

Lunds kommun

Granskning av
ärendeberedningsprocessen



Innehåll

1. Sammanfattning	2
2. Inledning	4
2.1. Bakgrund.....	4
2.2. Syfte och revisionsfrågor	5
2.3. Genomförande	5
2.4. Revisionskriterier.....	6
3. Granskningsresultat	7
3.1. Enkätresultat	7
3.2. Byggnadsnämnden	13
3.3. Kultur- och fritidsnämnden.....	17
3.4. Tekniska nämnden	20
4. Sammanfattande bedömning	25
Bilaga 1. Källförteckning	27
Bilaga 2. Stickprov av tjänsteskrivelser till byggnadsnämnden	29
Bilaga 3. Stickprov av tjänsteskrivelser till kultur- och fritidsnämnden	31
Bilaga 4. Stickprov av tjänsteskrivelser till tekniska nämnden	32
Bilaga 5. Genomgång av tjänsteskrivelser till tekniska nämnden	33

1. Sammanfattning

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna har EY genomfört en granskning av ärendeberedningsprocessen. Granskningen genomfördes med hjälp av en enkät samt genom intervjuer, dokumentstudier och stickprov. Enkäten skickades ut till byggnadsnämnden, kultur- och fritidsnämnden, servicenämnden, tekniska nämnden och utbildningsnämnden. Utifrån enkätresultatet valdes byggnadsnämnden, kultur- och fritidsnämnden och tekniska nämnden ut för närmare granskning av ärendeberedningsprocessen.

Enkätresultatet indikerade att det för samtliga nämnder kan finnas behov av att se över rutiner och förtydliga gränsdragningar och roller i ärendeberedningsprocessen. Enkätresultatet visade bland annat att majoriteten av de svarande (76%) ansåg att det finns en tydlig rutin för hur ärenden fördelas inom förvaltningen medan 11 procent svarade att de inte instämmer i detta. Ett ytterligare exempel är att majoriteten av samtliga svarande uppgav att de helt eller till stor del upplever sin roll i ärendeberedningsprocessen som tydlig, 39 respektive 42 procent. Medan 18 procent uppgav att de till viss del instämmer att deras roll är tydlig och 2 procent att deras roll inte är tydlig. Enkätresultatet visade även att det finns tillfällen då politiker har försökt påverka tjänstepersoner i sin yrkesutövning. Det är av stor vikt att det finns tydliga roller och en tydlig gränsdragning mellan politiker och tjänstepersoner vad gäller ärendeberedningen. Detta eftersom tjänstepersoner ska bistå politiker med objektiva underlag utifrån sin sakkunskap och sin yrkesroll. Politiker som sitter i nämnderna ska i sin tur känna sig trygga med att underlagen som de baserar sina beslut på är framställda på sakliga fakta och utan påverkan på professionen under ärendeberedningen.

Vidare visade granskningen att kultur- och fritidsnämndens ärendeberedningsprocess inte är ändamålsenlig och att tekniska nämndens och byggnadsnämndens ärendeberedningsprocess delvis är ändamålsenliga. Bedömningarna grundades på att det bland annat saknas tydliga riktlinjer/rutiner, arbetsformer för ärendeberedningen och gränsdragningar för kultur- och fritidsnämnden och att det bland annat saknas tydliga gränsdragningar och roller/mandat för byggnadsnämnden och tekniska nämnden.

Utifrån granskningsresultatet rekommenderar vi byggnadsnämnden att:

- ▶ utvärdera och utveckla sin ärendeberedningsprocess,
- ▶ tydliggöra gränsdragningar och roller i ärendeberedningsprocessen,
- ▶ föra en dialog kring samarbetet mellan förvaltning och nämnd för att hitta lämpliga arbetsformer, samt
- ▶ tillse att förtroendevalda i beredningsorganen har tillräckliga underlag och tillräcklig information för att kunna genomföra sin beredning inför nämnden.

Utifrån granskningsresultatet rekommenderar vi kultur- och fritidsnämnden att:

- ▶ utvärdera och utveckla sin ärendeberedningsprocess,
- ▶ tydliggöra gränsdragningar och roller i ärendeberedningsprocessen,
- ▶ föra en dialog kring samarbetet mellan förvaltning och nämnd för att hitta lämpliga arbetsformer,
- ▶ tillse att förtroendevalda i beredningsorganen har tillräckliga underlag och tillräcklig information för att kunna genomföra sin beredning inför nämnden, samt
- ▶ säkerställa att handläggare får tillräckligt med stöd och/eller utbildning för beredning av ärenden.

Utifrån granskningsresultatet rekommenderar vi tekniska nämnden att:

- ▶ tydliggöra gränsdragningar och roller i ärendeberedningsprocessen,
- ▶ föra en dialog kring samarbetet mellan förvaltning och nämnd för att hitta lämpliga arbetsformer,

- ▶ tillse att förtroendevalda i beredningsorganen har tillräckliga underlag och tillräcklig information för att kunna genomföra sin beredning inför nämnden,
- ▶ säkerställa att handläggare får tillräckligt med stöd och/eller utbildning för beredning av ärenden, samt
- ▶ ta ställning till om de anser att det är av vikt att det tydligt framgår av tjänsteskrivelsen vilken/vilka handläggare som har berett ärendet.

Därutöver vill vi uppmana servicenämnden samt utbildningsnämnden att:

- ▶ se över rutiner för ärendeberedningsprocessen, samt
- ▶ se över om gränsdragningar och roller i ärendeberedningsprocessen behöver förtydligas.

2. Inledning

2.1. Bakgrund

De förtroendevalda revisorerna genomförde 2020 en granskning av den politiska styrningen och uppföljningen hos kommunstyrelsen, socialnämnden, barn- och skolnämnden, byggnadsnämnden och miljönämnden. Områden som granskades var målstyrning, hantering av delegation och nämndernas övergripande styrning, uppföljning och insyn. Granskningen visade att kommunstyrelsen och nämnderna genomförde sin styrning och till stor del sin uppföljning enligt plan. Detta grundades till stora delar på ett etablerat arbetssätt och till viss del på skriftliga rutiner och dokumenterade årshjul. Ingen av de granskade nämnderna eller kommunstyrelsen hade en dokumenterad samarbetsstrategi, men samtliga intervjuade framhöll att utveckling av samarbetsformer sker löpande. Granskningen identifierade dock områden som det fortsatt fanns behov av att utveckla såsom målstyrningsarbetet, hanteringen av delegation, att föra dialog och utveckla rutiner för informationsflödet samt tydliggöra förväntningarna mellan förvaltning och nämnd/kommunstyrelse.

I samtalen med styrelser och nämnders presidium inom ramen för grundläggande granskning 2020¹ framkom att politikerna i olika grad involverar sig i upprättandet av tjänsteskrivelser som sedermera ska behandlas av styrelser/nämnder. Av vissa presidier beskrevs det som vanligt förekommande att de var delaktiga i utformandet av tjänsteskrivelser medan andra beskrev det som en ovanlig företeelse. Istället uppges det att tjänsteskrivelser är professionens underlag och förslag till beslut och om politikerna uppfattar att frågan ska hanteras på ett annat sätt framgår det av det faktiska beslutet och protokollet. I handboken beskrivs att kommunens horisontella styrning kräver tillit:

- ▶ När varje nivå i organisationen sätter sina egna mål krävs en tillit mellan förtroendevalda och tjänsteperson och mellan olika delar i organisationen.
- ▶ Tillit är att som utgångspunkt välja att lita på dem du samarbetar med och ha positiva förväntningar.
- ▶ Tillit är att släppa på kontrollen – men ha kvar "kollen". Att ge andra mandatet att fatta egna beslut. Det en balansgång för vi behöver ordning och reda också för att kunna jobba tillsammans.

Det saknas nationella regelverk eller föreskrifter kring ärendeberedning och framtagandet av tjänsteskrivelser. Det är upp till respektive kommun och ibland även styrelse/nämnd att hitta former för hur arbetet ska fungera i den egna verksamheten. Vanligt förekommande är att det finns tidplaner för när tjänsteskrivelser ska vara klara för utskick inför sammanträden samt mallar för tjänsteskrivelser som anger layout, rubriker och vilka områden som ska belysas för att bedömas tillräckligt. I kommunen finns handboken "Så gör vi i Lund" som främst är till för att vägleda nya chefer och ledare i hur kommunen sätter mål och följer upp hur det går. I handboken kan vi läsa att arbetsgången i ärendeberedningen är att det är tjänstepersonerna i förvaltningarna som bereder ärenden till sin nämnd/styrelse. Vidare anges även att det är tjänstepersonerna i kommunen som sen får uppdraget att genomföra de politiska besluten.

Mot bakgrund av ovanstående har de förtroendevalda revisorerna beslutat att genomföra en granskning om styrelserna och nämnderna säkerställer en ändamålsenlig ärendeberedningsprocess.

¹ Genomfördes hösten 2020.

2.2. Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte har varit att bedöma om nämnderna säkerställer en ändamålsenlig ärendeberedningsprocess.

I granskningen besvaras följande revisionsfrågor:

- ▶ Finns någon dokumenterad eller uttalad samarbetsstrategi mellan nämnderna och deras förvaltningar?
- ▶ Är nämndernas ärendeberedningsprocess dokumenterad?
- ▶ Finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning i ärendeberedningen?
- ▶ Finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning vid upprättandet av tjänsteskrivelser?
- ▶ Säkerställer nämnderna att formalia kring ärendeberedningen är tydlig och transparent avseende roller och ansvar?
- ▶ Framgår det av tjänsteskrivelser vilken funktion/er som ansvarar för innehållet?

2.3. Genomförande

Granskningen grundas på en enkät, intervjuer, dokumentstudier samt stickprov (se bilaga 1). Enkäten skickades ut till handläggare/chefer och nämndsekreterare som har en roll i ärendeberedningsprocessen och framtagandet av tjänsteskrivelser inför beslut i styrelse och nämnd. Den omfattade frågor kring framtagandet av tjänsteskrivelser, om ansvar och roller är tydliga samt politikernas involvering i framtagandet av tjänsteskrivelser. Enkäten skickades ut till byggnadsnämnden, kultur- och fritidsnämnden, servicenämnden, tekniska nämnden och utbildningsnämnden.

Enkäten besvarades under de tre första veckorna i april 2021. Två påminnelser skickades ut. Totalt slutfördes 62 av 120 utskickade enkäter, vilket medför en svarsfrekvens om 52 procent. Svarsfrekvensen om 52 procent medför att enkätresultatet bör beaktas med viss försiktighet och istället utgöra en indikation för hur ärendeberedningsprocessen upplevs. Enkätresultatet presenteras dels på aggregerad nivå dels på nämndnivå. Antalet medarbetare som upprättar och/eller godkänner tjänsteskrivelser varierar stort mellan de olika förvaltningarna. I de fall resultat presenteras på nämndnivå kommer utbildningsnämndens resultat inte att presenteras eftersom enkäten enbart skickades till fyra tjänstepersoner. Detta för att minska spårbarheten till enskilda funktioner.

Utifrån enkätresultatet har vi gått vidare med tre nämnder (byggnadsnämnden, kultur- och fritidsnämnden samt tekniska nämnden) för att komplettera med intervjuer samt stickprov. Intervjuerna som avser byggnadsnämnden och kultur- och fritidsnämnden genomfördes april/maj 2021 medan intervjuerna som avser tekniska nämnden genomfördes i november 2021.

Granskningen har inte omfattats av att granska byggnadsnämndens ärendeberedning inom ramen för bygglovsprocessen eller planprocessen. Granskningen är genomförd mars 2021 - december 2021.

Samtliga intervjuade har getts möjlighet att sakgranska rapporten.

2.4. Revisionskriterier

Kommunallag (2017:725)

Enligt 6 kap 6 § ska nämnderna ska var och en inom sitt område se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de bestämmelser i lag eller annan författning som gäller för verksamheten. Vidare anges att de ska se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt.

Förvaltningslag (2017:900)

I förvaltningslagen anges att en myndighet ska se till att ett ärende blir utrett i den omfattning som dess beskaffenhet kräver.

Språklagen (2009:600)

I språklagens 11 § fastställs att språket i offentlig verksamhet ska vara vårdat, enkelt och begripligt.

