolym prestationer ²
Arbetsförmedlingen	6 985	76 %	10 208	5 349 (76 %)	20 miljoner kundkontakter
Försäkringskassan	7 727	96 %	11 461	5 737 (74 %)	29,5 miljoner utbetalningar 11 miljoner beslut
Migrationsverket	2 301	100 %	2 814	1 617 (70 %)	278 000 avgjorda ärenden
Skatteverket	6 665	97 %	9 584	5 297 (79 %)	21,8 miljoner avgjorda ärenden

Källa: Årsredovisningar. *Den andel av den totala förvaltningskostnaden som fördelats på och redovisats på väsentliga prestationer.

De tre myndigheterna är relativt jämförbara med Arbetsförmedlingen sett till storlek och kostnader. Myndigheterna har regional och lokal verksamhet i hela landet och de hanterar stora ärendevolymer. De har alla sedan minst år 2004 redovisat och kostnadsatt prestationer.

Jämförelsen utgår från analyser av årsredovisningarna för 2011 samt av styrdokument. Statskontoret har också intervjuat personer som arbetar med prestationsredovisning på respektive myndighet. Om referens inte anges i texten är uppgiften hämtad från intervjuerna.

Bilagan består av ett avsnitt per myndighet och varje avsnitt börjar med en sammanställning av myndigheternas prestationsredovisning. Vi redogör för hur myndigheterna redovisar och kostnadsätter prestationer, hur de registrerar kundkontakter samt vilka kvalitets- och produktivitetmått de använder.

¹ Redovisad personalkostnad i hela myndigheten

² Kolumnen innehåller den samlade ärendevolymen 2011 och utgår från de kostnadsatta prestationerna i årsredovisningen.

Vi redogör även för om och hur de använder tidredovisning och slutligen hur de fördelar ut sina förvaltningsresurser i myndigheten.

Försäkringskassan

Tabell 2. Sammanställning Försäkringskassans prestationsredovisning, 2011

Förmån	Prestations- typ	Styck- kostnad, per prestation, kronor	Förvaltningskostnad *		Kvalitets- mätt**	Produktivitets- mätt
			Förmåns- slagets kostnad	Andel av total kostnad		
Aktivitetsersättning	Beslut	10 778	243 mnkr	3,1 %	1,2,3	Samlat produktivitetsmätt per försäkringsområde (antal prestationer/ total kostnad) Finns 4 försäkringsområden (se not 10).
Aktivitetsstöd	Utbetalning	301	614 mnkr	7,9 %	2,3	
Arbetskadelivranta	Beslut	28 747	202 mnkr	2,6 %	1,2,3	
Assistansersättning	Beslut	13 142	260 mnkr	3,4 %	1,2,3	
Barnbidrag	Utbetalning	14	273 mnkr	3,5 %	Redovisar ej,	
Bilstöd	Beslut	7751	27 mnkr	0,3 %	1,2,3	
Bostadsbidrag	Beslut	645	236 mnkr	3 %	1,2,3	
Bostadsstillägg	Beslut	898	144 mnkr	1,9 %	1,2	
Föräldrapenning	Utbetalning	214	751 mnkr	9,8 %	1,2,3	
Handikapp- ersättning	Beslut	12 535	104 mnkr	1,3 %	1,2,3	
Rehabiliterings- ersättning	Utbetalning	798	71 mnkr	0,9 %	3	
Sjukersättning	Beslut	11 723	756 mnkr	9,9 %	1,2,3	
Sjukpenning	Utbetalning, avslutat sjukfall	1416/ 6150	2623mnkr	34 %	1,2,3	
Statligt tandvårds- stöd	Beslut	19	195 mnkr	2,5 %	2	
Tillfällig föräldra- penning	Utbetalning	219	495 mnkr	6,4 %	1,2,3	
Underhållsstöd	Beslut	2102	212 mnkr	2,7 %	1,2,3	
Vårdbidrag	Beslut	10 339	211 mnkr	2,7 %	1,2,3	

Källa: Försäkringskassans årsredovisning 2011. *Andel av total förvaltningskostnad och förmånens förvaltningskostnad. Använt 7 727 och de redovisar 7417 mnkr, 96 % på prestationer. **1 Handläggningstid, andel inom mål, 2 Tillräckligt beslutsunderlag och varav andel korrekta beslut, 3 Kundundersökning

Prestationer och styrdokument

Försäkringskassans val av redovisade prestationer är nära sammankopplat med § 1 i Försäkringskassans instruktion³ som anger att verksamheten huvudsakligen består i att besluta om och betala ut sådana förmåner och ersättningar som myndigheten ansvarar för inom socialförsäkringsområdet.

