

Öhrlings

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Revisionsrapport

Nämndernas ärendehantering

Krokoms kommun

2009-06-03

Karolina Johansson, revisionskonsult

Öhrlings

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

2009-06-03

Karolina Johansson
Revisionskonsult, projektledare

Maj-Britt Åkerström
Certifierad kommunal revisor, kundansvarig

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning och förslag till åtgärder	1
2	Inledning	3
3	Syfte och revisionsfråga	3
4	Metod och avgränsningar	3
5	Lagstiftning	4
6	Organisation och ansvarsområden	4
6.1	Organisation och ansvarsområden	4
7	Granskningsresultat	5
7.1	Riktlinjer och rutiner för ärendehantering	5
7.1.1	Barn- och utbildningsnämnden	5
7.1.2	Socialnämnden	6
7.1.3	Samhällsbyggnadsnämnden	7
7.2	Tillämpning och efterlevnad av riktlinjer och rutiner för ärendehantering	8
7.2.1	Barn- och utbildningsnämnden	8
7.2.2	Socialnämnden	8
7.2.3	Samhällsbyggnadsnämnden	9
7.3	Uppföljning och återrapportering av ärendehantering	10
7.3.1	Barn och utbildningsnämnden	10
7.3.2	Socialnämnden	10
7.3.3	Samhällsbyggnadsnämnden	10
7.4	Enkät till ledamöter	10
8	Revisionell bedömning	11

Bilaga 1 Resultat av enkäten

1 Sammanfattning och förslag till åtgärder

De förtroendevalda revisorerna i Krokoms kommun har gett Komrev inom Öhrlings PricewaterhouseCoopers i uppdrag att genomföra en granskning av nämndernas ärendehantering. Granskade nämnder är socialnämnden, barn- och utbildningsnämnden samt samhällsbyggnadsnämnden.

Vår samlade bedömning är att ärendehantering inom samtliga nämnderna kan utvecklas för ökad effektivitet och ändamålsenlighet. Genom ökad *styrning* (krav på konsekvensanalyser/alternativa förslag, tydliga direktiv osv.) och *uppföljning* av ärendehantering kan nämnderna förbättra sin styrning mot beslutade mål. Med begränsade resurser är det av yttersta vikt att ärendehantering är effektiv.

Vissa delar av ärendehanteringsprocessen bör utformas efter nämndens egna specifika krav och behov, men det finns också områden där nämnderna tillsammans kan diskutera hur ärendehantering i kommunen kan utvecklas. *Hur* och *när* handlingar/ärenden ska registreras och att tydliggöra respektive parts (ordförande, förvaltningschef, sekreterare och handläggare) uppgift/ansvar skulle kunna vara två gemensamma utvecklingsområden.

Ärendehantering i nämnderna präglas av förtroende mellan förtroendevalda och förvaltningar, vilket i vår bedömning är positivt. Ett gott samarbetsklimat är en grundförutsättning för en fortsatt utveckling av ärendehantering.

Våra förslag till åtgärder;

Nämnderna tar sig tid att diskutera och tydliggöra sina krav på ärendehantering. I det arbetet bör bland annat ingå att säkerställa;

- att lagstiftningen och interna regler för registrering och hantering av allmänna handlingar efterlevs. När och hur registrering, förvaring och avslutande av ärenden ska ske bör tydliggöras genom dokumenterade rutiner på förvaltningarna. Hur registrering av ärenden som går direkt till handläggare ska ske bör särskilt tydliggöras. Samhällsbyggnadsnämnden bör införa kommunens ärende- och dokumenthanteringssystem.
- att roller och ansvar för handläggare, ordförande, sekreterare, förvaltningschef är tydliga (dokumenterade) och ändamålsenliga.
- att det är tydligt hur nämnderna har kvalitetssäkrat sitt underlag så att det håller den kvalitet som behövs för att fatta beslut. Här bör ingå att nämnderna är tydliga med vilka krav som de ställer på underlagen, exempelvis i form av alternativa förslag och konsekvensanalys.

Vidare föreslår vi att;

- Samhällsbyggnadsnämnden och barn- och utbildningsnämnden säkerställer att kallelsen når nämnderna inom beslutad tid.
- Socialnämnden regelbundet och noga följer upp arbetet med att åtgärda de av Länsstyrelsen påpekade bristerna.
- Nämnderna överväger hur kallelsen utformas så att det finns en tydlighet i vad som är "underlag för beslut" och vad som är "ingress/faktabakgrund". Detta får också återverkningar för protokollets utformning.
- Samhällsbyggnadsnämnden och barn- och utbildningsnämnden överväger att anamma socialnämndens uppdragslista alternativt utforma en egen lista. Socialnämnden bör gå igenom sin lista för att tidsätta vissa uppdrag och även ta upp/rensa bort gamla uppdrag.
- Nämnderna diskuterar hur uppföljning och intern kontroll inom ärendehantering kan förstärkas. Regelbundna stickprov i ärenden/diariet för att bedöma registrering, handläggningstider samt att regelbundet följa upp antalet pågående ärenden är några exempel på vad nämnderna kan göra.
- Nämnderna bör tillsammans med kommunstyrelsen och övriga nämnder diskutera hur kommunens ärendehantering inklusive protokollsskrivandet kan utvecklas.