3. Granskningsresultat

3.1. Enkätresultat

3.1.1. Iakttagelser

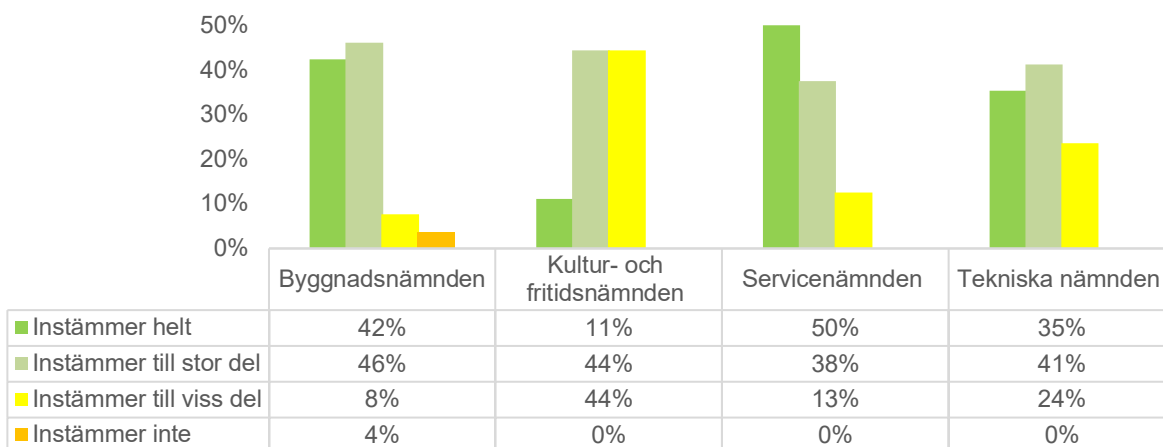
Enkätresultatet kommer nedan att presenteras dels på övergripande nivå med samtliga svaranden dels uppdelat på nämndnivå. Sammanställningen visar antalet enkäter som skickades till de nämnder som omfattas av granskningen. Det framgår också antalet svarande för respektive nämnd samt vilken svarsfrekvens det medför. Även om vi hänvisar till nämnderna i nedan diagram/tabeller och i den löpande texten är det tjänstepersonerna i respektive förvaltning som har besvarat enkäten. Samtliga handläggare/chefer och nämndsekreterare som har en roll i ärendeberedningsprocessen och framtagandet av tjänsteskrivelser inför beslut i styrelse och nämnd ska ha fått möjligheten att svara på enkäten.

	Antal tillfrågade	Antal svar	Svarsfrekvens
Kultur- och fritidsnämnden	12	9	75%
Byggnadsnämnden	54	26	48%
Utbildningsnämnden	4	2	50%
Tekniska nämnden	35	17	49%
Servicenämnden	15	8	53%
Totalt	120	62	52%

Ärendeberedningsprocessen

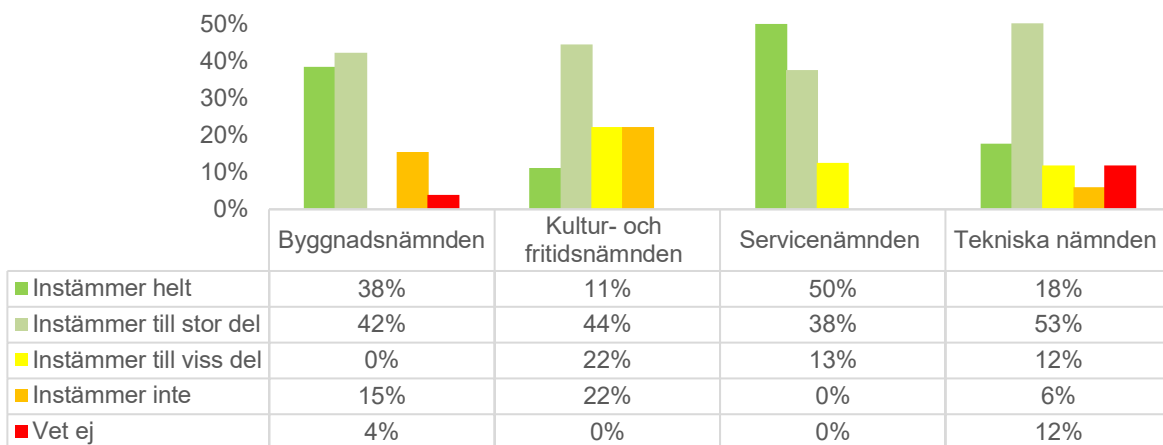
Majoriteten av samtliga svarande har uppgett att de helt eller till stor del upplever sin roll i ärendeberedningsprocessen som tydlig, 39 respektive 42 procent. Medan 18 procent uppger att de till viss del instämmer att deras roll är tydlig och 2 procent att deras roll inte är tydlig. Vid en jämförelse mellan de olika nämnderna kan vi se att medarbetare från kultur- och fritidsnämnden i större utsträckning har svarat att de instämmer till viss del i påståendet avseende om deras roll i ärendeberedning processen är tydlig. Även i tekniska nämnden är andelen som svarat att deras roll till viss del är tydlig något högre än i servicenämnden respektive byggnadsnämnden.

"Min roll i ärendeberedningsprocessen är tydlig".



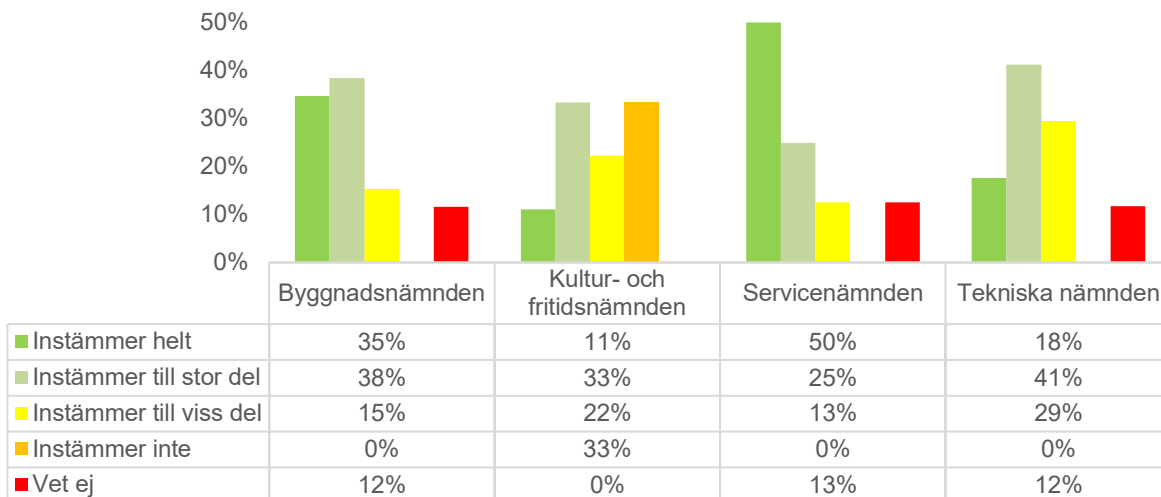
Enkätresultatet visar att majoriteten av de svarande (76%) har angett att det finns en tydlig rutin för hur ärenden fördelas inom förvaltningen. Däremot visar enkätresultatet på total nivå att 11 procent inte instämmer. Diagrammet nedan visar att en viss andel av de svarande för samtliga nämnder, förutom servicenämnden, har uppgett att det inte finns en tydlig rutin för ärendefördelningen inom förvaltningen.

"Det finns en tydlig rutin för hur ärenden fördelas inom förvaltningen".



Avseende huruvida ansvarsfördelningen i ärendeberedningsprocessen bidrar till en effektiv hantering instämmer 31 procent helt, 35 procent till stor del, 19 procent till viss del, 5 procent instämmer inte och 10 procent vet ej. Kultur- och fritidsnämnden är den enda nämnden där svarande har uppgett att de inte instämmer i att ansvarsfördelningen bidrar till en effektiv hantering (33 procent). Cirka 12 procent av de svarande inom stadsbyggnadsnämnden, servicenämnden och tekniska nämnden har svarat vet ej på påståendet.

"Jag anser att ansvarsfördelningen i ärendeberedningsprocessen bidrar till en effektiv hantering".



Vidare anser hälften av de svarande att ansvarsfördelningen i ärendeberedningsprocessen helt följer interna styrdokument och gällande lagstiftning medan 24 procent har svarat vet ej. På nämndnivå kan vi se att en stor andel av de svarande (44%) från kultur- och fritidsnämnden har svarat vet ej på samma påstående. För byggnadsnämnden är samma siffra 23 procent och för tekniska nämnden 29 procent.

Vi vill än en gång påminna om att även om vi hänvisar till nämnderna i nedan diagram/tabeller och i den löpande texten är det tjänstepersonerna i respektive förvaltning som har besvarat enkäten.

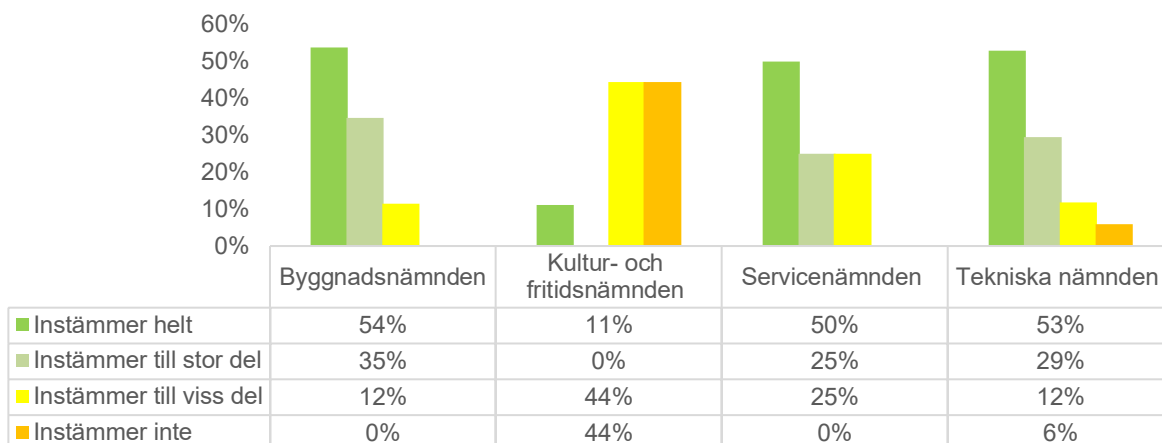
Mallar/rutiner

Enkätresultatet indikerar att majoriteten av de svarande anser att det finns tydliga rutiner (84%) för upprättandet av tjänsteskrivelser och att de får tillräcklig information (85%) inför upprättandet av tjänsteskrivelser.

- ▶ Kultur- och fritidsnämnden utmärker sig särskilt då 33 procent av de svarande instämmer till viss del i respektive av ovanstående påstående.
- ▶ Övriga nämnder, med undantag för utbildningsnämnden, har cirka 15 procent svarat att de instämmer till viss del i att det finns tydliga rutiner.
- ▶ Från tekniska nämnden har 18 procent och åtta procent från byggnadsnämnden svarat att de instämmer till viss del i att de får tillräcklig information inför upprättandet av tjänsteskrivelser.

Avseende om de svarande anser att de fått den utbildning de behöver för att kunna upprätta tjänsteskrivelser är det 74 procent som instämmer helt eller till stor del, 18 procent till viss del och 8 procent instämmer inte.

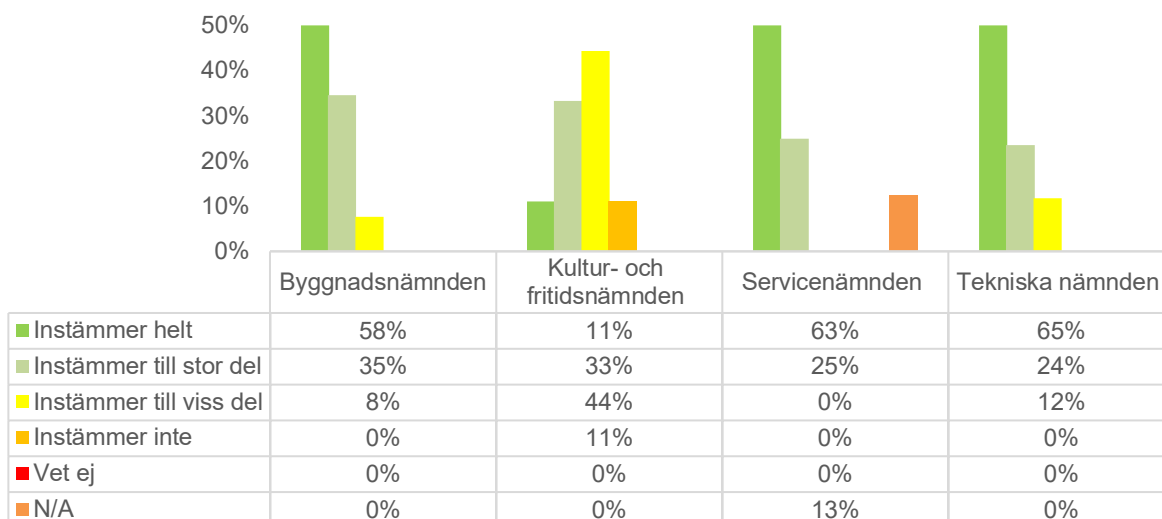
"Jag får/ har fått den utbildning som jag behöver för att kunna upprätta tjänsteskrivelser".



På nämndnivå är det 44 procent av de svarande från kultur- och fritidsnämnden och sex procent från tekniska nämnden som svarat instämmer inte.