Regleringsbrevets⁴ övergripande mål att rätt person får rätt ersättning i tid knyter samman instruktionens uppgifter § 1, § 2 1–3. med de valda prestationerna. I alla utom ett fall finns en prestation per förmånslag. Prestationen

³ Förordning (2009: 1174) med instruktion för Försäkringskassan

⁴ Regleringsbrev för budgetåret 2011 avseende Försäkringskassan

är antingen ett beslut eller en utbetalning. Försäkringskassan anser att valet av prestationer är en naturlig följd av verksamhetens karaktär och att det som når kunden är det väsentliga. Prestationerna är avgränsade och överlappar inte varandra då de utgår från specifika förmåner, t.ex. föräldrapenning eller bilstöd.

2011 ingick tolv förmåner i det övergripande styrkortet.⁵ De tolv förmånerna svarar för 78 procent (6 052 miljoner kronor) av förvaltningskostnaderna

Kundkontakter

På servicekontoren finns Pensionsmyndigheten, Skatteverket och Försäkringskassan. Antal kontakter på servicekontoren mäts manuellt med handräknare (typ dörrvakt). För att fördela besöksvolymerna på de tre myndigheterna och vilka ärenden servicen berör får servicepersonalen i en enkät uppskatta vad ärendena har gällt.⁶

Kontakter med kundcenter via telefon eller e-post registreras utifrån volymer och vilken förmån kontakten gällt.

Kostnadssättning av prestationer

Försäkringskassan har drygt 40 prestationer som utgår från förmåner, varav de redovisar 17 prestationer med förvaltningskostnader i årsredovisningen.⁷ De samlade förvaltningskostnaderna för de redovisade förmånerna utgör 96 procent av myndighetens kostnader (se tablå 2). Resterande belopp härrör bl.a. från köp av tjänster och samverkan inom rehabilitering.⁸

Förvaltningskostnaderna per förmån beräknas utifrån arbetad tid som har tidrapporterats. De gemensamma kostnaderna fördelas ut på kärnverksamheten utifrån den tidredovisning som de anställda gör på de olika förmånerna de arbetar med. Har inte verksamhetsstöd eller andra centrala funktioner tidredovisat på en förmån fördelas den kostnaden proportionerligt utifrån kärnverksamhetens tidredovisning på förmåner. Vid fördelning av IT-avdelningens kostnader används två fördelningsnycklar som består av hur redovisad tid fördelar sig och vilken andel en förmån har av utbetalningar.⁹ Varje förmånsslag får således en total förvaltningskostnad som består av direkta och indirekta kostnader. Tillsammans med volymen prestationer används denna summa för att beräkna styckkostnaden.

⁵ ISF 2011:2 *Styrning i Försäkringskassan*, s140

⁶ Statskontoret 2012:13, *Service i medborgarnas och företagens tjänst*, bilaga 2

⁷ Försäkringskassans årsredovisning 2011 s 95-98

⁸ Ibid s 44

⁹ Försäkringskassan, *Styckkostnadsberäkning*

Produktivitet och kvalitet

Försäkringskassan redovisar ett samlat produktivitetmått för varje försäkringsområde.¹⁰ Produktiviteten beräknas genom att summan av antal beslut och utbetalningar divideras med den totala förvaltningskostnaden. Styckkostnaden utgör det inverterade värdet av produktiviteten¹¹ och redovisas tillsammans med förmånens förvaltningskostnader. Under år 2011 började Försäkringskassan att månadsvis följa upp styckkostnader. Produktiviteten har bara följts upp i årsredovisningen.

Försäkringskassan redovisar kvalitet på prestationer genom måttet tillräckligt beslutsunderlag. Myndigheten har en mall för vilka underlag som ska finnas för att beslut ska kunna fattas. Myndigheten redovisar också andelen rätt beslut av besluten med tillräckligt underlag. Försäkringskassan redovisar för varje förmån måluppfyllelsen för handläggningstiden.

I styrkortet finns tidsatta mål för handläggning och målsatta nivåer för tillräckligt beslutsunderlag i ett ärende och för andelen rätt beslut.¹² Försäkringskassan redovisar när myndigheten omprövat sina egna beslut och när förvaltningsrätten ändrat ett beslut. Nöjd kund-index redovisades för femton förmåner år 2011. För bemötandet finns också ett index.