2 Inledning

Hantering av ärenden och handlingar till ärenden är väsentliga för att ge beslutsfattarna goda möjligheter att ta ställning och fatta beslut. Mot bakgrund till det har Krokoms kommuns förtroendevalda revisorer beslutat att granska nämndernas ärendehantering. Komrev inom Öhrlings PricewaterhouseCoopers har bistått revisorerna i granskningen.

3 Syfte och revisionsfråga

Granskningen syftar till att bedöma **effektivitet** och **ändamålsenlighet i ärendehantering**.

Kontrollfrågor/delar i granskningen är;

- Får nämnsledamöterna ut kallelse och handlingar i tillräcklig god tid före sammanträdet?
- Förekomsten av extra ärenden och hur de hanteras?
- Användandet av tjänsteskrivelser (administrativa mallar)
- Förekomsten av direktiv till tjänstemän inför utredningar?
- Förekomsten av alternativa förslag i beslutsunderlagen och förekomsten av konsekvensbeskrivningar som speglar beslutets konsekvenser för ekonomi, personal och verksamhet m.m.?
- Innehåller kallelsen tillräckligt med faktaunderlag?
Är det begripligt skrivet?
- Hur arbetar man med att kvalitetssäkra beslutsunderlagen?

4 Metod och avgränsningar

Granskningen har genomförts via genomgång och analys av bland annat gällande regler, rutiner, reglementen, kallelser och protokoll med mera.

Intervjuer har gjorts med nämndernas ordförande, tf. förvaltningschef samhällsbyggnadskontoret, assistent/kanslist samhällsbyggnadskontoret, förvaltningschef och sekreterare vid socialförvaltningen, barn- och utbildningschef samt sekreterare vid barn och utbildningsförvaltningen.

Samtliga ordinarie ledamöter i nämnderna har getts möjligheten att besvara en enkät om nämndens ärendehantering. Enkäten utgör en del av underlaget men resultatet är inte signifikant säkerställt.

Granskningen begränsas till att omfatta de berörda nämndernas ärenden perioden januari - april 2009.

Granskningen bedömer inte *ärendehandläggningen* inom socialtjänsten med utgångspunkt i socialtjänstlagen och socialstyrelsens föreskrifter, utan bedömer främst *hanteringen* av socialnämndens allmänna ärenden. Ärendehandläggningen inom socialnämnden har varit föremål för tillsyn av Länsstyrelsen i Jämtlands län. Deras tillsynsbeslut och socialnämndens åtgärder berörs kortfattat i rapporten.

Rapporten är sakgranskad av behöriga tjänstemän och respektive nämnds ordförande.

5 Lagstiftning

Kommunallagen ställer krav på hanteringen av ärenden som ska behandlas av fullmäktige. Exempelvis ska samtliga ärenden beredas av berörd nämnd/styrelse eller fullmäktigeberedning. För styrelsen och nämnder är kraven mindre formella och inga särskilda föreskrifter finns i kommunallagen. Fullmäktige kan dock genom reglementena eller genom särskilda arbetsordningar ställa krav på nämndernas ärendehantering.

Förvaltningslagen ställer vissa allmänna krav på hanteringen av ärenden. Bland annat anger 7 § att ärenden ska handläggas så snabbt som möjligt och att myndigheten ska underlätta den enskildes insyn.

Offentlighetsprincipen, som uttrycks i bland annat sekretesslagen och tryckfrihetsförordningen, påverkar nämndernas ärendehantering på ett konkret sätt då den ställer krav på exempelvis registrering av allmänna handlingar, insyn och god ordning m.m.

Speciallagstiftning styr till stor del hur handläggning och dokumentation av ett ärende som berör en enskild person fram till beslut ska gå till. Socialnämndernas verksamheter berörs till stora delar av förvaltningslagen men också av speciallagstiftning som socialtjänstlagen.

6 Organisation och ansvarsområden

6.1 Organisation och ansvarsområden

Barn- och utbildningsnämnden sammanträder cirka åtta gånger per år. Nämnden behandlar normalt mellan tio och femton ärenden per sammanträde. Inom nämndens ansvarsområden finns bland annat biblioteksverksamheten, barnomsorg, fritidsgårdsverksamheten, skola och kultur och fritid (idrott).