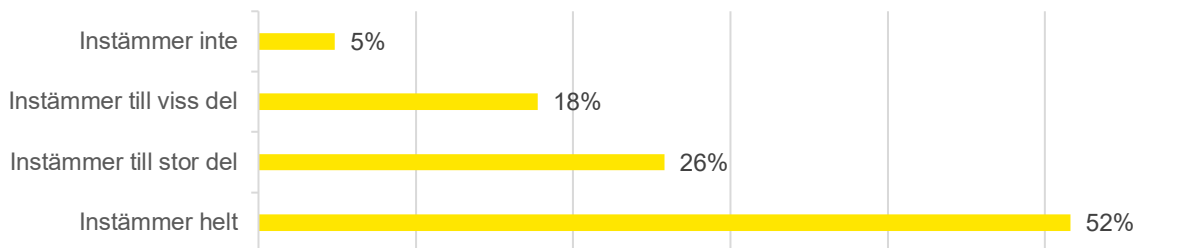
Av samtliga svarande uppger 97 procent att det finns en mall för hur tjänsteskrivelser ska utformas. Vidare är det en större andel som instämmer helt i att de tar hjälp av en kollega i framtagandet av tjänsteskrivelser (48%) än av sin chef (24%). Majoriteten (84%) av de svarande instämmer helt eller till stor del att de får det stöd de behöver i processen att upprätta tjänsteskrivelser. Nedanstående diagram visar fördelning på nämndnivå där kultur- och fritidsnämnden har högst andel svarande för svarsalternativen instämmer inte och instämmer till viss del.

"Jag får överlag det stöd jag behöver i processen för upprättande av tjänsteskrivelser".

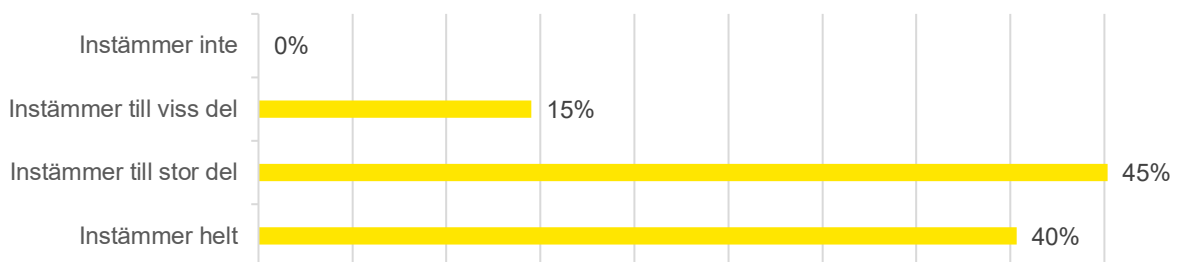


I diagrammen nedan presenteras om de svarande upplever att deras profession beaktas i ärendeberedningsprocessen.

"Jag får utrymme att utifrån min profession upprätta tjänsteskrivelser".



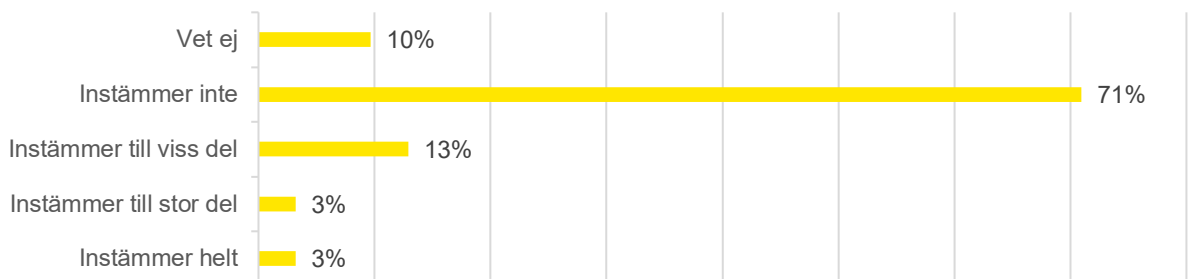
"Jag upplever att det finns tillit till min profession i framtagandet av tjänsteskrivelser".



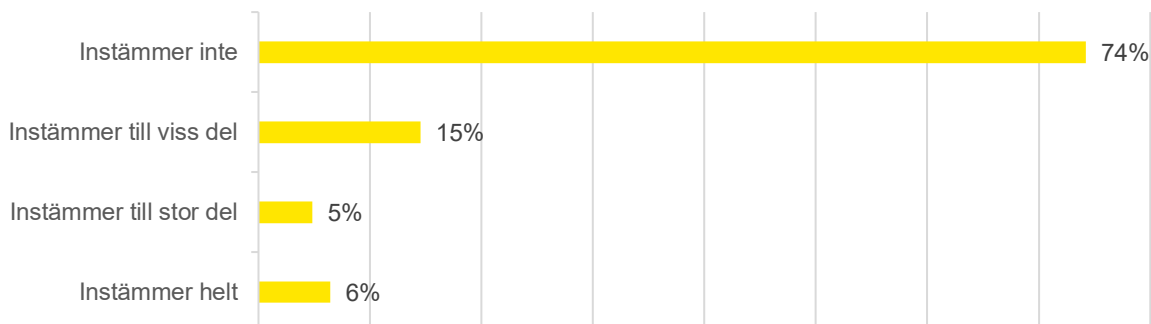
Som diagrammen visar är det en större andel som instämmer helt i att de får utrymme att utifrån sin profession upprätta tjänsteskrivelser än det är svarande som upplever att det finns tillit till professionen i processen. Sammantaget instämmer en större andel till stor del och helt att de upplever att det finns tillit till professionen (85%) än att de får utrymme utifrån sin profession att upprätta tjänsteskrivelser (78%). Fem procent av de svarande upplever inte att de får utrymme att upprätta tjänsteskrivelser utifrån sin profession.

Nedanstående presenteras enkätresultatet för hur de svarande upplever politikernas deltagande i framtagandet av tjänsteskrivelser.

"I framtagandet av tjänsteskrivelser är politiker delaktiga".



"Jag upplever att det har funnits tillfällen när politiker har försökt påverka mig i min yrkesutövning, exempelvis genom att ställa krav på en inriktning i ett enskilt ärende vid upprättandet av tjänsteskrivelser eller beslutsunderlag".



För de båda påståendena har majoriteten svarat att politiker inte är involverade i framtagandet av tjänsteskrivelser. Sex procent av det svarande instämmer helt eller till stor del i att politiker är delaktiga i framtagandet av tjänsteskrivelser. Medan 11 procent av de svarande upplever att det har funnits tillfällen när politiker har försökt påverka tjänstepersonen i sin yrkesutövning.

3.1.2. Bedömning

Sammantaget bedömer vi att enkätresultatet indikerar att såväl ärendeberedningsprocessen som upprättandet av tjänsteskrivelser överlag upplevs som en välfungerande process. Det finns dock vissa resultat som särskilt bör beaktas. Avseende om ansvarsfördelningen i ärendeberedningsprocessen följer interna styrdokument är det en större andel som har svarat "vet ej" än för övriga frågor avseende ärendeberedningsprocessen. Med anledning av andelen som svarat "instämmer till viss del" för huruvida deras roll är tydlig, och "vet ej" eller "instämmer inte" avseende om ansvarsfördelningen bidrar till en effektiv hantering pekar resultaten på att det finnas ett behov av att förtydliga ansvarsfördelningen i ärendeberedningsprocessen. Ett förtydligande för att säkerställa att ärenden hanteras effektivt, rättssäkert och korrekt.

Vi bedömer att det är positivt att de svarande i hög utsträckning har angivit att det finns mallar för hur tjänsteskrivelser ska utformas. Däremot bedömer vi att de avvikelser som finns på nämndnivå avseende rutiner, information samt utbildning i processen av att upprätta tjänsteskrivelser tydliggör att processen kan utvecklas och struktureras. Enkätresultatet visar att det finns skäl för samtliga nämnder att se över sin ärendeberedningsprocess men särskilt kultur- och fritidsnämnden. Enkätresultatet visar att flertalet svarande inom kultur- och fritidsnämnden upplever att de "till viss del" eller "inte" får det stöd de behöver i upprättandet av tjänsteskrivelse samt att en tredjedel av de svarande endast "till viss del" anser att det finns tydliga rutiner. Kultur- och fritidsnämnden bör se över rutiner för att säkerställa att det finns tillräckligt med stöd genom hela processen och att handläggare får den utbildning som behövs för att genomföra sitt uppdrag på bästa sätt.

Vad gäller politikernas delaktighet i framtagandet av tjänsteskrivelser visar enkätresultatet att det finns exempel på att de är delaktiga i framtagandet men det finns även exempel då tjänstepersoner upplever att politiker har försökt påverka dem i sin yrkesutövning. I det här avseendet ser vi ett par risker som nämnderna och förvaltningarna behöver hantera. Riskerna är kopplade till arbetsmiljön för tjänstepersoner men även rättssäkerheten i besluten om det visar sig att politiker försöker påverka tjänstepersoner i deras handläggning av beslutsunderlag. Vidare finns risker som avser de övriga politiska partiernas möjlighet att ta del av underlag som inte har blivit politiskt färgade innan ärendena behandlas i nämnden.

3.2. Byggnadsnämnden

3.2.1. Iakttagelser

Samarbetet mellan nämnd och förvaltning

Det finns ingen dokumenterad samarbetsstrategi mellan byggnadsnämnden och förvaltningen. Istället finns det rutiner och tidplaner för ärendeberedningen (beskrivs i nästa avsnitt) och samtal förekommer om roller och gränsdragningar. Vid intervju uppges att det har förekommit samtal mellan tjänstepersoner och nämnden avseende roller och gränsdragningen. Ett exempel är hur ett ärende ska hanteras när nämnden avser att fatta ett annat beslut i ett ärende än föreslaget beslut i tjänsteskrivelser, exempelvis i bygglovsärenden. Vid intervjuerna framhåller presidiet och direktören att i de fall nämnden fattar ett annat beslut än förvaltningens föreslagna beslut sker det genom yrkanden vid nämndssammanträdet och därmed framgår av protokollen. Dialogen kring samarbete mellan nämnd och förvaltning sker framför allt mellan ordförande/presidiet och stadsbyggnadsdirektören.

Ärendeberedningsprocessen

Det finns ett antal dokument som beskriver byggnadsnämndens ärendeberedningsprocess såsom:

- ▶ processkarta för bygglovsprocessen och planprocessen,
- ▶ tidplan för när under året som avdelningarna ska anmäla ärenden till arbetsutskottets och byggnadsnämndens beredning samt tider för de olika momenten i processen (såsom ordförandemöte, möte i arbetsutskottet, handlingar till nämndsekreterare och byggnadsnämndens sammanträde),
- ▶ rutin för nämndprocessen,
- ▶ rutin för hantering och expediering av nämndens ärenden, och
- ▶ rutin för att skapa en kallelse.

Rutinerna beskrivs ytterligare nedan. Utöver det finns det även rutinbeskrivning för fikabeställning, för anslag av protokoll och hantering av postlåda i W3D3² samt handbok med begrepp kopplade till nämndssammanträden.

Enligt intervjuade initieras ett ärende i nämnden exempelvis när en remiss inkommer till stadsbyggnadskontorets postlåda i W3D3. Enligt uppgift informerar nämndsekreteraren ledningsgruppen om inkomna ärenden. En gång i veckan träffas ledningsgruppen tillsammans med handläggare, nämndsekreterare och jurist för att gå igenom aktuella ärenden och tidplan för beredningen. Vid ärendeberedningen fördelas även ärendena, exklusive bygglovsärenden, mellan handläggarna. Bygglovsärenden fördelas mellan handläggarna vid avdelningens ärendefördelningsmöten eller efter beslut av bygglovschef. Nämndsekreteraren registrerar därefter ansvarig handläggare och när ärenden ska upp till nämnden i W3D3. Intervjuade uppger att ärendeberedningen även fungerar som ett forum där handläggare kan lyfta frågor om pågående ärenden. De intervjuade beskrev vidare att det även finns andra forum inom förvaltningen för tjänstepersoner för att få stöd och inhämta synpunkter i ärenden som ska beredas till nämnden. Vad gäller bygglovsärenden finns det en rutin för hantering och expediering av byggnadsnämndens ärenden från bygglovsavdelningen som beskriver hanteringen till nämnden.

Enligt rutin för hantering av byggnadsnämndens ärenden samt intervjuade ansvarar handläggaren för innehållet i tjänsteskrivelsen samt att tillhörande beslutsunderlag finns med

² W3D3 är ett IT-system för ärende- och dokumenthantering.

i ärendet. Kommunkontoret har tagit fram anvisningar till tjänsteskrivsemallen i W3D3. Anvisningarna anger att ansvarig chef, handläggare och nämndsekreterare ansvarar för att tjänsteskrivelserna är väl utarbetade och formulerade samt ger tydliga och rättssäkra beslut. Vid sakgranskningen förtydligades att vid behov ansvarar även jurist för att tjänsteskrivelserna ger rättssäkra beslut och att nämndsekreterare ansvarar för strukturen i tjänsteskrivelserna samt att de följer mallen.

Enligt anvisningarna ska handläggaren använda dokumentmallen i W3D3 för att skriva tjänsteskrivelsen. Det är enligt anvisningarna viktigt att tjänsteskrivelsen skrivs i W3D3 då texten automatiskt sorteras under olika rubriker i tjänsteskrivsemallen så att det blir rätt när nämndsekreteraren sedan skapar kallelsen till sammanträdet. Mallen i W3D3 ska också medföra att texten blir uppställd på ett enhetligt sätt med förinställt typsnitt för att göra dokumentet överskådligt. Kommunkontorets anvisningar innehåller även information om vad som ska ingå under de olika rubrikerna i tjänsteskrivelsen, vilket beskrivs ytterligare i avsnittet nedan som avser stickprov. Vidare framgår det att tjänsteskrivelsen ska vara objektiv och vara förvaltningens expertutlåtande, vilket innebär att ändringar som nämnden vill genomföra ska framgå av protokollsutdrag från nämndens sammanträden.