Tidredovisning

Tidredovisningen gäller alla anställda på Försäkringskassan. Försäkringskassans tidredovisning sker löpande och man redovisar sin tid på den verksamhet och det förmånsslag man arbetat

Den tid som handläggare i kärnverksamheten redovisar fördelas direkt på förmåner. Det finns även tid på huvudkontor och Verksamhetsstöd som kan hänföras direkt till förmåner. Den tid som redovisas på huvudkontor, IT och Verksamhetsstöd utan koppling till en specifik förmån fördelas ut med kärnverksamhetens redovisning som grund. Allmänna frågor i kundtjänst registreras inte på någon förmån.¹³

Försäkringskassan har en timprismodell för kundmötesorganisationen och huvudkontoret och en annan för IT-avdelningen. Det innebär att en redovisad timme prissätts när den överförs till ekonomisystemet. Tidredovis-

¹⁰ Försäkringskassans årsredovisning 2011, s 8. Prestationsredovisningen har fyra försäkringsområden: Barn och familj(5 prestationer), Ohälsa(6), Funktionsnedsättning(4) och Övriga(2)

¹¹ ESV 2003:17 *Resultatanalys för nybörjare*, s 18. Man byter plats på täljare och nämnare för de två olika måtten. Kostnadsproduktivitet: Antal prestationer/Total förvaltningskostnad. Styckkostnad: Total förvaltningskostnad/Antal prestationer.

¹² ISF 2011:2 *Styrning i Försäkringskassan*, s140

¹³ Försäkringskassan, *Handledning för tidredovisning*

ningen används att fördela kostnader på förmånsslag, för planering och utveckling men också¹⁴ för individuell uppföljning av handläggarnas arbete.¹⁵

Kostnaden för den tid det tar för personalen att tidrapportera anses inte vara stor hos Försäkringskassan. Detta eftersom arbetet i kundmötesorganisationen¹⁶ är tämligen renodlat och handläggarna inte arbetar med flera förmånsslag under en dag.

Resursfördelning

Ekonomistaben ansvarar för resursfördelningsmodellen som används för att fördela anslag till de olika avdelningarna.¹⁷ För NFC och LFC¹⁸ sker fördelningen i budgetprocessen. Då utgår Försäkringskassan från processbeskrivningarna (Ensa) av arbetet med handläggning och en tidmätning av hur lång tid handläggningen tar. Det finns i regel fyra olika processer beroende på vilken svårighetsgrad ett ärende kan ha. Försäkringskassan klassificerar ärenden i en resursbehovsberäkning där ärendetid kan variera mellan 4–40 minuter. Sedan kopplar man samman det med de volymprognoser för ärendemängden som avdelningen för Analys och prognostar fram.¹⁹

Volymprognosen tillsammans med Ensa-kalkylen ger information om hur många årsarbetare som kommer att behövas och ekonomistaben beräknar sedan utifrån genomsnittslöner hur mycket medel som ska fördelas. Kundcenter som är en av de tre kundkanalerna i kundmötesorganisationen gör en egen begäran om budgetmedel och ekonomistaben bedömer begäran utifrån föregående års tilldelning. Förändrade mål eller uppdrag kan vara en anledning till förändrad tilldelning. För de gemensamma funktionerna IT och Verksamhetsstöd gör man en uppräknings gentemot föregående års budget. Resurserna till huvudkontoret beräknas utifrån en grundbemanning bas framtagen 2008. Sedan görs en uppräknings eller så tar man hänsyn till kända förändringar.²⁰

Försäkringskassan följer upp och reviderar processbeskrivningarna som är grunden i fördelningsmodellen. Den ekonomiska uppföljningen för hur man faktiskt har använt resurserna i kundmötesorganisationen gör ekonomistaben. De tre cheferna för produktionen, där ärendehandläggning och

¹⁴ Försäkringskassan, *Handledning för tidredovisning*

¹⁵ ESV 2011:24 *Ekonomisk uppföljning och planering på Försäkringskassan*, s 7

¹⁶ De tre områdena är Nationella försäkringscenter(NFC), Lokala försäkringscenter(LFC) och Kundcenter(KC)/Självbetjäning.