Socialnämnden sammanträder cirka tio gånger per år. Vid varje sammanträde behandlas normalt tio till tjugo ärenden per gång, varav cirka hälften utgörs av individärenden. Socialnämnden har ansvar bland annat för att fullgöra kommunens uppgifter inom socialtjänsten och utöva ledningen av den kommunala hälso- och sjukvården.

Samhällsbyggnadsnämnden sammanträder cirka åtta gånger per år. Nämnden behandlar normalt mellan fyra och sexton ärenden per sammanträde. Nämnden ansvarar för bland annat vatten och avlopp, förvaltning av kommunens fastigheter och anläggningar, bostadsanpassning, energiplanering och mark- och bostadsfrågor. Vid samhällsbyggnadsförvaltningen finns fyra enheter; plan, fastighet, vatten och renhållning samt SABY service.

7 Granskningsresultat

7.1 Riktlinjer och rutiner för ärendehantering

7.1.1 Barn- och utbildningsnämnden

Reglementet anger att kallelsen ska vara nämnden tillhanda sju dagar innan sammanträdet. Ordföranden är ansvarig för att kallelse utfärdas. Kallelsen ska vara skriftlig. Ordföranden bestämmer i vilken utsträckning handlingar som tillhör ett ärende på föredragningslistan skall bifogas.

Det finns få särskilda regler eller dokumenterade riktlinjer för hur ärenden till nämnden ska utredas eller beredas om inte nämnden angivit särskilda direktiv i uppdraget. I nämndens reglemente § 15 regleras dock att registrering eller diareföring ska ske av handlingar som inkommer till förvaltningen som inte är av ringa betydelse.

Inför varje år fastställs en sammanträdesplan som tydliggör nämndens sammanträdesdatum och när ärenden ska vara sekreteraren tillhanda. Det är uttalat att förvaltningschefen ska läsa igenom och signera de ärenden där handläggaren upprättat tjänsteskrivelse.

Inför utskott och nämnd hålls ett beredningsmöte på vilket ordföranden, förvaltningschef och sekreterare deltar. Beredningen hålls cirka en vecka innan arbetsutskott/nämnd. Vissa ärenden kan väckas vid beredningsmötet. För dessa ges då direktiv hur de ska beredas inför nämnden och till vilket sammanträde som de ska vara redo att behandlas. Sekreteraren har uttalat ansvar för att hålla ordning på de regelbundet återkommande ärendena och även på uppdrag som nämnden lämnat till förvaltningen. För detta uppdrag finns en lista hos sekreteraren som finns med på beredningen.

Förvaltningschefen uppger att det sker ett utvecklingsarbete för att få underlag/förslag som stämmer överens med nämndens mål- och budgetdokumentet. Diskussion har förts med

ordföranden om hur man ska tydliggöra att dokumentet utgör grunden för all ärendehantering/beredning inom nämnden.

För större ärenden, exempelvis skolutredningar, har förvaltningen tagit fram en mall för hur konsekvensanalyser ska göras.

Ärenden som behandlas vid varje sammanträde är återredovisning av delegationsbeslut och delgivningar/meddelanden.

Mallar för tjänsteskrivelser finns upprättade på förvaltningen.

7.1.2 Socialnämnden

Nämndens reglemente anger att kallelsen ska vara nämnden tillhanda sju dagar innan sammanträdet. Ordföranden är ansvarig för att kallelse utfärdas. Kallelsen ska vara skriftlig. Ordföranden bestämmer i vilken utsträckning handlingar som tillhör ett ärende på föredragningslistan skall bifogas.

Inför varje år fastställs en sammanträdesplan som tydliggör nämndens sammanträden och när ärenden ska vara sekreteraren tillhanda. När ärenden lämnas till sekreteraren ska de vara diarieförda. Ärenden som behandlas vid varje sammanträde är delgivningar/meddelanden, avvikelserapporter och anmälan om delegationsbeslut enligt alkohollagen.

Inför sammanträdena hålls ett beredningsmöte där ordförande, förvaltningschef och sekreterare går igenom ärendena. Det är uttalat att inget ärende får tas upp på sammanträdet utan att ha passerat beredningen. Innan ärendena tas upp på beredningen ska förvaltningschefen ha gått igenom dem och undertecknat eventuella tjänsteskrivelser.

Det finns inga särskilda regler för hur allmänna ärenden till nämnden ska utredas eller beredas. Ordföranden uppger att det finns en önskan från nämnden att få tydligare koppling mellan ärendena, ekonomin och nämnden mål. Detta har inte dokumenterats i beslut men förts fram muntligt till förvaltningen. Socialnämnden har också muntligen uttalat att det ska finnas skriftliga underlag för samtliga ärenden som ska behandlas.

Nämnden har också beslutat att alla ärenden som rör barn ska kvalitetssäkras via barnkonventionen. En särskild checklista har tagits fram för detta ändamål.