Utöver stöd i form av rutiner och anvisningar finns det en framtagen checklista för stadsbyggnadskontorets tjänsteskrivelser. Av checklistan framgår vad som ska ingå under tjänsteskrivelsens olika avsnitt. Vidare finns det specifika mallar för tjänsteskrivelse som gäller ansökan om bygglov, mall för meddelande till byggnadsnämnden samt remissvar. Stödmallarna innehåller bland annat exempel på att-satser vid förslag om beslut och instruktioner för hur de olika avsnitten i tjänsteskrivelsen ska skrivas. Stadsbyggnadskontoret har även tagit fram ett dokument med anvisningar för klarspråk. Planhandläggarna använder sig även av "dummys" (lathundar) vid upprättande av tjänsteskrivelser. Det finns en dummy för respektive planförfarande och för de olika stegen i planprocessen. Vi har tagit del av tre dummys: planuppdrag för detaljplan, samråd för detaljplan och antagande av detaljplan. Dessa innehåller instruktioner för vad som ska ingå under respektive rubrik i tjänsteskrivelsen.

Avdelningschefer granskar enligt uppgift tjänsteskrivelserna och beslutsunderlagen. Av intervjuerna framkom att chefernas godkännande av tjänsteskrivelser inte sker i W3D3 utan de ger ett muntligt godkännande att skicka vidare tjänsteskrivelsen för vidare behandling. Nämndsekreterare ansvarar för att allt kommer in i tid och ser över tjänsteskrivelserna och underlagen. Enligt rutin och intervjuade ser även administratörer över tjänsteskrivelsen och underlagen när de registrerar ärendet. På så vis upptäcker administratörer om det skulle saknas något. Av rutinen framgår att det är administratörernas uppgift att kontrollera att handlingarna stämmer överens med mallar och instruktioner samt att de inte innehåller information som omfattas av sekretess. Intervjuade uppger att genomläsningen av chef och administratör är en form av kvalitetssäkring av underlagen. När handläggaren är färdig med sin beredning för nämndsekreteraren upp ärendet till nämndens dagordning.

Enligt rutinen ska dagordningen vara ordförande, stadsbyggnadsdirektör och avdelningschefer tillhanda dagen innan ordförandemötet. Vid ordförandeberedning får ordförande muntlig information om ärendena och kan ställa frågor samt besluta om det är något ärende som de ska avvakta med att föra upp till nämnden. Vid ordförandeberedning deltar stadsbyggnadsdirektör och avdelningschefer. Ibland deltar handläggare för att presentera sitt ärende. En vecka senare sker en genomgång i arbetsutskottet tillika nämndens presidium. Enligt rutinbeskrivning för nämndprocessen ska kallelsen fastställas och skickas ut i W3D3 dagen före beredningen i utskottet. Slutligen förs ärendena upp till byggnadsnämnden som fattar beslut i ärendena. Efter nämndens sammanträde ska administratörerna meddelas om beslutsärenden som ska expedieras.

Intervjuade från nämndens presidium uppger att tjänsteskrivelserna inte är klara vid ordförandeberedningen och att de sällan kan ta del av tjänsteskrivelserna vid arbetsutskottets

beredning. Detta anses vara en utmaning då de inte får tillräcklig insyn i ärendena vid ordförandeberedning och arbetsutskottets beredning i vissa fall. Enligt intervjuade händer det att närvarande tjänstepersoner inte kan besvara deras frågor vid beredningen i arbetsutskottet. Vid de politiska mötena är det som oftast avdelningschefer som deltar för att föredra ärenden vilka inte alltid har kännedom om alla detaljer kring enskilda ärenden.

Såväl intervjuade tjänstepersoner som intervjuade från nämndens presidium upplever rollfördelningen mellan dem som tydlig. Tjänstepersoner ska ta fram beslutsunderlag som följer lagar och interna dokument som nämnden sedan ska fatta beslut om. Intervjuade tjänstepersoner upplever även att rutiner för arbetet är tydliga.

Av intervjun med nämndens presidium framkommer att de vid behov framför vad som kommer få majoritet i nämnden. Det har förekommit att ärenden skjuts till framtiden för att avvakta en politisk diskussion i nämnden eller för att ytterligare bereda ärenden innan politisk behandling i nämnden. Presidiet framhåller att det framförs med syftet att handläggarna inte ska behöva ta fram tjänsteskrivelser som de vet kommer röstas ner vid nämndsammanträdet. Enligt presidiet påverkas tjänstepersoner i den mån att de får kännedom om frågor/aspekter som nämndens ledamöter tycker är viktigt att belysa. Ett exempel som tas upp är bevarandet av åkermark, vilket har medfört att den aspekten lyfts fram i ärenden när det är aktuellt.

Utbildning

Vid intervju uppges att handläggare har fått utbildning i hur de ska skriva tjänsteskrivelser. Nämndsekreterare ansvarar för att introducera nyanställda i rutiner och riktlinjer samt håller i genomgång av hur nämndprocessen ser ut och hur en tjänsteskrivelse upprättas. Vi har tagit del av en presentation vid utbildning för handläggare kring hur de ska skriva en tjänsteskrivelse i W3D3 år 2020. Av presentationen framgår att det har genomförts en genomgång kring hur handläggare ska skriva, som exempelvis att de ska använda klarspråk samt hur programmet W3D3 fungerar. Vi har även tagit del av en presentation för bygglovsavdelningen som visar att det har genomförts en genomgång kring hur handläggare ska skriva tjänsteskrivelser i den nya W3D3-mallen. Utöver det finns det en användarmanual för W3D3 som riktar sig till handläggare som skriver tjänsteskrivelser. Manualen anger hur man loggar in, vem man kontaktar vid problem eller frågor, hur man skapar ett arbetsdokument för tjänsteskrivelse samt hur man öppnar och sparar tjänsteskrivelsen.

En utmaning i ärendeberedningsprocessen som intervjuade uppger är systemet W3D3. Exemplet som lyfts fram är skrivande av tjänsteskrivelser i systemet och problemet med att dokument ibland försvinner. Detta har bidragit till att handläggare arbetar utanför systemet istället för i systemet. När underlag och tjänsteskrivelser är klara förs det in i W3D3.

Stickprov

Vi har genomfört ett stickprov av fem tjänsteskrivelser som byggnadsnämnden har behandlat. Vid stickprovet har vi utgått från kommunens rutin för vad en tjänsteskrivelse ska innehålla. I bilaga två finns beskrivet vad som ska framgå av tjänsteskrivelsen.

Stickproven redovisas i sin helhet i bilaga två. I bilagan redogör vi för om tjänsteskrivelsen innehåller alla delar enligt ovan och om innehållet följer rutinen.

Stickprovresultatet visar att:

- ▶ tjänsteskrivelserna har en tydlig rubrik.
- ▶ namn på handläggare framgår alltid.
- ▶ förslag på beslut i att-satser.
- ▶ beslutsunderlag som ligger till grund för tjänsteskrivelsen.

- ▶ konsekvensbeskrivningar.
- ▶ vem tjänsteskrivelsen har expedierats till.
- ▶ i tre utav fem tjänsteskrivelser framgår bakgrund till ärendet samt hur det initierades. I två tjänsteskrivelser framgår endast en kortfattad bakgrund i sammanfattningen.
- ▶ beskrivning av beredning av ärendet framgår i de flesta tjänsteskrivelser.

Utifrån en översyn av klarspråk i tjänsteskrivelserna kan vi konstatera att vissa tjänsteskrivelser innehåller förkortningar och facktermer som inte alltid förklaras. En av de fem tjänsteskrivelserna är svårare att förstå på grund av långa meningar. Sammantaget visar stickprovsresultatet att tjänsteskrivelserna innehåller de delar som mallen kräver.

3.2.2. Bedömning

Byggnadsnämndens ärendeberedningsprocess bedöms delvis vara ändamålsenlig. Det finns tydliga mallar och rutiner för beredningen av ärenden men det finns ett behov av att tydliggöra roller och hur fördelningen av ärenden sker. Även om enkätresultatet visade att majoriteten av de svarande upplever att de överlag får stöd och tillräcklig information inför upprättandet av tjänsteskrivelser visar även resultatet att det finns tjänstepersoner som inte upplever detta. För att få till stånd en effektiv, transparent och rättssäker ärendeberedning behöver nämnden säkerställa att samtliga delar finns på plats och att samtliga tjänstepersoner får det stöd och den information som behövs för att kunna handlägga ärenden.

Vidare bedömer vi att nämnden/presidiet behöver se över möjligheten att ta del av färdiga underlag och tjänsteskrivelser vid arbetsutskottets beredning. Det kan inte bedömas som tillräckligt att beredning inför nämnden till största del sker muntligt och att närvarande tjänstepersoner inte alltid har tillräcklig kunskap i ärenden. Med det sagt förespråkar vi inte att samtliga handläggare ska behöva delta vid beredningen utan mer fördelaktigt vore om det finns färdiga underlag och tjänsteskrivelser som arbetsutskottet kan ta del av. På så sätt kan politiker förbereda sig i tid och innan mötet flagga för vilka frågor som kommer komma på mötet. De närvarande tjänstepersonerna kan då ha möjlighet att förbereda sig.

Vi kan konstatera att formalia följs till stor del då stickprovsresultatet visar att tjänsteskrivelserna innehåller de delar som mallarna föreskriver men att språket kan göras enklare.

För att komma tillrätta med de utmaningar som framställs vad gäller ärendehanteringssystemet bör nämnden dels tillförsäkra att handläggare har tillräcklig utbildning för att systemet ska utgöra ett stöd dels tillse att systemet faktiskt utgör ett stöd i ärendeberedningen istället för att utgöra en administrativ börda. Även om IT-systemet är kommunövergripande bör nämnden kunna se till att det fungerar ändamålsenligt för nämndens verksamhet.

Vi vill slå ett slag för att nämnden bör öka dialogen kring hur samverkan och delaktighet mellan nämnden och förvaltningen ska fungera. Även om det förekommer samtal om roller och gränsdragningar, och att de intervjuade framhåller att politikerna inte påverkar vad underlag och tjänsteskrivelser ska innehålla, är det inga samtal som sker på ett formaliserat sätt. Det finns ingen motsättning mellan tillit som förhållningssätt och tydliga principer och regler för samspelet mellan ledande politiker och förvaltningen. En tydlig och transparent ärendeberedningsprocess med tydliga gränsdragningar och roller ger bra förutsättningar för ett förtroendefullt samarbete.

3.3. Kultur- och fritidsnämnden

3.3.1. Iakttagelser

Samarbetet mellan nämnd och förvaltning

Det finns inte någon dokumenterad eller uttalad samarbetsstrategi mellan nämnden och förvaltningen. Av intervjuerna framkom även att det inte har skett någon diskussion i nämnden kring samarbetet och gränsdragningen mellan förvaltningen och nämnden. Intervjuade från presidiet uppger att det kan finnas ett värde i en mer formaliserad strategi, även om de anser att samarbetet fungerar väl, eftersom politiker byts ut och alla inte är lika insatta i hur processerna fungerar. Intervjuade uppger att det har varit en hög personalomsättning i ledningsgruppen och att nuvarande kultur- och fritidsdirektör nyligen har tillträtt och att detta kan ge upphov till att frågor kring ansvar och roller aktualiseras. Vidare framkom det att vid granskningens genomförande pågår ett utvecklingsarbete av ärendeberedningsprocessen. De interna dokumenten vi har tagit del av är framtagna inom ramen för utvecklingsarbetet.

Ärendeberedningsprocessen

Kultur- och fritidsnämndens ärendeberedningsprocess finns beskriven i en processkarta. Av intervjuerna framkom att de förutom sin processkarta även utgår från den kommungemensamma anvisningen vid framtagandet av tjänsteskrivelser, vilken beskrivs i avsnitt 3.2.1.

Enligt nämndens processkarta ska förvaltningen ha ett planeringsmöte 24 dagar innan nämndssammanträdet. Vid intervjuer framkom att samtliga i ledningsgruppen, kultur- och fritidsdirektören, verksamhetschefer, strateger och övriga funktioner som skriver tjänsteskrivelser deltar vid planeringsmöten. På planeringsmötet går de igenom inkomna ärenden och fördelar ärendena mellan handläggarna samt går igenom planeringen. Detta dokumenteras i en planeringslista som finns tillgänglig för alla på Teams. Vi har tagit del av planeringsdokumentet, där det framgår vem som föredrar ärendet vid beredningen och för nämnden samt vem som ansvarar för tjänsteskrivelse. Av listan framgår även om påverkan på barn eller ekonomiska konsekvenser ska beaktas i tjänsteskrivelsen.