¹⁷ ISF 2011:2 *Styrning i Försäkringskassan*, s 71

¹⁸ Nationella och Lokala försäkringscenter. Två av tre delar i kundmötesorganisationer. Den tredje är Kundcenter.

¹⁹ ISF 2011:2 *Styrning i Försäkringskassan*, s 52

²⁰ Rådgivningsuppdrag ”Försäkringskassans resursfördelningsmodell

kundmöten sker, styr fördelningen av resurser inom sina respektive organisationer.

Skatteverket

Tabell 3. Sammanställning Skatteverkets prestationsredovisning, 2011

Verksamhetsområde	Prestationstyp	Styck-kostnad, per prestation, kronor	Förvaltningskostnad*		Kvalitets-mått	Produktivitets-mått
			Områ-dets kostnad	Andel av total kostnad		
Beskattnig	Grundbeslut moms-, arbetsgivaravgifter/s lut-skattebesked	341/ Privat 105, Företag 3276	5 439 mnkr	81,6 %	-	Grundbeslut/ kostnad per privatperson, företag
Boupp-teckning	Registrerade boupp-teckningar	726	60 mnkr	0,9 %	-	Kostnad per boupp-teckning
Brotts-bekämpning	Avslutad brottsutredning	150942	316 mnkr	4,7 %	-	Kostnad per utredning,
Fastighets-taxering	Grundbeslut taxering	330	152 mnkr	2,3 %	-	Kostnad per grundbeslut
Folkbok-föring	Avslutade ärenden	179	508 mnkr	7,6 %	Slutskattebesked i retur	Kostnad per ärende
Id-kort	Utfärdade id-kort	412	38 mnkr	0,6 %	-	Kostnad per utfärdat id-kort
Äktenskaps-registret	Avslutade ärenden	Ingen uppgift	4,6 mnkr	0,07 %	-	Redovisas ej

Källa: Skatteverkets årsredovisning 2011 *Andel av total förvaltningskostnad och verksamhetsområdets förvaltningskostnad. Använt 6 665 mnkr. Redovisar 6517 mnkr, 97,8% på prestationer.

Prestationer och styrdokument

Skatteverket redovisar i stort sett en typ av väsentlig prestation per verksamhetsområde, förutom för beskattningsområdet där man har tre stycken, en riktad mot privatpersoner och två mot företag.²¹ Skatteverkets prestationer har en tydlig koppling till målen i regleringsbrevet men inte en lika tydlig koppling till Skatteverkets instruktion.²² Av Skatteverkets tolv uppgifter enligt instruktionen saknas kostnadsatta prestationer för tre. De tre uppgifter (§ 3–4,9) som inte redovisas anser Skatteverket inte uppfyller väsentlighetskravet i lagstiftningen.²³

Ärendehanteringssystemen på Skatteverket är anpassade för att få ut information om processer som ärendebalanser, flöden och in- och utgående

²¹ Skatteverkets årsredovisning 2011 s 81

²² Regleringsbrev för budgetåret 2011 avseende Skatteverket, Förordningen (2007:780) med instruktion för Skatteverket,

²³ Förordning (2000:605) om årsredovisning och budgetunderlag 2 kap § 4

ärenden. De är inte anpassade för att kunna ge information om slutprodukter som prestationer vilket skapar manuellt arbete inför årsredovisningen.²⁴

Kundkontakter

Servicekontoren mäter löpande antal besök (se 1.1.2). Tre gånger per år följer man upp vilken myndighet och vilken verksamhetsgren frågorna har gällt. De 4,4 miljoner besvarade samtalen²⁵ till Skatteupplysningen finns på samlad nivå och fördelat per verksamhetsgren. Detsamma gäller för de 360 000²⁶ kontakterna via e-post. Skatteverket följer inte om det är företag eller privatpersoner som kontaktat dem, eller vad kontakten har gällt. Man följer löpande antalet unika besök på webbplatsen och vilka delar av platsen som besökts. Skatteverket följer också hur e-tjänster används av kunderna.

Kostnadssättning av prestationer

Varje verksamhetsgren hos Skatteverket har i årsredovisningen en redovisad andel av förvaltningskostnaden.²⁷ Andelen är beräknad utifrån uppgifter om hur personalens arbetade tid fördelar sig på verksamhetsgrenarna. Grenen beskattning är den överlägset största och stod för 81 procent av förvaltningskostnaderna. Skatteverket har under de senaste två åren redovisat 97 procent av sina förvaltningskostnader utifrån väsentliga prestationer (se tabell 3).