För socialtjänsten finns en antagen kvalitetspolicy samt en ”Kvalitetsplan och måldokument för socialtjänstens individ- och familjeomsorg”. Den sistnämnda beskriver bland annat hur handläggning och dokumentation ska ske samt beskriver hur utredningssystemet

BBIC¹ ska tillämpas. Samtliga personal inom individ- och familjeomsorg och några ledamöter inom nämnden är utbildade inom BBIC.

Under 2009 kommer nämnden att besluta om riktlinjer för dokumenthantering inom socialförvaltningen. Dessa kommer bland annat att innehålla regler om postrutiner, sekretess och allmänt kring hanteringen av allmänna handlingar.

Det finns dokumenterade rutiner för hur kallelsen ska göras och vad som ska delges nämnden från verksamhetssystemen. Likaså finns dokumenterade rutiner för hur bland annat sekretessärenden ska hanteras efter sammanträdet.

7.1.3 Samhällsbyggnadsnämnden

Reglementet anger att ordföranden ansvarar för att skriftlig kallelse utfärdas till sammanträdena. Kallelsen ska tillställas nämnden senast sju dagar före sammanträdesdagen. Ordföranden bestämmer i vilken utsträckning som handlingar som tillhör ett ärende på föredragningslistan skall bifogas.

Förutom nämndsreglementets övergripande regleringar finns det få dokumenterade riktlinjer, regler eller liknande som tydliggör hur ärendehantering inom nämnden ska ske. Gällande större projekt m.m. finns det dock framtaget regler för hur dokumentation ska ske och hur beslut ska fattas. I övrigt har varje handläggare eget ansvar för att dennes ärenden hanteras på ett korrekt sätt dvs. inom rimliga tidsramar och på ett rättssäkert sätt. Tf. förvaltningschef uppger att det är få ärenden som är av liknande karaktär. Därför är det svårt för nämnden att upprätta mål eller riktlinjer för hur ärendena i nämnden ska hanteras.

Det är uttalat, men inte dokumenterat, att handlingar/ärenden (ex. post) ska lämnas in till sekreteraren för registrering/ankomststämpling. Även ärenden ska lämnas till sekreteraren inför nämnd.

Cirka två veckor före sammanträdet hålls beredningsutskott (presidium). Då går ordföranden, förvaltningschef, och två från nämnden igenom de aktuella ärendena. Det är uttalat att ärenden som inte varit med på beredningen inte får tas upp vid sammanträdet. Vid beredningen lämnas ett förslag till beslut, om det inte redan finns ett tjänstemannaförslag. Vissa ärenden som man bedömer inte är ärenden för nämnden lyfts bort. Vid beredningen är ärendena beredda i olika utsträckning, för vissa finns i huvudsak endast muntlig information, för vissa andra finns skriftlig information inklusive förslag till beslut.

¹ ”Barns behov i centrum”

7.2 Tillämpning och efterlevnad av riktlinjer och rutiner för ärendehantering

En sammanfattande tabell över våra noteringar från kallelserna finns i avsnitt 8.

7.2.1 Barn- och utbildningsnämnden

Kallelsen skickas inte alltid i enlighet med reglementet på grund av tidsbrist mellan beredningen och sammanträdet. Alla underlag hinner inte heller med kallelsen utan lämnas direkt vid nämndens sammanträde. Diarieföring av nya ärenden sker efter beredningsmötet eller efter sammanträdet.

Ordföranden anser att de skriftliga underlagen kan utvecklas, men menar samtidigt att det inte är tydliggjort vilka krav nämnden ställer på underlagen. De skriftliga underlagen är ofta kortfattade och måste kompletteras med muntliga föredragningar. Större utredningar ex. skolutredningarna, innehåller alltid konsekvensbeskrivningar. Ordföranden ser också ett behov av att nämnden bli mer tydlig i sina direktiv och förväntningar för de ärenden/utredningar som görs gemensamt med andra nämnder.

Vid granskningstillfället genomfördes stickprov i diariet, varpå vi noterade att ärenden inte avslutas regelbundet. Det finns ett antal pågående ärenden i diariet. I praktiken bedömer man att det finns få pågående ärenden. Det finns manuella rutiner för att hålla ordning på de pågående ärendena. Kommunstyrelsens kansli kommer att vara behjälpliga i att avsluta ärenden i diariet.

Ordföranden och förvaltningschefen uppger att det finns en ”muntlig kultur” i nämnden, vilket medger snabba beslut men inte så mycket formell beredning.

Av de granskade kallelserna noterar vi att få ärenden innehåller förslag till beslut. Inga alternativa förslag har angivits och inte heller olika förslags inverkan på exempelvis ekonomi, verksamhet, kvalitet, personal etc. Kopplingar mellan nämndens mål och besluten anges inte heller. Tjänsteskrivelser används relativt ofta, men är ofta kortfattade. Faktabakgrunden, ingressen, i ärendena är även den kortfattad. Under granskningsperioden förekom några extra ärenden.