Av processkartan framgår att:

- ▶ beredning med presidiet sker 22–23 dagar före nämndssammanträdet
- ▶ att-satserna stäms av med kultur- och fritidsdirektören och verksamhetschef 21 dagar före sammanträdet
- ▶ tjänsteskrivelsen ska vara kultur- och fritidsdirektören tillhanda 20 dagar före nämndssammanträdet
- ▶ beredningsmöte med samtliga ordinarie ledamöter sker 15–16 dagar före sammanträdet. Intervjuade uppger att informationen som delges vid beredningen sker muntligt. Vid beredningen tar ledamöterna endast skriftligt del av förslag till beslut (att-satserna). Fredagen före beredningen ska dagordningen stämmas av med ordförande.
- ▶ tjänsteskrivelsen ska lämnas in 15–16 dagar före nämndssammanträdet
- ▶ publicering av kallelse och underlag sker ca 10 dagar (senast 7 dagar) innan sammanträdet

Vid intervjuer framgår en delad bild av huruvida planeringsmötena bidrar till en tydlig process eller inte. Den ena bilden är att planeringsmötena har bidragit till en tydligare process för att alla samlas vid ett och samma tillfälle. Den andra bilden är att då samtliga chefer samlas kan

det ibland medföra att olika direktiv framförs vilket i sin tur kan medföra en förvirring bland handläggare vad gäller ärendets riktning.

Presidiet framhåller att ledamöterna inte får tillräckligt med skriftlig information vid beredningsmötet när de enbart tar del av att-satserna. Resterande information delges muntligt. Detta ses nu över för att ändra i processen för att politikerna ska kunna ta del av de handlingar som ligger till grund för besluten (att-satserna) även om de vid beredningsmötet inte kan ta del av tjänsteskrivelsen.

Enligt intervjuade ansvarar handläggare för innehållet i tjänsteskrivelsen och övriga underlag. Efter att verksamhetschef har godkänt tjänsteskrivelsen ansvarar kultur- och fritidsdirektören för ärendet gentemot nämnden. Av intervjuerna framkom dock att det har förekommit tillfällen då handläggare inte vill sätta sitt namn på tjänsteskrivelsen eftersom de inte kan stå för innehållet i skrivelsen. Det sker enligt de intervjuade både en formell och informell kommunikation mellan presidiet/nämnden och förvaltningen. Den formella kommunikationen sker inom ramen för ärendeberedningsprocessen medan den informella kommunikationen ofta sker direkt mellan presidiet/nämndsledamöter och chefer. De intervjuade tjänstepersonerna framhåller dock att de inte upplever att nämnden är inne och styr innehållet på detaljnivå i tjänsteskrivelser. Intervjuade från nämndens presidium anser att gränsdragningen mellan förvaltningen och dem är tydlig och uppger att de sällan ber om att komplettera tjänsteskrivelser eller återremitterar dem utan anser att tjänsteskrivelserna ofta är av god kvalitet. Enligt intervjuade från presidiet kan det bero på all muntlig avstämning mellan nämnden och verksamheten under ärendeberedningsprocessen, vilket leder till att tjänsteskrivelserna oftast innehåller det underlag för beslut som nämnden efterfrågar.

Bilden som framställs av intervjuerna är att det inte finns en tydlig gång för hur ärenden ska beredas inom förvaltningen innan de lämnas till nämnden för behandling. Det som framförs vara mindre fungerande är dels kommunikation mellan politiker och förvaltning dels inhämtning av synpunkter/perspektiv inom förvaltningen under beredningsprocessen. Intervjuade uppger att de ibland kan få förslag på ändringar i tjänsteskrivelser utan att handläggare får veta orsaken till ändringen. Vidare framkommer att det finns en uppfattning bland intervjuade att förvaltningen inte alltid har en gemensam bild kring vägval eller innehåll i en tjänsteskrivelse innan den lämnas för beredning inför nämnd. Samsyn kring områden och frågeställningar inom förvaltningen uppges saknas i den nuvarande ärendeberedningsprocessen.

Utbildning

Vid intervjuer uppges att det med jämna mellanrum sker utbildningsinsatser för dem som skriver tjänsteskrivelser. Nämndsekreterare ansvarar enligt uppgift för att introducera W3D3 och ärendeprocessen för nyanställda. Nämndsekreterare är även tillgänglig för frågor som handläggare kan ha under processen.

Stickprov

Vi har genomfört ett stickprov om fem tjänsteskrivelser. Vid stickprovet har vi utgått från kommunens rutin för vad en tjänsteskrivelse ska innehålla, vilken beskrivs i bilaga två. En fullständig redovisning av stickproven finns att läsa i bilaga tre.

Stickprovsresultatet visar att:

- ▶ rubrikerna alltid är tydliga.
- ▶ förslag till beslut alltid framgår i att-satser.
- ▶ namn på handläggare framgår i samtliga tjänsteskrivelser.

- ▶ samtliga tjänsteskrivelser har en sammanfattning av ärendet som innehåller bakgrundsinformation. Sammanfattningen är mer kortfattad i vissa tjänsteskrivelser och det framgår inte alltid hur eller varför ärendet initierats.
- ▶ Vidare saknas en rubrik med föredragning i vissa tjänsteskrivelser och det framgår endast av en tjänsteskrivelse hur ärendet är berett.
- ▶ handläggare har i samtliga tjänsteskrivelser beaktat behovet av en barnkonsekvensanalys samt genomfört en ekonomisk konsekvensanalys.
- ▶ språket är tydligt och enkel i de flesta tjänsteskrivelserna. I två av de fem tjänsteskrivelserna förekommer facktermer som inte förklaras för läsaren.

Sammantaget visar stickprovsresultatet att tjänsteskrivelserna innehåller de delar som mallen föreskriver.

3.3.2. Bedömning

Kultur- och fritidsnämndens ärendeberedningsprocess är inte ändamålsenlig och är i behov av utveckling. Ett behov som delas av de intervjuade och som till vissa delar är på gång såsom processkartan som fastställer planeringen. Behovet av utveckling förstärks även av enkätresultatet som visar att uppfattningen bland en ansevärd andel av tjänstepersonerna är att det saknas tydliga rutiner och mallar samt att den egna rollen inte är helt tydlig i ärendeberedningsprocessen. En översyn av samtliga delar i processen vore att rekommendera men vi ser att det finns två områden som är av särskild vikt. Det ena är ett förtydligande av hur beredningen av ärenden ska gå till och det andra är att det bör finnas dokumenterade underlag, och om möjligt även tjänsteskrivelser, inför beredningsmötena med samtliga ordinarie ledamöter. Förtydligandet av hur beredningen ska ske bör omfatta såväl beredningen inom förvaltningen mellan tjänstepersonerna som den politiska beredningen till nämnden. Nämnden bör även väga fördelar och nackdelar med att sammankalla samtliga ordinarie ledamöter till en beredning utan färdiga tjänsteskrivelser och underlag. Fokus bör dock vara att vid beredningen av ärenden bör underlag vara färdiga och i största möjliga mån även tjänsteskrivelser. I annat fall bör beredningen ta del av utkast på tjänsteskrivelser.

Det saknas en tydlig och formaliserad förankringsprocess av ärenden inom förvaltningen som tillförsäkrar att förvaltningen har en samsyn kring vägval och riktning i ärenden som därefter ska behandlas politisk. Det finns inga formaliserade forum som fungerar som bollplank eller stöd under beredningen av ärenden. Att ha en dokumenterad och/eller ett etablerat arbetssätt för hur beredning av ärenden ska gå till medför flera positiva aspekter. Det tydliggör när i processen som synpunkter kommer in som kan ha bäring på ärendenas riktning samt försäkrar att handläggare får stöd och tillräcklig information för framtagandet av tjänsteskrivelser och underlag.

Vi kan konstatera att formalia till stor del följs då stickprovsresultatet visar att tjänsteskrivelserna innehåller de delar som mallarna föreskriver och att språket är enkelt och tydligt även om det finns förbättringar som kan göras.

Även kultur- och fritidsnämnden bör genomföra samtal kring hur samarbetet och delaktigheten mellan nämnden och förvaltningen ska fungera. Det vore fördelaktigt om samtalen genomfördes på ett formaliserat sätt som kan bidra till en struktur för hur arbetssätten ska vara framöver. En välstrukturerad ärendeberedningsprocess bidrar till att politikerna får möjligheten att bilda sig en uppfattning utifrån underlag/tjänsteskrivelser för att därefter kunna fatta välavvägda beslut men skapar också förutsättningar för att handläggare ska kunna förse politikerna med detta. Då det finns en nytilträdad kultur- och fritidsdirektör och då det har varit en omsättning av personal är det ett bra tillfälle för att sätta nya strukturer.

3.4. Tekniska nämnden

3.4.1. Iakttagelser

Samarbetet mellan nämnd och förvaltning

Det finns inte någon dokumenterad eller uttalad samarbetsstrategi mellan nämnden och förvaltningen. Av intervjuerna framkom att nämnden inte har diskuterat frågorna kring samarbetet och gränsdragningen mellan förvaltningen och nämnden. Intervjuade från nämndens presidium uppger att nämnden har stor tilltro till förvaltningen. Vad gäller ärendeberedningsprocessen och kvalitén på tjänsteskrivelserna framhöll de att tjänsteskrivelserna till stor del lever upp till de förväntningar och krav som finns på dem. De intervjuade informerade om att förvaltningen vid sin förvaltningsträff i början av år 2020 diskuterade roller och ansvar i stort som även berörde roller och ansvar inom ärendeberedningsprocessen. Den tekniska direktören lyfter vid intervjun att det finns ett behov av att fortsatt lyfta frågan om roller och mandat mellan tjänstemannaorganisationen och den politiska organisationen för att tydliggöra hur arbetet i en politisk styrd organisation ska fungera.

Ärendeberedningsprocessen

Tekniska förvaltningen har ett dokument som heter nämndplanering, vilket fastställer datum för när ärenden ska hanteras i de olika beredningsinstanserna under året, enligt nedan:

- ▶ Nämndhandlingar lämnas till avdelningschef
- ▶ Ärendegenomgång på förvaltningen
- ▶ Nämndhandlingar lämnas till administrativ chef
- ▶ Nämndhandlingar lämnas till teknisk direktör
- ▶ Ordförandegenomgång
- ▶ Information till ordförande inför tekniska nämndens arbetsutskott (oftast 10 dagar innan TNAU)
- ▶ Tekniska nämndens arbetsutskott (omfattar presidiet samma dag som nämndberedningen)
- ▶ Nämndberedning
- ▶ Ordförande godkänner dagordning
- ▶ Publicering/utskick av dagordning och handlingar
- ▶ Nämndsammanträde

Förvaltningens administrativa chef sammankallar till månadsvisa möten med ledningsgruppen och alla avdelningschefer för genomgång av ärenden och när de ska behandlas i nämnden. Ärenden som inkommer till förvaltningen fördelas enligt uppgift ut av administrativ chef till avdelningschefer och i vissa fall meddelas även tilltänkt handläggare vid fördelningen. Avdelningscheferna har sedan i uppgift att fördela ärendena vidare.

Av intervjuerna framkom att chefer har daglig kontakt med handläggare och framhåller att de därmed har möjligheten att stämma av hur det går med tjänsteskrivelserna i det löpande arbetet. När handlingarna är färdiga lämnas de över till enhetschefer och avdelningschefer som kvalitetssäkrar underlagen och skriver under tjänsteskrivelserna. Handlingarna kvalitetssäkras även av administrativ chef innan de lämnas vidare till teknisk direktör för ytterligare kvalitetssäkring och därefter underskrift.

Vid ordförandeberedningen föredrar administrativ chef och förvaltningschef ärendena och går igenom tidsplaneringen för när ärenden ska hanteras av nämnden. Enligt intervjuade från

förvaltningen är samtliga handlingar färdigställda inför ordförandeberedningen. Ordföranden får möjlighet att ställa frågor vid beredningen och har sedan cirka en vecka på sig att gå igenom alla handlingar. Perioden mellan ordförandeberedningen och nästa beredningsinstans ska ge ordförande möjligheten att skapa politisk majoritet för ärendena som ska behandlas vid nämndens nästa möte. Av intervjuerna framkom att det parlamentariska läget i nämnden, med en styrande minoritet, minskar möjligheten att på förhand veta om nämndens beslut kommer att vara i enlighet med förvaltningens förslag.

Tekniska nämndens arbetsutskott, vilken består av nämndens presidium, sammanträder samma dag som nämndberedningen sammanträder. Arbetsutskottets delegation uppges vara begränsad, varför många beslut behandlas och avgörs i nämnden. Intervjuade från presidiet ser arbetsutskottet som ett forum för mer informell diskussion om ärendena.

Vid nämndberedningen deltar en ledamot från respektive röstberättigat parti och vid dessa möten sker en fördjupad genomgång av ärendena. Från tjänstemannaorganisationen deltar förvaltningschef, administrativ chef och samtliga avdelningschefer. Under nämndberedningarna ger avdelningschefer en muntlig föredragning av ärendena. Intervjuade från nämndens presidium uppger att en fördel med nämndberedningarna är att de har möjlighet att be om kompletterande information. Ett exempel på detta är om det inte tydligt framgår av underlagen om styrdokument har beaktats vilket då kan kompletteras inför att nämnden ska fatta beslut. Inför nämndberedningen har enbart ordföranden haft möjlighet att ta del av handlingarna. Nämndberedningen äger oftast rum 13 dagar före nämndens sammanträde, handlingarna publiceras till politikerna sju dagar före nämndens sammanträde.