Skatteverkets gemensamma kostnader fördelas ut på kärnverksamheten efter tidredovisningens resultat. De gemensamma kostnaderna utgörs av driftkostnader, lokalkostnader och stödverksamheter till kärnverksamheten där IT ingår som en stor del. Stödverksamheten tar 2 av 7 miljarder eller 28,5 procent av förvaltningsanslaget i anspråk. Vad gäller övriga driftkostnader utgör 85 procent av dessa gemensamma kostnader som fördelas ut på kärnverksamheten.

Skatteverket redovisar styckkostnader för prestationerna genom att verksamhetsgrenens totalkostnad divideras med antalet prestationer. Kostnadsfördelningen på prestationer är ingen uppgift som man vanligen använder i den interna styrningen då den beräknas en gång per år till årsredovisningen. Skatteverket använder information om ärendebalanser och handläggningstider i sin interna styrning medan prestationerna tas fram för årsredovisningen.

Produktivitet och kvalitet

²⁴ Skatteverket, PM 2011-11-30

²⁵ Skatteverkets årsredovisning 2011, s 75

²⁶ Ibid, s 21

²⁷ Ibid, s 81–93

Skatteverket anger själva i sin årsredovisning kostnadsproduktivitet²⁸ som sitt produktivetsmått för de redovisade prestationerna. Skatteverkets redovisade produktivitet är styckkostnaden, alltså förhållandet mellan den totala kostnaden och antalet prestationer.

Man redovisar även arbetsproduktivitet för brottsutredningar där man visar antalet avslutade utredningar per utredare. För kostnadseffektiviteten använder Skatteverket ett mått för kostnaden att driva in 100 kronor i skatt. Det beräknas genom förvaltningskostnaderna delat med indrivna skatter. Man benämner den som deras kostnadseffektivitet och har de senaste åren legat på 0,44 kronor.²⁹

Skatteverket redovisar ett fåtal kvalitetsmått som kompletterar myndighetens prestationer. För området folkbokföring kan man se registerkvaliteten som ett kvalitetsmått genom de slutskattebesked som skickas i retur till myndigheten. Man genomför kundundersökningar om förtroende och bemötande.³⁰

Det arbete i kärnverksamheten som består av ändringar i inkomstdeklARATIONER, besök, information och omprövningsärenden kan anses utgöra prestationer. Skatteverket menar att de inte är att betrakta som egentliga prestationer utan att de påverkar prestationernas kvalitet.

Tidredovisning

Skatteverket har sedan 2005–2006 haft två tidredovisningssystem, ett för kärnverksamheten och ett för stödverksamheten. Från 1 januari 2012 har Skatteverket infört ett gemensamt tidredovisningssystem genom att slå samman de två befintliga systemen. Skatteverket har inte gjort någon kostnadsberäkning av att sammanfoga systemen men utgångspunkten är att tidredovisning inte ska ta för mycket tid från ordinarie arbetsuppgifter. Myndighetens inställning är att nyttan med tidredovisning överväger kostnaderna.

För handläggarna i kärnverksamheten kan det variera hur man tidredovisar och hur arbetsfördelningen ser ut. De anställda redovisar arbetade timmar på de olika verksamheterna och vilken typ av arbete det har gällt t.ex. ärendehantering, kompetensutveckling eller intern information.³¹ En del anställda hanterar många olika ärendeslag av olika svårighetsgrad medan andra tidrapporterar arbetad tid på samma ärendeslag varje dag. Förhoppningen med det nya tidredovisningssystemet är att det ska ge upphov till en mer precis

²⁸ Kostnadsproduktiviteten är förhållandet mellan antalet prestationer och den totala kostnaden. Styckkostnaden är det omvända. Se Statskontoret *Förutsättningar för en samlad och systematisk uppföljning av kvalitet, produktivitet och effektivitet i offentlig sektor* 2011:13, s 52–53

²⁹ Skatteverkets årsredovisning 2011, s 63

³⁰ Ibid, s 78–81

³¹ Skatteverket, *Tidredovisningsuttag ur Guppi 2011*

kostnadsfördelning. Tidredovisningssystemet är sammankopplat med verksamhetsinformation som används till bl.a. tertialuppföljningen.