7.2.2 Socialnämnden

Kallelsen skickas en vecka innan sammanträdet. Underlagen i form av bilagor och eventuella tjänsteskrivelser bifogas utan sammanfattande ingress.

Vid granskningstillfället genomfördes stickprov i diariet, varpå vi noterade att ärenden inte avslutas regelbundet. Sekreteraren upplever också att rutinerna för diarieföring inte

fungerar fullt ut. Ärenden är oftast inte diarieförda när de kommer till henne för att tas upp på beredning och nämnd.

Muntliga föredragningar sker normalt för samtliga ärenden men ordföranden bedömer att nämnden skulle kunna klara sig med de skriftliga underlagen som finns i kallelsen. De muntliga föredragningarna finns med som ett komplement och för att nämnden ska kunna få ställa frågor direkt till handläggaren.

De intervjuade uppger att nämnden har blivit bättre på att ställa krav inför utredningar/-uppdrag, men att det ändå är sällan som andra krav än ”stoppdatum” ställs. Det är inte tydligt hur hanteringen de beslutsunderlag som finns påverkar med nämndens mål.

Av de granskade kallelserna noterar vi att flertalet ärenden innehåller förslag till beslut från handläggande tjänstemän. Alternativa förslag förekommer inte och inte heller olika förslags inverkan på exempelvis ekonomi, verksamhet, kvalitet, personal etc. Tjänsteskrivelser används relativt ofta. Under granskningsperioden noterar vi få extra ärenden.

7.2.3 Samhällsbyggnadsnämnden

Sekreteraren upplever att gällande kommunövergripande regler för hanteringen av allmänna handlingar inte efterlevs fullt ut. De intervjuade från förvaltningen upplever att det inte är tydligt vem som är ansvarig för att ett ärende kommer upp till nämnden. Därför blir det sekreterarens roll att fråga kontorscheferna om de har ärenden som ska behandlas av nämnden.

Sekreteraren skickar kallelsen cirka en vecka innan nämndens sammanträde. Kallelsen innehåller kortare beskrivningar av varje ärende, vanligtvis på cirka fem rader. Detta utgör ”beslutsunderlag” i ärendet. I stort sett samtliga ärenden innehåller också en information om vilken handläggare/tjänsteman som ska redogöra muntligt för ärendet vid sammanträdet.

Sekreteraren bedömer antalet pågående ärenden från nämnden till cirka 6-9 st. Detta omfattar emellertid inte pågående ärenden hos respektive handläggare.

Av de granskade kallelserna noterar vi att flertalet ärenden innehåller förslag till beslut, antingen från beredningsutskottet eller från handläggande tjänstemän. Däremot finns inga alternativa förslag och inte heller olika förslags inverkan på exempelvis ekonomi, verksamhet, kvalitet, personal etc. Tjänsteskrivelser används relativt ofta, men är ofta kortfattade. Under granskningsperioden noterar vi få extra ärenden.

7.3 Uppföljning och återrapportering av ärendehantering

7.3.1 Barn och utbildningsnämnden

Nämnden gör ingen uppföljning av pågående ärenden/utredningar/uppdrag, ärendehantering, handläggningstider med mera. Handläggningstiden för medborgarförslag och motioner följs upp av kommunstyrelsen. Viss uppföljning av pågående ärenden och av uppdrag m.m. sker vid beredningsmötena.

Nämnden får regelbundet återrapportering av beslut fattade på delegation.

7.3.2 Socialnämnden

Inom förvaltningen har det sedan en tid tillbaka funnits en lista på ”pågående utredningar”. Listan följs upp i förvaltningens ledningsgrupp. Under 2009 kommer listan att behandlas i nämnden. Alla uppdrag på listan är inte daterade och intervjuade bedömer att det finns ärenden som härrör från 2006.

Individ- och familjeomsorg redovisar regelbundet statistik angående pågående utredningar inom deras område.

Handläggningstiden för medborgarförslag och motioner som översänds till nämnden följs upp av kommunstyrelsen. I övrigt sker ingen uppföljning av pågående ärenden/utredningar/uppdrag, ärendehantering, handläggningstider med mera.

7.3.3 Samhällsbyggnadsnämnden

Nämnden gör ingen uppföljning av pågående ärenden/utredningar/uppdrag, ärendehantering, handläggningstider med mera. Nämnden får däremot återrapportering av beslut fattade på delegation.

Inom förvaltningen görs inte heller någon uttalad uppföljning av ärendehantering förutom inom planenheten där handläggarna träffas regelbundet och följer upp planläget.