Beredning av tjänsteskrivelser

Enligt intervjuade har chefer och handläggare sällan direktkontakt med förtroendevalda i nämnden, utan kontakten och kommunikationen går framförallt genom tekniska direktören. Intervjuade från nämndens presidium uppger att de förtroendevalda i de flesta fall anser att de får tillräcklig information i tjänsteskrivelserna. Dock uppges att det finns uppfattningar om att tjänsteskrivelser dels är framskrivna utifrån vad det politiska styret i nämnden anser i en fråga (oavsett styre) dels vad som skulle kunna röstas igenom vid nämndens behandling. Intervjuade framhåller vikten av att tjänsteskrivelserna är sakliga och innehåller samma sakinhåll oavsett politisk majoritet i nämnden.

Handläggare och chefer som skriver tjänsteskrivelser ska använda sig av mallen för tjänsteskrivelser. Enligt mallen ska tjänsteskrivelserna innehålla:

- ▶ förslag till beslut i att-satser
- ▶ sammanfattning av ärendet
- ▶ underlag för beslutet
- ▶ bakgrundsbeskrivning av ärendet
- ▶ föredragning med motivering bakom förvaltningens ställningstagande till förslag till beslut
- ▶ beskrivning av hur ärendet har beretts
- ▶ barnkonsekvensanalys
- ▶ ekonomiska konsekvenser

Vidare finns en checklista som innehåller information om vad handläggarna ska beakta när de skriver en tjänsteskrivelse, exempelvis att skriva i klartext eller inte ta bort eller lägga till rubriker i skrivelsen.

Intervjuade uppger att det delvis är respektive handläggares ansvar att meddela sin chef om de upplever att de inte har tillräcklig kompetens för att skriva en tjänsteskrivelse inom ett specifikt område. Handläggare som skriver yttranden eller tjänsteskrivelser som berör fler

områden än sitt eget område har i uppgift att stämna av med experter på området för att utgå från flera perspektiv. Enligt de intervjuade finns det ett etablerat arbetssätt för detta men de lyfter även upp exempel på då detta inte har fungerat. Arbetssättet är att en avdelningschef ansvarar för beredningen och ska då säkerställa att berörda avdelningar får möjlighet att utifrån sin profession ge sin hållning i frågan. Avdelningschefen har därefter till uppgift att göra en sammanvägd bedömning av inkomna svar för att därefter lämna ett förslag som ska utgöra förvaltningens gemensamma ställning.

Vid mötet då ärenden fördelas inom förvaltningen redogör även avdelningscheferna för ärenden som ska upp vid nästa nämnsammanträde och vilka förslag till beslut de kommer att lämna till nämnden. Vid behov lämnar förvaltningschefen synpunkter på ärendena så att innehållet stämmer överens med fastställda eller uttalade politiska mål, vägval och ambitioner.

Under beredningsprocessen sker det ändringar av tjänsteskrivelser vilket är en del av kvalitetssäkringen. Om en tjänsteskrivelse som lämnas vidare i beredningsprocessen inte följer politiskt satta mål eller uttalade politiska ambitioner sker det ändringar i tjänsteskrivelserna, detta för att nå en bred politisk förankring i frågan. Ändringarna sker antingen genom att synpunkter lämnas till handläggare för vidare handläggning eller så genomförs ändringarna direkt i tjänsteskrivelsen utan en förankring. De intervjuade lyfter fram exempel då ändringar har genomförts i tjänsteskrivelser utan förankring som har lett till en arbetssituation som har uppfattas som ett arbetsmiljöproblem. Sådana uppkomna situationer har föranlett en rutin att stryka handläggarens namn i tjänsteskrivelser om ändringarna inte följer handläggarens föreslagna riktning i ärendet eller förslag till beslut. Rutinen är inte dokumenterad. Detta kan innebära att nämnden tidigare har behandlat ärenden vars tjänsteskrivelses inriktning har ändrats men handläggarens namn har kvarstått. Av intervjuerna framkom att synpunkter kan komma med kort varsel, vilket har inneburit att chefer i vissa fall ändrat i tjänsteskrivelsen utan att handläggaren får vetskap om det. Detta är enligt intervjuade inte vanligt förekommande. Även mindre justeringar kan ske utan att stämna av med berörd handläggare. Sådana revideringar är sällan omfattande, vilket medför att handläggare och chefer känner igen sin tjänsteskrivelse när den kommer upp i nämnden. För att se i vilken omfattning det saknas handläggare på tjänsteskrivelserna har vi granskat samtliga tjänsteskrivelser under år 2020 och fram till oktober år 2021. Utifrån granskningen kan vi konstatera att det för 2020 saknades handläggare i 17 (5 %) ärenden och för perioden januari till oktober 2021 saknades handläggare i 16 (5 %) ärenden. Procenten avser andel av totalen ärenden för året/perioden. För ytterligare information om vår granskning se vidare i bilaga 5.

Vidare framkom att förvaltningen även handlägger ordförandeskrivelser, vilket är ärenden som nämndens ordförande själv skriver fram med egna förslag till beslut. Förvaltningen bistår ordförande med att lägga in ordförandeskrivelserna i korrekt mall. I de flesta fall återremitteras ordförandeskrivelserna till förvaltningen för utredning och beredning. Intervjuade uppger att ordförandeskrivelser i vissa fall påverkar arbetsbelastningen negativt då de ska beredas med kort handläggningstid.

Vid intervjuer framkommer att mängden ärenden som ska beredas till nämnden har medfört en hög arbetsbelastning inom förvaltningen. En anledning till detta uppges vara att det är nämnden som ska besluta om majoriteten av ärendena inom nämndens verksamhetsområde. Följdriktig innebär det att delegationen till arbetsutskottet och till förvaltningen inte är så omfattande. Ytterligare anledning uppges vara att frågorna som behandlas av nämnden är av offentlig karaktär som syns i den offentliga miljön och som både kommunens invånare och förtroendevalda i nämnden har mycket synpunkter på. Detta föranleder också mängden lundaförslag, skrivelser och motioner som ska behandlas i nämnden. Kommunfullmäktige har i beslutet om EVP³ 2022-2024 med budget 2022 gett utökade anslag till tekniska nämnden.

³ Ekonomi- och verksamhetsplan.

Del av de utökade anslagen kommer användas för att anställa fler medarbetare och minska arbetsbelastningen. Vidare har organisatoriska förändringar gjorts, upprättandet av en projektorganisation med uppgift att ta ett samlat grepp om samtliga större projekt, detta bedöms bland annat ge bättre balans och arbetsbelastningen. Slutligen håller nya arbetssätt på att etableras, bland annat med möjlighet till hemarbete en till två dagar i veckan.

Utbildning

Utbildning av handläggare sker en gång per år på en arbetsplatsträff, då nämndsekreterare informerar om vad som är viktigt att tänka på när de skriver tjänsteskrivelser. Nyrekryterade handläggare tar del av en genomgång av exempel på tjänsteskrivelser och vilka mallar de ska använda sig av.

Förtroendevalda i nämnden tar del av den kommundemensamma utbildningen som nya förtroendevalda får ta del av vid varje ny mandatperiod, vilken behandlar rollfördelning mellan tjänstemannaorganisationen och den politiska organisationen.

Vissa intervjuade lyfter behov av ytterligare utbildning av både tjänstepersoner och förtroendevalda i nämnden utifrån deras roller och uppgifter i ärendeberedningen.

Stickprov

Vi har genomfört ett stickprov av fem tjänsteskrivelser som tekniska nämnden har behandlat. Vid stickprovet har vi utgått från kommunens rutin för vad en tjänsteskrivelse ska innehålla, vilken beskrivs i bilaga två. En fullständig redovisning av stickproven finns att läsa i bilaga fyra.

Stickprovresultatet visar att:

- ▶ tjänsteskrivelserna har en tydlig rubrik.
- ▶ namn på handläggare framgår alltid.
- ▶ förslag på beslut i att-satser.
- ▶ samtliga tjänsteskrivelser har en sammanfattning av ärendet som innehåller bakgrundsinformation.
- ▶ beslutsunderlag som ligger till grund för tjänsteskrivelsen.
- ▶ konsekvensbeskrivningar.
- ▶ vem tjänsteskrivelsen har expedierats till.
- ▶ språket är tydligt och enkel i de flesta tjänsteskrivelserna.

Sammantaget visar stickprovresultatet att tjänsteskrivelserna innehåller de delar som mallen föreskriver.

3.4.2. Bedömning

Tekniska nämnden ärendeberedningsprocess bedöms delvis vara ändamålsenlig. Det finns tydliga mallar och tidplan för beredningen av ärenden men det finns ett behov av att tydliggöra roller och mandat i ärendeberedningsprocessen samt hur ärenden fördelas inom förvaltningen. Detta bekräftas även av enkätresultatet som visar att 24 procent av de svarande anser att deras roll i ärendeberedningsprocessen enbart till viss del är tydlig och att 29 procent till viss del anser att ansvarsfördelningen i ärendeberedningsprocessen bidrar till en effektiv hantering. Vidare anser 12 procent att det till viss del finns en tydlig rutin för hur ärenden fördelas inom förvaltningen medan 18 procent inte anser att det finns en tydlig rutin eller inte vet om det finns en rutin för ändamålet.

Det framställs finnas en formaliserad process för förvaltningsövergripande ärenden inom förvaltningen som ska tillförsäkra att nämnden tar del av förvaltningens gemensamma syn

kring vägval och riktning i ärenden, vilket vi ser positivt på. Dock bör förvaltningen om behov finns kunna redogöra för de kompromisser som har gjorts för att nå ett gemensamt ställningstagande. Vad gäller rutinen att ta bort handläggares namn från tjänsteskrivelser ser vi inte som en brist. Utan bristen är att tjänsteskrivelsers inriktning eller förslag till beslut ändras utan förankring hos handläggaren som bör kunna ta ställning till om vederbörande fortfarande känner att hen kan stå som ansvarig handläggare. Det är av vikt att ärendeberedningsprocessen kännetecknas av tydlighet och transparens.

Vi kan konstatera att formalia till stor del följs då stickprovsresultatet visar att tjänsteskrivelserna innehåller de delar som mallarna föreskriver och att språket är enkelt och tydligt även om det finns förbättringar som kan göras. Även om protokollgranskningen visade att andelen tjänsteskrivelser som saknade handläggare inte är hög, bör nämnden ta ställning till om de anser att det är av vikt att det tydligt framgår av tjänsteskrivelsen vilken/vilka handläggare som har berett ärendet. Enkätresultatet indikerar dock att det kan finnas behov att ytterligare utbildning i upprättande av tjänsteskrivelser då 18 procent av de svarande uppger att de till viss del eller inte instämmer i att de har fått den utbildning de behöver för att kunna upprätta tjänsteskrivelser.

Tekniska nämnden kan med fördel genomföra samtal kring hur samarbetet och delaktigheten mellan nämnden och förvaltningen ska fungera. Samtalen bör genomföras på ett formaliserat sätt som kan bidra till en struktur för arbetssätten. Vidare är det av vikt att förvaltningen fortsatt för samtal om samarbetet med nämnden och om roller, ansvar och mandat i en politisk styrd organisation. Förvaltningen bör även fortsatt diskutera och utveckla hur samarbetat inom förvaltningen ska ske. Vidare anser vi att nämnden bör se över möjligheten att samtliga beredningsinstanser tar del av skriftliga underlag. Det kan inte bedömas som tillräckligt att deltagare i nämndberedningen inte tar del av skriftliga underlag utan att beredningen sker genom muntlig rapportering av tjänstepersoner. Det vore fördelaktigt om deltagarna i nämndberedningen kunde ta del av underlagen som har tagits fram av förvaltningen och som ordförande har haft möjlighet att ta del av inför nämndberedningen. På så sätt kan samtliga politiker förbereda sig i tid och innan/vid nämndberedningen flagga för vilka ytterligare frågor som behöver belysas i underlagen inför nämndens sammanträde.

4. Sammanfattande bedömning

Kultur- och fritidsnämndens ärendeberedningsprocess bedöms inte vara ändamålsenlig och byggnadsnämndens samt tekniska nämndens ärendeberedningsprocess bedöms delvis vara ändamålsenliga. Bedömningarna grundas på att det bland annat saknas tydliga riktlinjer/rutiner, arbetsformer för ärendeberedningen och gränsdragningar för kultur- och fritidsnämnden och att det bland annat saknas tydliga gränsdragningar och roller/mandat för byggnadsnämnden och tekniska nämnden.

Vidare bör samtliga nämnder se över möjligheten att ta del av skriftliga underlag och tjänsteskrivelser inför den politiska beredningen till nämnden. Det kan inte bedömas vara tillräckligt att beredningarna i stort sett enbart tar del av muntliga föredragningar från tjänstepersoner. I sammanhanget ska tilläggas att kultur- och fritidsnämndens och byggnadsnämndens beredningar tar del av att-satserna skriftligt medan resterande tjänsteskrivelse presenteras muntlig medan tekniska nämndens beredning, exklusive ordförande, enbart tar del av muntlig information om ärendena. Som tidigare nämnt bidrar en välstrukturerad ärendeberedningsprocess till att politikerna får underlag/tjänsteskrivelser för att bilda sig en uppfattning i ärenden för att kunna fatta välavvägda beslut och det skapar också förutsättningar för att handläggare ska kunna förse politikerna med detta.