Resursfördelning

Inför budgetåret 2011 tog myndigheten fram en ny fördelningsmodell till de åtta skatteregionerna. I modellens första steg gör myndigheten en avsättning av medel för lokaler, servicekontor och rikskoncentrerade verksamheter.³² I steg två görs fördelningen av resterande förvaltningsmedel till Skatteverkets verksamhetsområden. En andel för varje område beräknas utifrån antal planerade arbetsdagar multiplicerat med den operativa dagskostnaden. För den största verksamhetsgrenen beskattning använder man viktningar av olika ärendetyper t.ex. nyregistreringar till mervärdesskatt eller komplicerade inkomstdeklarationer.³³

Skatteverket fördelar ut pengar för regionernas lokal- och elkostnader. Schablonen utgår från en rikthyra fastställd av ESV och som multipliceras med produkten av anställda och schablonen för lokalbehov per anställd (22 kvm).³⁴

Migrationsverket

Tabell 1. Sammanställning Migrationsverkets prestationsredovisning, 2011

Verksamhetsgren	Prestationstyp	Styckkostnad, kronor, per prestation,	Förvaltningskostnad*		Kvalitetsmått	Produktivitetmått
			Grenens kostnad	Andel av total kostnad		
Arbete, besök och bosättning	Avgjort ärende	2478	433 mnkr	18,8 %	-	Produktivitetsindex. Avgjorda ärenden per årsarbetskraft
Asyl; bosättning mottagande, återvändande	Avgjort ärende	90 (dygns-kostnad)	1155 mnkr	50,2 %	-	Inskrivna i mottagningssystem per årsarbetskraft.
Asyl; prövning av ansökan	Avgjort ärende	17402	529 mnkr	23 %	-	Avgjorda ärenden per årsarbetskraft
Asyl; prövning av hinder mot verkställighet	Överförd kvotflykting	4326	50 mnkr	2,2 %	-	Avgjorda ärenden per årsarbetskraft
Asyl; vidarebosättning	Avgjort ärende	2433	4 mnkr	0,2 %	-	Styckkostnad
Omprövning av beslut	Avgjort ärende	3446	96 mnkr	4,2 %	-	Styckkostnad
Svenskt medborgarskap	Avgjort ärende	1055	30 mnkr	1,3 %	-	Avgjorda ärenden per årsarbetskraft

Källa: Migrationsverkets årsredovisning 2011. *Andel av total förvaltningskostnad och verksamhetsområdets förvaltningskostnad. Använt 2301155 tkr, redovisar 100 % på prestationer.

³² Rikskoncentrationer har en avgränsad arbetsuppgift eller område som utförs på en eller ett fåtal platser. Både servicekontor och skatteupplysningen ingår i avsättningen.

³³ Skatteverket, *Budgetmodell 2011*s 8

³⁴ *Ibid*, s 22

Prestationer och styrdokument

Migrationsverket använder inte själva begreppet prestation i sin årsredovisning eller i sitt interna arbete. Deras slutleveranser mot kunderna kan dock ses som prestationer. Migrationsverket redovisar sådana prestationer i form av avgjorda ärenden, en prestation per verksamhetsgren. Dessa prestationer hänger samman med verksamhetsindelningen enligt regleringsbrevet. I myndighetens regleringsbrev för 2010 och 2011 finns det tydliga mål vad gäller ärendens handläggningstider uppställda för deras verksamhetsgrenar.³⁵

Utöver detta finns även omprövningar och beslut om vidarebosättning för flyktingar och skyddsbehövande. Vidarebosättning är en mycket liten kostnadsmissig del av verksamheten (se tabell 4). De redovisade prestationerna, förutom omprövning, har koppling till uppgifterna i Migrationsverkets instruktion§1.³⁶

Migrationsverket handläggare har ofta strikt avgränsade uppgifter, t.ex. att pröva en ansökan. Även om olika tillståndsärenden kan gå in i varandra ligger de inom begränsat område i en verksamhetsgren, där varje enhet har en avgränsad verksamhet. Det hänger samman med att det krävs olika kompetenser i olika verksamhetsområden. En anställd arbetar vanligen med en verksamhetsgren men undantag kan förekomma.

Kundkontakter

Migrationsverkets registrering av kundkontakter ser olika ut för olika verksamhetsgrenar. Kundtjänst registrerar kontakterna per telefon eller e-post i respektive verksamhets system och uppgifterna samlas in från de olika systemen för att sedan sammanställas. År 2011 inkom 700 000 telefonsamtal och 96 procent av dem rörde besök-, bosättnings- och medborgarskapsärenden. 20 procent av samtalen kom från myndigheter. Antalet fysiska besök är 130 000, samma antal som telefonsamtal och e-post. Vilket verksamhetsområde dessa kontakter gällde registreras inte. Migrationsverket sparar inte information om kontakterna som en enskild uppgift utan endast volymen.