Handläggningstiden för medborgarförslag och motioner som översänts till nämnden följs upp regelbundet av kommunstyrelsen.

7.4 Enkät till ledamöter

I enkäten kan ledamöterna välja att instämma med respektive påstående på en fem-gradig skala, där ett (1) motsvaras av ”inte alls”, tre (3) av ”delvis” och fem (5) av ”helt”. Kategorin ”vet ej” fanns också. Vi har tolkat svar inom kategorierna 1-2 som negativa och 4-5 som positiva. Många svar inom kategorierna 3 (delvis) och ”vet ej”, bör tolkas mer som negativa än som positiva. Åtminstone bör svar inom dessa kategorier tas på allvar då de kan indikera att utvecklingen inte är positiv. En fullständig sammanställning av respektive nämnds svar ingår som bilaga 1.

8 Revisionell bedömning

Vår samlade bedömning är att ärendehantering inom samtliga nämnder kan utvecklas för ökad effektivitet och ändamålsenlighet. Vi anser att nämnderna måste tydliggöra ansvaret för och innehållet i ärendehanteringsprocessens olika moment (från ”initiering” och ”registrering” till ”beslut” och ”avslut/gallring”). Nämnderna måste också bli tydligare i sina krav på förvaltningen. Vad är ett ”tillräckligt underlag” för att gå till beslut? Som för- troendevald har man ett viktigt uppdrag, men också befogenheten att ställa krav på sin förvaltning. Hur ärendena/besluten påverkar nämndens möjligheter att nå sina beslutade mål beskrivs sällan. Barn- och utbildningschefen har påbörjat ett utvecklingsarbete med att koppla samman ärendeberedningen med mål- och budgetdokumentet, vilket enligt vår bedömning är positivt. Det är ett bra sätt att kvalitetssäkra underlagen.

Vi saknar rutiner som säkerställer en god hantering av allmänna handlingar, ärenderegistrering, arkivering, dokumenthantering. Registrering/diarieföring är ett bra sätt att uppnå god återsökning, effektivitet och överblick. Socialnämnden kommer under våren att besluta om riktlinjer, vilket är bra. Dessa utgör en bra grund för en rättssäker och effektiv ärendehantering, även om de kan bli än mer specifika. Barn- och utbildningsnämnden och samhällsbyggnadsnämnden bör utforma egna rutiner eller på annat sätt tydliggöra hanteringen av allmänna handlingar/ärenden inom förvaltningarna.

Vidare är vår bedömning att det finns flera goda ”muntliga” rutiner inom samtliga nämnder. Dessa bör man ta tillvara och dokumentera. Dokumenterade rutiner och riktlinjer är ett stöd för både förvaltning och nämnd.

Bristen på rutiner och regler för ärendehantering leder till att det är svårt att få en bild av ärendehantering. Detta gäller inom samtliga nämnder. Registrering/diarieföring av ärenden sker på olika sätt och inte alltid i samband med att ärendet initierats. Ärenden i *diarier* avslutas inte heller så att det går att avgöra att hanteringen av ärendet är avslutad. Därför har vi svårt att bedöma *tidsaspekten* i ärendehantering. Diarier är källan för insyn och kontroll från allmänhet och media och ska därför spegla nämndens arbete. Även om det i *praktiken* finns manuella rutiner som gör att förvaltningarna bedömer att man har ordning på sina pågående ärenden, är det viktigt att diariet är korrekt. Det ärende- och dokumenthanteringsprogram (diarier) som är inköpt bör också användas för sitt syfte. Återigen vill vi därför betona vikten av en effektiv ärendehanteringsprocess där registrering/diarieföring utgör ett första moment. Vid granskningstillfället konstaterades att socialnämnden och barn- och utbildningsnämnden har en flertal öppna (pågående) ärenden enligt diariet. Både socialförvaltningen och barn- och utbildningsförvaltningen har meddelat att man kommer att gå igenom sina ärenden för att avsluta i diariet. Samhällsbyggnadsnämnden bör överväga att använda kommunens diariesystem. Det ärende- och dokumenthanteringsprogram

som finns inom kommunen bör nyttjas i större grad av samtliga granskade nämnder, då det kan bidra till en effektivare nämndsadministration.

För socialnämndens individärenden följs handläggningstider och handläggningens upp regelbundet. Länsstyrelsen Jämtlands län har gjort en verksamhetstillsyn vid socialtjänsten och konstaterat att socialnämnden inte uppfyller lagstiftningen och alla dess intentioner som tillsynen avser. I länsstyrelsens beslut riktas allvarlig kritik mot nämnden. Bland annat har socialnämnden inte handlagt anmälningar och ansökningar i enlighet med gällande lagstiftning och dokumentationen sker inte i enlighet med gällande lagstiftning. I samband med länsstyrelsens kritik har socialnämnden gjort en handlingsplan för att komma tillrätta med de påtalade bristerna, varpå vi inte lämnar någon bedömning avseende ärendehandläggningen som omfattas av länsstyrelsens granskning.