Enkätresultatet indikerar att det för samtliga nämnder kan finnas behov av att se över rutiner och förtydliga gränsdragningar och roller i ärendeberedningsprocessen. Det är av stor vikt att det finns tydliga roller och en tydlig gränsdragning mellan förtroendevalda och tjänstepersoner vad gäller ärendeberedningen. Detta eftersom tjänstepersoner ska bistå politiker med objektiva underlag utifrån sin sakkunskap och sin yrkesroll. Politiker som sitter i nämnderna ska i sin tur känna sig trygga med att underlagen som de baserar sina beslut på är framställda på sakliga fakta och utan påverkan på professionen under ärendeberedningen. När allt kommer omkring är nämnden alltid ansvarig för de beslut som fattas oavsett om nämnden följer förvaltningens förslag till beslut eller väljer att fatta ett annat beslut. Förvaltningen bör i sin tur tillse att de beslutsunderlag och tillhörande tjänsteskrivelse som efter förvaltningens beredning lämnas till politisk behandling är förvaltningens gemensamma ståndpunkt.

Samspelet mellan nämnd och förvaltning är a och o för att driva nämndens arbete framåt. En översyn eller utvärdering av samspelet mellan nämnd och förvaltning kan med fördel göras årligen. Den bör genomföras på ett strukturerat sätt som bidrar till att processer eller rutiner därefter förändras.

Revisionsfrågor	Svar
Är styrelser och nämndernas ärendeberedningsprocess dokumenterad?	Delvis, delar av byggnadsnämnden, tekniska nämnden och kultur- och fritidsnämndens ärendeberedningsprocesser är dokumenterade.
Finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning i ärendeberedningen?	Ja, det är tydligt vilken funktion som ansvarar för vilken del i processen samt vilken politisk instans som bereder ärendena till nämnden.
Finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning vid upprättandet av tjänsteskrivelser?	Delvis, men det finns behov av förtydliganden gällande beredningen av ärenden.
Säkerställer styrelser och nämnder att formalia kring ärendeberedningen är tydlig och transparent avseende roller och ansvar?	Ja, genom att det görs kontroller i flera led att formalia stämmer överens med framtagna riktlinjer och mallar inför nämndens behandling. Däremot har granskningen visat att gränsdragningarna inte är helt tydliga i ärendeberedningsprocessen.
Framgår det av tjänsteskrivelser vilken funktion/er som ansvarar för innehållet?	Ja, stickprovsresultatet visar att det framgår vilken/vilka handläggare som har berett ärendena.

Finns någon dokumenterad eller uttalad samarbetsstrategi mellan nämnderna och deras förvaltningar?	Nej, det finns inga dokumenterade samarbetsstrategier. De samtal som förs sker främst mellan presidier/ordförande och direktörer.
--	---

Utifrån granskningsresultatet rekommenderar vi byggnadsnämnden att:

- ▶ utvärdera och utveckla sin ärendeberedningsprocess,
- ▶ tydliggöra gränsdragningar och roller i ärendeberedningsprocessen,
- ▶ föra en dialog kring samarbetet mellan förvaltning och nämnd för att hitta lämpliga arbetsformer, samt
- ▶ tillse att förtroendevalda i beredningsorganen har tillräckliga underlag och tillräcklig information för att kunna genomföra sin beredning inför nämnden.

Utifrån granskningsresultatet rekommenderar vi kultur- och fritidsnämnden att:

- ▶ utvärdera och utveckla sin ärendeberedningsprocess,
- ▶ tydliggöra gränsdragningar och roller i ärendeberedningsprocessen,
- ▶ föra en dialog kring samarbetet mellan förvaltning och nämnd för att hitta lämpliga arbetsformer,
- ▶ tillse att förtroendevalda i beredningsorganen har tillräckliga underlag och tillräcklig information för att kunna genomföra sin beredning inför nämnden, samt
- ▶ säkerställa att handläggare får tillräckligt med stöd och/eller utbildning för beredning av ärenden.

Utifrån granskningsresultatet rekommenderar vi tekniska nämnden att:

- ▶ tydliggöra gränsdragningar och roller i ärendeberedningsprocessen,
- ▶ föra en dialog kring samarbetet mellan förvaltning och nämnd för att hitta lämpliga arbetsformer,
- ▶ tillse att förtroendevalda i beredningsorganen har tillräckliga underlag och tillräcklig information för att kunna genomföra sin beredning inför nämnden,
- ▶ säkerställa att handläggare får tillräckligt med stöd och/eller utbildning för beredning av ärenden, samt
- ▶ ta ställning till om de anser att det är av vikt att det tydligt framgår av tjänsteskrivelsen vilken/vilka handläggare som har berett ärendet.

Därutöver vill vi uppmana servicenämnden samt utbildningsnämnden att:

- ▶ se över rutiner för ärendeberedningsprocessen, samt
- ▶ se över om gränsdragningar och roller i ärendeberedningsprocessen behöver förtydligas.

Lund den 14 december 2021

Negin Nazari
EY

Imelda Bengmark
EY

Nellie Hultman
EY

Bilaga 1. Källförteckning

Intervjuade funktioner:

- ▶ Byggnadsnämndens presidium
- ▶ Stadsbyggnadsdirektör
- ▶ Nämndsekreterare på stadsbyggnadskontoret
- ▶ Tjänstepersoner från stadsbyggnadskontoret:
 - Hållbarhetsstrateg
 - Jurist på stadsbyggnadskontoret
 - Planhandläggare
- ▶ Kultur- och fritidsnämndens presidium
- ▶ Kultur- och fritidsdirektör
- ▶ Nämndsekreterare tillika jurist på kultur- och fritidsförvaltningen
- ▶ Administrativ chef på kultur- och fritidsförvaltningen
- ▶ Tjänstepersoner från kultur- och fritidsförvaltningen:
 - Enhetschef för stöd och strategi
 - Utvecklingsstrateger
- ▶ Tekniska nämndens presidium
- ▶ Teknisk direktör
- ▶ Administrativ chef på tekniska förvaltningen
- ▶ Tjänstepersoner från tekniska förvaltningen:
 - Exploateringschef
 - Enhetschef på trafikenheten
 - Avdelningschef för park och natur

Dokument:

- ▶ Kommungemensamma dokument
 - Handbok om styrning och ledning Så gör vi i Lund, version februari 2021
 - Att skriva en tjänsteskrivelse, 2020
- ▶ Dokument specifika för stadsbyggnadskontoret:
 - Processkarta för bygglovsprocessen
 - Processkarta för planprocessen
 - Rutinbeskrivning hantering och expediering av byggnadsnämndens ärenden från bygglovsavdelningen, 2021
 - Byggnadsnämndens handbok, 2021
 - Rutinbeskrivning nämndprocessen
 - Rutin för kallelse till byggnadsnämnden
 - Rutin för kallelse till byggnadsnämndens arbetsutskott
 - Rutinbeskrivning – W3D3 postlåda

- Rutinbeskrivning anslag av protokoll
 - Rutin för fikabeställning
 - W3D3 användarmanual för handläggare
 - Presentation för utbildning i skriva tjänsteskrivelse i W3D3
 - Presentation "Att skriva en tjänsteskrivelse i nya W3D3-mallen"
 - Tidplan år 2021
 - Checklista för tjänsteskrivelse i W3D3
 - Mall för tjänsteskrivelse, 2019
 - Stödmall för tjänsteskrivelse för ansökan om bygglov/marklov/rivningslov av fastighet
 - Stödmall för tjänsteskrivelse för ansökan om förhandsbesked på fastighet
 - Dokument "Tydlighet och klarspråk på stadsbyggnadskontoret"
 - Mall för tjänsteskrivelse kring ansökan om bygglov
 - Mall för meddelande till byggnadsnämnden
 - Dummy för planuppdrag för detaljplanen
 - Dummy för samråd för detaljplan
 - Dummy för antagande av detaljplan
 - Stickprov av tjänsteskrivelser enligt nedan:
 - Inrättande av ett skönhetsråd (återremiss) 2021-03-25
 - Revidering av utbyggnads- och boendestrategi: Utbyggnadsplan 2030, 2021-02-18
 - Ansökan om marklov för trädfällning på fastighet Vildanden 13, 2021-01-26
 - Ändring av lokala föreskrifter om frister för rengöring, sotning m.m. 2020-12-16
 - Ansökan om bygglov för solceller på enbostadshus, Drottning Sofia 9, 2020-11-20
- ▶ Dokument specifika för kultur och fritid:
- Ärendeprocess 2.0
 - Nämndplanering
 - Stickprov av tjänsteskrivelser enligt nedan:
 - Handlingsplan för bibliotek 2021–2023, 2021-02-01
 - Avtal om tjänster mellan Lunds kommun och Visit Lund AB för 2021, 2021-02-24
 - Beslut avseende biblioteksverksamhet 21 januari 2021
 - Beställning av konstgräsplan, 2021-03-09
 - Konstgräsplan Veberöd, 2021-04-28
- ▶ Dokument specifika för tekniska nämnden:
- Nämndplanering 2021
 - Mall för tjänsteskrivelser
 - Checklista – att skriva en tjänsteskrivelse
 - Stickprov av tjänsteskrivelser enligt nedan:
 - Utredning om cykelförbindelse mellan Genarp och Kyrkheddinge, 2021-05-12
 - Förslag till Friluftsstrategi för Lunds kommun, 2021-05-27
 - Återremiss - Sammanställning av planerade och möjliga bostadsprojekt för 2022-2024 med utblick mot 2026 i Lunds kommun, 2021-06-17
 - Lundaförslaget – Seniorkortet skall gälla alla tider under veckan, 2021-08-18
 - Vinterväghållningsstrategi för Lund kommun, 2021-09-16

Bilaga 2. Stickprov av tjänsteskrivelser till byggnadsnämnden

Enligt rutinen ska följande framgå av tjänsteskrivelser (gäller för alla nämnder):

- ▶ Namn på handläggaren
- ▶ Tydlig ärenderubrik
- ▶ Förslag eller begäran som syftar till att nämnden ska fatta beslut (detta ska skrivas i att-satser)
- ▶ Sammanfattning av ärendet där det framgår vad ärendet gäller, hur eller varför samt av vem ärendet initierades och varför ärendet behandlas av den instans som är mottagare av ärendet
- ▶ Underlag för beslut ska redovisas i punktform
- ▶ Ärendets bakgrund, relevanta frågeställningar, utmaningar och problem redogöras för under rubriken ärende samt olika handlingsalternativ med konsekvensbeskrivningar (så som praktiska, juridiska, ekonomiska, sociala och organisatoriska)
- ▶ Hur ärendet har beretts, vem som beslutat om eventuella remisser, vilka remissinstanser som har yttrat sig och vad som framkom
- ▶ Ekonomiska konsekvenser samt om beslutet berör barn och i sådana fall hur barnets bästa har beaktats
- ▶ En sammanvägd bedömning av beslutsförslaget under föredragningen och vilket handlingsalternativ som är mest tillrådligt, om ett sådant finns
- ▶ Vem beslutet expedieras till
- ▶ Tjänsteskrivelserna ska vara skrivna med klarspråk, vilket innebär att en utomstående ska kunna förstå ärendet och texten ska vara tydlig och enkel utan förkortningar.

Tjänsteskrivelser	Inrättande av ett skönhetsråd (återremiss)	Revidering av utbyggnads- och boendestrategi: Utbyggnadsplan 2030	Ansökan om marklov för trädfällning på fastighet Vildanden 13	Ändring av lokala föreskrifter om frister för rengöring, sotning m.m.	Ansökan om bygglov för solceller på enbostadshus, Drottning Sofia 9
Namn på handläggare	Ja. Det framgår.	Ja. Det framgår.	Ja. Det framgår.	Ja. Det framgår.	Ja, det framgår.
Rubrik	Ja. Rubriken är tydligt.	Ja. Rubriken är tydligt.	Ja. Rubriken är tydligt.	Ja. Rubriken är tydligt.	Ja. Rubriken är tydligt.
Förslag på beslut	Ja. Förslag på beslut framgår i att-satser.	Ja. Förslag på beslut framgår i att-satser.	Ja. Förslag på beslut framgår i att-satser.	Ja. Förslag på beslut framgår i att-satser.	Ja. Förslag på beslut framgår i att-satser.
Sammanfattning	Ja. Av sammanfattningen framgår vad ärendet gäller och hur det initierades. Dock förekommer det en förkortning i sammanfattningen som inte beskrivs.	Ja. Av sammanfattningen framgår det vad ärendet gäller samt vem och varför det initierades och varför byggnadsnämnden ska behandla ärendet.	Ja. Av sammanfattningen framgår vad ärendet gäller och hur det initierades. Det förekommer dock ett begrepp som inte är allmänt känt och inte förklaras (UWS-stationer).	Delvis. Det framgår kortfattat vad ärendet handlar om. Det framgår inte hur eller varför det initierades.	Delvis. Det framgår kortfattat vad ärendet handlar om. Det framgår inte hur eller varför det initierades.
Underlag	Ja, underlagen framgår i punktform.	Ja, underlagen framgår i punktform.	Ja, underlagen framgår i punktform.	Ja, underlagen framgår i punktform.	Ja, underlagen framgår i punktform.