I asylmottagningens receptioner mäts antalet kontakter och tiden för samtal. Uppgifterna används inte för central uppföljning utan lokalt för att utveckla verksamheten och olika enheter mäter det i varierande utsträckning. Kon-

³⁵ Regleringsbrev för budgetåret 2011 avseende Migrationsverket

³⁶ Förordning (2007:996)med instruktion för Migrationsverket

takterna registreras manuellt av personalen³⁷ och har delats in efter ärendetyp eller tidslängd.³⁸ Planerade kontakter³⁹ registreras. Antalet kan mätas och vad den planerade kontakten gällde. Inom asylmottagning och prövning registreras kontakter i journaler och tjänsteanteckningar.

Kostnadssättning av prestationer

Redovisningsstrukturen och verksamhetens struktur i Migrationsverket överensstämmer inte helt med varandra. Enheter kan hantera mer än en verksamhetsgren. Migrationsverket får lägga samman enheter för att kunna redovisa enligt regleringsbrev. Eftersom man inte har tidredovisning är det svårt att i efterhand kostnadssätta aktiviteter i verksamheten när en enhet arbetar med flera verksamhetsgrenar eller kontorsreceptioner som hanterar många olika ärenden. Den totalsumma som redovisas per verksamhetsgren i årsredovisningen är hämtad ur den interna redovisningsstruktur där kostnaderna är hänförliga till en verksamhetsgren genom ekonomisystemet. Om en enhet arbetat med flera verksamhetsgrenar separeras kostnaderna med tidsstudie(se 1.3.5). Migrationsverket redovisar 100 procent av förvaltningsanslaget på sina verksamhetsgrenar och prestationer. De gemensamma kostnaderna för ekonomi, personal och IT-avdelningar fördelas ut med hjälp av en schablon som grundar sig på tidsstudien.⁴⁰ Internt använder Migrationsverket kostnadssatta prestationer utan påslag av OH-kostnader och inte den som redovisas i årsredovisningen. Beräkningen kan variera beroende på vilket verksamhetsområde man följer upp.

Produktivitet och kvalitet

Migrationsverket redovisar arbetsproduktivitet, antal avgjorda ärenden per årsarbetskraft, som ett mått på sin produktivitet. Man har även ett produktivitetsindex för en verksamhetsgren där en tidsuppskattning av olika ärendetyper ligger till grund.⁴¹ Produktiviteten är högre sett till årlig förändring med arbetsproduktivitet än om indexet används. I och med ett eventuellt införande av tidredovisning hoppas man kunna utveckla produktivitetsredovisning för hela verksamheten. För mottagningssystemet redovisas idag produktivitet som antalet inskrivna i mottagningssystemet per anställd.

³⁷ Mätningarna har varierat mellan registreringar i Excel, sätta streck på ett papper eller andra som uppskattningar.

³⁸ Tiden kan mätas genom från ankomst(tid på nummerlapp), handläggningstart (tiden vid disken), processdelsavslut (tiden för avslut eller vidarekoppling eller eventuell ny väntetid för att träffa en annan handläggare.

³⁹ Kan innebära bosättningsamtal, uppföljnings- eller underrättelsesamtal efter avslag på ansökan eller överklagande och återvändandesamtal.

⁴⁰ Migrationsverket, *Ekonomihandbok:Fördelning av kostnader*

⁴¹ Migrationsverkets årsredovisning 2011 s 59

Migrationsverket redovisar ändrade grundbeslut av domstol och överklaganden.⁴² Ändrade beslut, snarare än överklaganden, kan ses som ett mått på prestationernas kvalitet. Migrationsverket har vartannat år sedan starten 2009 mätt kvaliteten med tre frågor om deras service genom en kundundersökning(NKI).⁴³

Migrationsverket granskar den rättsliga kvaliteten av handläggningsprocessen och följer upp varje halvår. Den rättsliga kvaliteten bedöms enligt ett mått som består av flera parametrar: korrekt handläggning, formellt korrekt beslut, handläggningstid, handläggningens totala kvalitet och frekvensen ändrade beslut av Migrationsdomstolen.⁴⁴ Man använder dock inte måttet på den rättsliga kvaliteten i årsredovisningen mer än som en samlad bedömning för hela verksamheten.⁴⁵