Respektive nämnds ordförande har ett stort ansvar för att bedöma när ärendet är ”färdigt” för att behandlas av nämnden. Samtidigt har förvaltningschefen en viktig roll i att avgöra när förvaltningen är ”färdig” med sin beredning. Vi ser ett behov av att tydliggöra rollerna för ordförande, förvaltningschef, ev. avdelnings (funktionschefer), handläggare och sekreterare. Ska sekreterare behöva jaga ärenden till beredning/sammanträden? Ska handläggare alltid skriva tjänsteskrivelse? Vem sammanfattar underlagen i en ingress (bakgrund) till nämnden – sekreteraren eller berörd handläggare? Ska förvaltningschefen ha godkänt samtliga underlag från förvaltningen innan de går till ordföranden/beredningen eller utskottet?

Kallelsen till barn- och utbildningsnämnden och samhällsbyggnadsnämnden skickas cirka en vecka i förväg före sammanträde, vilket innebär att nämnden inte får den i enlighet med vad reglementet föreskriver. Nämnderna bör således överväga att antingen säkerställa att kallelserna skickas i den tid som reglementet föreskriver eller begära att fullmäktige ändrar reglementet.

Det är oerhört viktigt att förhållandet mellan politik och förvaltning präglas av tillit, respekt och förtroende. Därför är det glädjande att intervjuerna visar ömsesidig tillfredsställelse med dialog som finns. Vår bedömning är att det ändå är viktigt att nämnderna följer upp sin ärendehantering avseende exempelvis handläggningstider och hanteringen i övrigt. Det kan vara rimligt för nämnderna att överväga att genomföra stickprover i hanteringen av ärendena. Genom intern kontroll och uppföljning bör nämnderna säkerställa att gällande rutiner och regelverk kring registrering och diarieföring efterlevs. Beslut fattade på delegation följs regelmässigt i samtliga nämnder, vilket är bra. Vi avger däremot ingen bedömning om registrering och återredovisning av beslut fattade på delegation uppfyller formkraven, då detta kräver en fördjupad granskning.

Socialnämndens uppdragslista är, enligt vår bedömning, ett bra sätt för nämnden att stärka sin kontroll över vad som händer med de uppdrag som nämnden ger. Det är positivt att

den kommer att delges nämnden vid varje sammanträde. Listan hjälper också nämnden och förvaltningen att planera sitt arbete under året, men bör kompletteras med datum när uppdraget gavs. Vissa uppdrag är inte tidsatta och andra har för länge sedan passerat sitt datum för när det skulle vara färdigt. Vi rekommenderar att nämnden tidsätter de som ej är tidsatta och överväger hur man ska hantera de som passerat sitt ”stoppdatum”. Bör de kanske tas upp på nytt eller kan direktiven till förvaltningen tydliggöras så att uppdraget kan genomföras den närmaste tiden? Nämnden och förvaltningen bör diskutera tänkbara lösningar. Samhällsbyggnadsnämnden och barn- och utbildningsnämnden bör överväga att anamma socialnämndens uppdragslista, alternativt ta fram en egen lista som passar sitt behov av uppföljning av nämndens uppdrag.

Vi har tidigare konstaterat att socialnämnden fått allvarlig kritik från Länsstyrelsen Jämtland. I vår mening är det lämpligt att nämnden följer utvecklingen av detta arbete väldigt noggrant och regelbundet.

Att mer aktivt styra och följa upp ärendehanteringens bör också innebära att nämnderna säkerställer att ärenden inom nämndens alla ansvarsområden hanteras. Då granskningen endast omfattar ett kvartal är det svårt att avge en bedömning om nämndens alla verksamheter och ansvarsområden (ekonomi, kvalitet etc.) förekommer regelbundet.

Ärendehantering och protokollshantering/nämndsadministration är tätt sammankopplade. Brister i det ena ger konsekvenser för det andra. Även om inte granskningen berör protokollshantering så kan vi konstatera att protokollen (ärendena) kan vara svåra att begripa för en extern läsare.

Tabell 1. Granskningens kontrollfrågor i sammanfattning.