Ärendet	Under rubriken framgår bakgrund samt beredning, konsekvenser och föredragning som beskrivs nedan.	Under rubriken framgår bakgrund och syfte med ärendet samt beredning, konsekvenser och föredragning enligt nedan.	Under rubriken framgår bakgrunden till ärendet samt beredning, konsekvenser och föredragning enligt nedan.	Under rubriken framgår bakgrunden till ärendet samt beredning, konsekvenser och föredragning enligt nedan.	Under rubriken framgår bakgrunden till ärendet samt beredning, konsekvenser och föredragning enligt nedan.
Beredning	Ja, det framgår hur ärendet har beretts.	Ja, det framgår hur ärendet har beretts. Det uppges att planen har kommunicerats och diskuterats med intressenter men dock inte vilka och vad det har utmynnat i.	Ja, det framgår hur ärendet har beretts.	Ja, det framgår hur ärendet har beretts.	Det framgår endast att inga grannar har hörts då åtgärden är planerlig.
Konsekvenser	Ja, av ärendet framgår att handläggaren har sett över behov av barnkonsekvensanalys och ekonomiska konsekvenser.	Ja, av ärendet framgår att barnets bästa har tagits i beaktande samt att det inte medför några ekonomiska konsekvenser.	Ja, av ärendet framgår att handläggaren har sett över behov av barnkonsekvensanalys och ekonomiska konsekvenser.	Ja, av ärendet framgår att handläggaren har sett över behov av barnkonsekvensanalys och ekonomiska konsekvenser.	Ja, av ärendet framgår att handläggaren har sett över behov av barnkonsekvensanalys och ekonomiska konsekvenser.
Föredragning	Ja, av föredragningen framgår en bedömning av beslutsförslaget.	Ja, av föredragningen framgår en bedömning av beslutsförslaget.	Ja, av föredragningen framgår en bedömning av beslutsförslaget.	Ja, av föredragningen framgår en bedömning av beslutsförslaget.	Ja, av föredragningen framgår en bedömning av beslutsförslaget.
Beslutet expedieras till	Ja, det framgår.	Ja, det framgår.	Ja, det framgår att beslutet skickats till dem som omfattas av sändlistan.	Ja, det framgår.	Ja, det framgår att beslutet skickats till dem som omfattas av sändlistan.
Klarspråk	Överlag är tjänsteskrivelsen tydlig och enkel. Det förekommer dock någon förkortning utan förklaring.	Språket i tjänsteskrivelsen är tydligt och enkelt.	Överlag är tjänsteskrivelsen tydlig och enkel. Det förekommer dock någon fackterm utan förklaring vid första användningen.	Språket i tjänsteskrivelsen är inte alltid enkelt och tydligt. Detta då vissa meningar är fem rader långa och inte helt tydliga i meningsuppbyggnaden.	Språket i tjänsteskrivelsen är tydligt och enkelt.

Bilaga 3. Stickprov av tjänsteskrivelser till kultur- och fritidsnämnden

Tjänsteskrivelse	Beslut avseende biblioteksverksamhet 21 januari 2021	Handlingsplan för bibliotek 2021-2021	Avtal om tjänster mellan Lunds kommun och Visit Lund AB för 2021	Beställning av konstgräsplan	Konstgräsplan Veberöd
Namn på handläggare	Ja. Det framgår.	Ja. Det framgår.	Ja. Det framgår.	Ja. Det framgår.	Ja. Det framgår.
Rubrik	Ja. Rubriken är tydligt.	Ja. Rubriken är tydligt.	Ja. Rubriken är tydligt.	Ja. Rubriken är tydligt.	Ja. Rubriken är tydligt.
Förslag på beslut	Ja. Förslag på beslut framgår i att-satser.	Ja. Förslag på beslut framgår i att-satser.	Ja. Förslag på beslut framgår i att-satser.	Ja. Förslag på beslut framgår i att-satser.	Ja. Förslag på beslut framgår i att-satser.
Sammanfattning	Ja. Av sammanfattningen framgår vad ärendet gäller och varför det initierades.	Ja. Av sammanfattningen framgår vad ärendet gäller och varför det initierades.	Delvis. Av sammanfattningen framgår vad ärendet gäller.	Ja. Av sammanfattningen framgår vad ärendet gäller och varför det initierades.	Ja. Av sammanfattningen framgår vad ärendet gäller och varför det initierades.
Underlag	Ja, underlagen framgår i punktform.	Ja, underlagen framgår i punktform.	Ja, underlagen framgår i punktform.	Ja, underlagen framgår i punktform.	Ja, underlagen framgår i punktform.
Ärendet	Under rubriken framgår bakgrund samt konsekvenser som beskrivs nedan. Saknas information om beredningen och föredragning.	Under rubriken framgår bakgrund samt konsekvenser och föredragning som beskrivs nedan. Saknas information om beredningen.	Under rubriken framgår bakgrund samt beredning, konsekvenser och föredragning som beskrivs nedan.	Under rubriken framgår bakgrund samt konsekvenser som beskrivs nedan. Saknas information om beredningen och föredragning.	Under rubriken framgår bakgrund samt konsekvenser som beskrivs nedan. Saknas information om beredningen och föredragning.
Beredning	Nej, framgår inte av tjänsteskrivelsen.	Nej, framgår inte av tjänsteskrivelsen.	Ja, det framgår hur ärendet har beretts.	Nej, framgår inte av tjänsteskrivelsen.	Nej, framgår inte av tjänsteskrivelsen.
Konsekvenser	Ja, av ärendet framgår att handläggaren har sett över behov av barnkonsekvensanalys och ekonomiska konsekvenser.	Ja, av ärendet framgår att handläggaren har sett över behov av barnkonsekvensanalys och ekonomiska konsekvenser.	Ja, av ärendet framgår att handläggaren har sett över behov av barnkonsekvensanalys och ekonomiska konsekvenser.	Ja, av ärendet framgår att handläggaren har sett över behov av barnkonsekvensanalys och ekonomiska konsekvenser.	Ja, av ärendet framgår att handläggaren har sett över behov av barnkonsekvensanalys och ekonomiska konsekvenser.
Föredragning	Nej, framgår inte av tjänsteskrivelsen.	Ja, av föredragningen framgår en bedömning av beslutsförslaget.	Ja, av föredragningen framgår en bedömning av beslutsförslaget.	Nej, framgår inte i tjänsteskrivelsen. Dock görs en bedömning av beslutsförslaget genom beskrivning av behoven på Fågelskolans idrottsplats.	Nej, framgår inte i tjänsteskrivelsen. Dock görs en bedömning av beslutsförslaget genom beskrivning av miljöekonomiska aspekter och fotbollsverksamheten.
Beslutet expedieras till	Det framgår inte. Står endast att beslutet skickas	Det framgår inte. Står endast att beslutet skickas	Ja, det framgår.	Ja, det framgår.	Ja, det framgår.

	för verkställighet eller motsvarande åtgärd till akten.	för verkställighet eller motsvarande åtgärd.			
Klarspråk	Språket i tjänsteskrivelsen är tydligt och enkelt.	Språket i tjänsteskrivelsen är tydligt och enkelt.	Språket i tjänsteskrivelsen är tydligt och enkelt.	Språket i tjänsteskrivelsen är överlag tydligt och enkelt. Förekommer dock facktermer som inte förklaras.	Språket i tjänsteskrivelsen är överlag tydligt och enkelt. Förekommer dock facktermer som inte förklaras.

Bilaga 4. Stickprov av tjänsteskrivelser till tekniska nämnden

Tjänsteskrivelse	Utredning om cykelförbindelse mellan Genarp och Kyrkheddinge	Förslag till Friluftsstrategi för Lunds kommun	Återremiss - Sammanställning av planerade och möjliga bostadsprojekt för 2022-2024 med utblick mot 2026 i Lunds kommun	Lundaförslaget – Seniorskottet skall gälla alla tider under veckan	Vinterväghållningsstrategi för Lund kommun
Namn på handläggare	Ja. Det framgår.	Ja. Det framgår.	Ja. Det framgår.	Ja. Det framgår.	Ja. Det framgår.
Rubrik	Ja. Rubriken är tydlig.	Ja. Rubriken är tydlig.	Ja. Rubriken är tydlig.	Ja. Rubriken är tydlig.	Ja. Rubriken är tydlig.
Förslag på beslut	Ja. Förslag på beslut framgår i att-satser.	Ja. Förslag på beslut framgår i att-sats.	Ja. Förslag på beslut framgår i att-satser.	Ja. Förslag på beslut framgår i att-sats.	Ja. Förslag på beslut framgår i att-sats.
Sammanfattning	Ja. Av sammanfattningen framgår vad ärendet gäller och hur det initierades.	Ja. Av sammanfattningen framgår vad ärendet gäller och hur det initierades.	Ja. Av sammanfattningen framgår vad ärendet gäller och hur det initierades.	Ja. Av sammanfattningen framgår vad ärendet gäller och hur det initierades.	Ja. Av sammanfattningen framgår vad ärendet gäller.
Underlag	Ja, underlagen framgår i punktform.	Ja, underlagen framgår i punktform.	Ja, underlagen framgår i punktform.	Ja, underlagen framgår i punktform.	Ja, underlagen framgår i punktform.
Ärendet	Under rubriken framgår bakgrund samt beredning, konsekvenser och föredragning som beskrivs nedan.	Under rubriken framgår bakgrund samt beredning, konsekvenser och föredragning som beskrivs nedan.	Under rubriken framgår bakgrund samt beredning, konsekvenser och föredragning som beskrivs nedan.	Under rubriken framgår bakgrund samt beredning, konsekvenser och föredragning som beskrivs nedan.	Under rubriken framgår bakgrund samt beredning, konsekvenser och föredragning som beskrivs nedan.
Beredning	Ja, det framgår hur ärendet har beretts.	Ja, det framgår hur ärendet har beretts.	Ja, det framgår hur ärendet har beretts.	Ja, det framgår hur ärendet har beretts.	Ja, det framgår hur ärendet har beretts.
Konsekvenser	Ja, av ärendet framgår att handläggaren har sett över behov av	Ja, av ärendet framgår att handläggaren har sett över behov av	Ja, av ärendet framgår att handläggaren har sett över behov av	Ja, av ärendet framgår att handläggaren har sett över behov av	Ja, av ärendet framgår att handläggaren har sett över behov av barnkonsekvenserna

	barnkonsekvens analys och ekonomiska konsekvenser.	barnkonsekvens analys och ekonomiska konsekvenser.	barnkonsekvens analys och ekonomiska konsekvenser.	barnkonsekvens analys och ekonomiska konsekvenser.	lys och ekonomiska konsekvenser.
Föredragning	Ja, av föredragningen framgår en bedömning av beslutsförslaget.	Ja, av föredragningen framgår en bedömning av beslutsförslaget.	Ja, av föredragningen framgår en bedömning av beslutsförslaget.	Ja, av föredragningen framgår en bedömning av beslutsförslaget.	Ja, av föredragningen framgår en bedömning av beslutsförslaget.
Beslutet expedieras till	Ja, det framgår.	Ja, det framgår.	Ja, det framgår.	Ja, det framgår.	Ja, det framgår.
Klarspråk	Överlag är tjänsteskrivelsen tydlig och enkel.	Språket i tjänsteskrivelsen är tydligt och enkelt.	Språket i tjänsteskrivelsen är tydligt och enkelt.	Språket i tjänsteskrivelsen är tydligt och enkelt.	Språket i tjänsteskrivelsen är tydligt och enkelt.

Bilaga 5. Genomgång av tjänsteskrivelser till tekniska nämnden

Förutom att granska hur många tjänsteskrivelser som saknar handläggare har vi även granskat hur många ärenden som är skrivna av handläggare och hur många ärenden som är skrivna av chefer. Utöver det har vi noterat tjänsteskrivelser som endast är underskrivna av förvaltningschef, tjänsteskrivelser som även är underskrivna av chefer samt tjänsteskrivelser som även är underskrivna av handläggare. Nedan redovisas en sammanställning:

	2020	jan-okt 2021
Handläggares namn framgår och chef/er har undertecknat	190 (54%)	203 (58%)
Handläggares namn framgår och handläggare har även undertecknat	9 (3%)	8 (2%)
Chefer har skrivit tjänsteskrivelsen och endast förvaltningschef har undertecknat	18 (5%)	15 (4%)
Chefer har skrivit tjänsteskrivelsen och undertecknat	27 (8%)	46 (13%)
Handläggares namn saknas	17 (5%)	16 (5%)
Totalt antal paragrafer	349	353

Av tabellen ovan ser vi att handläggarens namn framgår av de flesta tjänsteskrivelserna och att chef har undertecknat. I några utav fallen har även handläggaren undertecknat tjänsteskrivelserna. De ärenden som endast förvaltningschefen har undertecknat avser framförallt remisser, detaljplaner och motioner. Vad gäller de tjänsteskrivelser som saknar namn på handläggare kan vi inte avgöra om det är en administrativ miss eller om handläggarens namn har tagits bort. För år 2020 och fram till oktober 2021 är det 33 tjänsteskrivelser som saknar namn på handläggaren. För 9 av de 33 tjänsteskrivelserna har endast förvaltningschefen undertecknat, för resterande tjänsteskrivelser har förvaltningschef och administrativ chef eller avdelningschef undertecknat. Tjänsteskrivelserna berör en mängd olika ärenden så som: verksamhetsplan och internbudget, yttranden, remisser, motioner, års- och delårsanalys, exploateringsavtal, skrivelser, inriktningsbeslut, upphandling av ramavtal och revidering av program.