Tidredovisning

Migrationsverket har idag ingen tidredovisning för myndigheten. Myndigheten genomför en tidsstudie varje år under en tvåmånadersperiod och det har gjorts de senaste åren. Tidsstudien berör de enheter som arbetar med flera grenar för att kunna separera kostnaderna mellan verksamhetsgrenarna. De anställda får svara på hur mycket arbetstid som lagts på andra verksamhetsgrenar. De får även bedöma om perioden för tidsuppskattning, som 2011 var mellan oktober och december, är representativ för hela året.⁴⁶ Tiden är per arbetad timme och rapporteras manuellt i Excel. Det är obligatoriskt att rapportera in tiden och enhetschefen ansvarar för att samla in svaren. Migrationsverket har under fyra år arbetat med hur man kan införa tidredovisning på hela myndigheten. Tidigast år 2014 kan ett system vara på plats.

Resursfördelning

Varje verksamhetsområde gör en prognos för ärendemängden kommande år. Utifrån prognosen lämnar de förslag till Planerings- och analysavdelningen (POA) om hur mycket förvaltningsmedel de behöver till den prognosticerade volymen. POA gör sedan en rimlighetsbedömning mellan volym och förvaltningsmedel och beslut om medelstillelning fattas centralt. Vid stora förändringar av antalet inkomna ärenden att hantera under året får Migrationsverket äska mer medel från regeringen. För mottagningsområdet är fördelningsgrunden det genomsnittliga antalet boendedygn och dygnskostnad från föregående år när förvaltningsmedel fördelas. Det finns fler fakto-

⁴² Ibid s 68

⁴³ Ibid s 12

⁴⁴ Migrationsverket, *Lägesrapport för arbetet med uppföljning och redovisning av kvaliteten i verksamheten* 2009-08-17

⁴⁵ Migrationsverkets årsredovisning 2011 s 11

⁴⁶ Migrationsverket, *Tidsstudie 2011*

rer som påverkar fördelningen, t.ex. extra satsningar på återvändande och fördelningen mellan olika boendeformer.

Referenser

Ekonomistyrningsverket(2011) *Ekonomisk uppföljning och planering på Försäkringskassan*, ESV 2011:24.

Ekonomistyrningsverket (2003) *Resultatanalys för nybörjare*, ESV 2003:17.

Försäkringskassan(2011) *Försäkringskassans Resursfördelningsmodell – Rådgivningsuppdrag till ekonomistaben*, Internrevision 2011-01-18.

Försäkringskassan(2012) *Försäkringskassans årsredovisning 2011*.

Försäkringskassan (2012) *Handledning för tidredovisning*.

Försäkringskassan(2012) *Styckkostnadsberäkning*

Inspektionen för socialförsäkringen(2011) *Styrning i Försäkringskassan* 2011:2.

Migrationsverket (2011)*Fördelning av kostnader*, *Ekonomihandbok kap 20*, 2011-11-14.

Migrationsverket (2009). *Lägesrapport för arbetet med uppföljning och redovisning av kvaliteten i verksamheten*. Dnr 111-2009- 23875

Regleringsbrev för budgetåret 2010 avseende Försäkringskassan

Regleringsbrev för budgetåret 2010 avseende Migrationsverket

Regleringsbrev för budgetåret 2010 avseende Skatteverket

Regleringsbrev för budgetåret 2011 avseende Försäkringskassan

Regleringsbrev för budgetåret 2011 avseende Migrationsverket

Regleringsbrev för budgetåret 2011 avseende Skatteverket

Skatteverket(2011) *Tidredovisningsuttag ur Guppi*.

Skatteverket(2010) *Ny budgetmodell för regionerna.*, 2010-12-07.

Skatteverket(2012) *Årsredovisning för Skatteverket 2011*.

Skatteverket(2011)*Prestationer och produktivitet i ÅR 2011*, 2011-11-30.

Statskontoret (2011) *Förutsättningar för en samlad och systematisk uppföljning av kvalitet, produktivitet och effektivitet i offentlig sektor*.2011:13.

Migrationsverket, 2011. *Tidsstudie som grund för att beräkna styckkostnader i årsredovisningen 2011*

Migrationsverket. *Migrationsverkets årsredovisning 2011*. Diarienummer: 112-2012-393