Kontrollfrågor	Barn- och utbildningsnämnden	Samhällsbyggnadsnämnden	Socialnämnden
Får nämnsledamöterna ut kallelse och handlingar i tillräcklig god tid?	Ej alltid enligt reglementet	Ej alltid enligt reglementet.	Skickas i enlighet med reglementet.
Förekommer extra ärenden?	Några extra ärenden under den granskade perioden.	Få extra ärenden under den granskade perioden. Normalt sett, inte ett extra ärende per sammanträde.	Få extra ärenden under den granskade perioden. Normalt sett, något extra ärende per sammanträde. Oftast utgörs extra ärenden av individärenden inom individ- och familjeomsorg.
Hur hanteras extra ärenden?	Måste godkännas av ordföranden.	Måste godkännas av ordföranden.	Måste godkännas av ordföranden. Föredras av handläggare.
Användandet av tjänsteskrivelser/andra mallar	Sällan	I huvudsak	I huvudsak, men utseendet kan variera. Mallar finns i systemet.
Direktiv inför utredningar	Förekom ej under granskningsperioden.	Förekom ej under granskningsperioden.	Datum anges oftast. I övrigt få direktiv.
Användandet av alternativa förslag	Förekom ej under granskningsperioden.	Förekom ej under granskningsperioden.	Förekom ej under granskningsperioden.
Finns konsekvensbeskrivningar?	Förekom ej under granskningsperioden.	Förekom ej under granskningsperioden.	Förekom ej under granskningsperioden.
Innehåller kallelsen tillräckligt med faktaunderlag?	Delvis, som utomstående är det svårt att få en informativ bakgrund i ärendet. Faktaunderlaget är väl kortfattat.	Delvis, som utomstående är det svårt att få en informativ bakgrund i ärendet. Faktaunderlaget är väl kortfattat.	Delvis, som utomstående är det svårt att få en informativ bakgrund i ärendet (allmänna ärenden).
Är kallelsen begripligt skriven?	Väl kortfattade ingresser. Bilagor och beslutsunderlag kan sammanfattas i ingressen.	I huvudsak används ett bra språk. Väl kortfattade ingresser. Bilagor och beslutsunderlag kan sammanfattas i ingressen.	Kallelsen bör struktureras på ett tydligare sätt. Bilagor och beslutsunderlag kan sammanfattas i en ingress för bättre överskådlighet. Bra språk.
Hur arbetar man med att kvalitetssäkra beslutsunderlagen	Beredningsmöte innan sammanträdet. Förvaltningschefen finns med vid beredningens genomgång.	Presidiet (beredningsutskottet) går igenom ärendena. Förvaltningschefen finns med vid presidiet genomgång.	Ordförandegenomgång innan sammanträdet med förvaltningschef och sekreterare. Ärenden ska passera förvaltningschef innan beredningen. Utskottet behandlar det som ska beredas inför nämnden, IFO:s ärenden godkänns av arbetsledare. BBIC – vedertagen metod. Barnkonventionen antagits.

Våra förslag till åtgärder;

Nämnderna tar sig tid att diskutera och tydliggöra sina krav på ärendehantering. I det arbetet bör bland annat ingå att säkerställa;

- att lagstiftningen och interna regler för registrering och hantering av allmänna handlingar efterlevs. När och hur registrering, förvaring och avslutande av ärenden ska ske bör tydliggöras genom dokumenterade rutiner på förvaltningarna. Hur registrering av ärenden som går direkt till handläggare ska ske bör särskilt tydliggöras. Samhällsbyggnadsnämnden bör införa kommunens ärende- och dokumenthanteringssystem.
- att roller och ansvar för handläggare, ordförande, sekreterare, förvaltningschef är tydliga (dokumenterade) och ändamålsenliga.
- att det är tydligt hur nämnderna har kvalitetssäkrat sitt underlag så att det håller den kvalitet som behövs för att fatta beslut. Här bör ingå att nämnderna är tydliga med vilka krav som de ställer på underlagen, exempelvis i form av alternativa förslag och konsekvensanalys.

Vidare föreslår vi att;

- Samhällsbyggnadsnämnden och barn- och utbildningsnämnden säkerställer att kallelsen når nämnden inom beslutad tid.
- Socialnämnden regelbundet och noga följer upp arbetet med att åtgärda de av Länsstyrelsen påpekade bristerna.
- Nämnderna överväger hur kallelsen utformas så att det finns en tydlighet i vad som är "underlag för beslut" och vad som är "ingress/faktabakgrund". Detta får också återverkningar för protokollets utformning.
- Samhällsbyggnadsnämnden och barn- och utbildningsnämnden överväger att anamma socialnämndens uppdragslista alternativt utforma en egen lista. Socialnämnden bör gå igenom sin lista för att tidsätta vissa uppdrag och även ta upp/rensa bort gamla uppdrag.
- Nämnderna diskuterar hur uppföljning och intern kontroll inom ärendehantering kan förstärkas. Regelbundna stickprov i ärenden/diariet för att bedöma registrering, handläggningstider samt att regelbundet följa upp antalet pågående ärenden är några exempel på vad nämnderna kan göra.
- Nämnderna bör tillsammans med kommunstyrelsen och övriga nämnder diskutera hur kommunens ärendehantering inklusive protokollsskrivandet kan utvecklas.