

---

# *Revisionsrapport*

Ledning och styrning i kommunens  
nämnder och kommunstyrelsen

*Ljusdals kommun*



---

**Margaretha Larsson,**  
uppdragsansvarig

---

**Hans Gåste**  
projektledare

# Innehåll

Sammanfattande bedömning och rekommendationer	3
1 Bakgrund	5
1.1 Revisionsfrågan	5
1.2 Avgränsning och metod	5
2 Kommunens mål, styr och policydokument	6
2.1 Kontrollfrågor	6
2.2 Aktualiteten på de befintliga dokumenten	6
2.3 Tillämpas och följs styrdokumenterna upp på ett korrekt sätt i kommunens verksamheter?	6
2.4 Är de fastställda styrdokumenterna styrande för verksamheterna i Ljusdals kommun?	6
2.4.1 Kommentarer	7
3 Delegation	7
3.1 Delegation	7
3.1.1 Kommentarer	9
4 Ärendehanteringsprocessen	9
4.1 Finns fastställda beredningsrutiner/ärendehanteringsrutiner i kommunens nämnder och styrelsen?	9
4.2 Är beredningsrutinerna/ärendehanteringsrutinerna ändamålsenliga så att de möter de förtroendevaldas behov och önskemål?	9
4.3 Uppfyller protokollen lagens krav?	10
4.4 Är protokollen lätt att läsa och förstå?	10
4.5 Kommentarer	11
5 Hantering av allmänna handlingar	11
5.1 Registreras och hanteras handlingar på ett korrekt sätt?	11
5.2 Utlämning av handlingar	12
5.3 Hantering av hemliga handlingar	12
6 Övriga noteringar	12

# *Sammanfattande bedömning och rekommendationer*

Granskningen visar att det finns brister i kommunstyrelsens och nämndernas styrning och ledning av sina verksamheter. Det finns tydliga tecken på misstro inom de politiska leden och även mellan politik och förvaltning. Detta trots att det i flera fall finns väl genomtänkta och utarbetade dokument och instruktioner för nämndernas och kommunstyrelsens styrning och ledning av verksamheterna. Med utgångspunkt från granskningen vill vi lämna följande rekommendationer till de berörda nämnderna och kommunstyrelsen:

1. Kommunens mål och processen kring kommunens målarbete behöver utvecklas. Avsaknad av tydliga mål som vägledning för nämnderna innebär en osäkerhet och svårighet för nämnderna att bedriva en ändamålsenlig verksamhet. Kommunstyrelsen har ansvaret att utveckla kommunövergripande mål och överlämna dessa till kommunfullmäktige för hantering och fastställelse.
2. Kommunstyrelsen och nämnderna måste gå igenom, aktualisera och organisera samtliga politiskt fastställda styrdokument. De styrdokument som bedöms vara gällande skall organiseras och benämnas så att de får en aktiv roll i den vardagliga ärendehantering i kommunen. Det skall finnas ett kontrollsystem som kan säkerställa att nämnderna, styrelsen och förvaltningen följer de fastställda styrdokument.
3. Nämnderna och kommunstyrelsen måste se över sin delegationshantering. Målsättningen måste vara att ledamöterna upplever att delegationsförfarandet är ett praktiskt hjälpmedel för nämnderna i sitt ansvarutövande och inte en grund för misstro gentemot förvaltningen. När det gäller kommunstyrelsens delegationsordning måste den omarbetas utifrån de formella synpunkter vi lämnat i granskningsrapporten.
4. Nämndernas och kommunstyrelsens beredningsrutiner måste diskuteras och utvecklas med utgångspunkt från det resultat som enkäten visar. Det måste finnas en samsyn inom respektive nämnd/styrelsen om hur beredningsprocessen skall utföras.
5. Samtliga nämnder och kommunstyrelsen behöver utveckla tydligheten i sina protokoll. Det hör nära samman med utvecklingen av beredningsrutinerna.
6. När det gäller hantering av allmänna handlingar ser vi det som positivt att det pågår ett arbete med att utveckla en gemensam mall för dokumenthanteringsplaner inom kommunen. I dokumenthanteringsplanen bör även hanteringen av e-post fastställas. I övrigt vill vi hänvisa till OSL:s<sup>1</sup> regler om beskrivning av myndighetens handlingar när det gäller innehållet i dokumenthanteringsplanen.

---

<sup>1</sup> OSL= Offentlighets- och sekretesslagen

7. Vi förslår att kommunstyrelsen utvärderar och tar ställning till samhällsutvecklingsutskottets roll och ansvar.

Avslutningsvis vill vi uppmana de förtroendevalda i nämnderna och kommunstyrelsen samt förvaltningen att ta ett gemensamt ansvar för att kommunens arbetssätt och relationerna mellan politik och förvaltning utvecklas på ett positivt sätt. Resultatet av enkäten och de synpunkter som redovisats i denna, samt de intervjuer som vi genomfört visar att det finns ett misstroende inbyggt i kommunorganisationen som måste arbetas bort. Detta kan enbart ske genom en öppen och ärlig kommunikation.

# **1 Bakgrund**

Revisorernas uppdrag är att årligen granska all verksamhet som bedrivs i kommunens nämnder, kommunstyrelsen, och genom lekmannarevisorerna i kommunens bolag. Utgångspunkten för revisorernas granskning är att säkerställa att de uppdrag som årligen lämnas av fullmäktige i budgeten genomförs på ett korrekt sätt och i enlighet med fullmäktiges beslut. För att kommunens nämndsorganisation skall kunna uppfylla fullmäktiges målsättningar är det av stor betydelse att det finns utarbetade och väl fungerande arbetssätt och rutiner

Revisorerna i Ljusdals kommun har uppdragit till PwC att genomföra en övergripande granskning av ledning och styrning i kommunens nämnder och kommunstyrelsen

## **1.1 Revisionsfrågan**

Fungerar ledning och styrning på ett ändamålsenligt sätt i Ljusdals kommuns nämnder och kommunstyrelsen?

## **1.2 Avgränsning och metod**

Granskningen omfattar kommunstyrelsen och dess samhällsutvecklingsutskott, omsorgsnämnden samt utbildningsnämnden. I granskningen har vi fokuserat på fyra områden:

- Kommunens mål, styr och policydokument
- Delegationshanteringen
- Nämndernas och styrelsens berednings – och ärendehantering
- Hantering av offentlighetsprincipen

I granskningen har vi genomfört intervjuer med samtliga nämndssekreterare, samtliga nämndsordföranden inkl ordförande i samhällsutvecklingsnämnden. Vi har tagit del av relevant dokumentation i form av protokoll, delegationsordningar, budgetar, måldokument etc.

Vi har också skickat en enkät till samtliga ledamöter i de två nämnderna och kommunstyrelsen. I enkäten har vi ställt frågor kring de områden som har granskats. Enkäten med kommentarer bifogas denna rapport.

## **2 Kommunens mål, styr och policydokument**

### **2.1 Kontrollfrågor**

- Aktualiteten på de befintliga dokumenten?
- Tillämpas och följs styrdokumentet upp på ett korrekt sätt i kommunens verksamheter?
- Är de fastställda dokumenten styrande för verksamheterna i Ljusdals kommun?

### **2.2 Aktualiteten på de befintliga dokumenten**

I Ljusdals kommun finns ett stort antal styrdokument och bestämmelser vars syfte anges vara att fungera som vägledning för allt arbete i den kommunala verksamheten. På kommunens webbsida beskrivs kommunens styrdokument. Som grund för all verksamhet finns Kommunprogrammet. Nästa steg är Visioner. Därefter Policydokument och slutligen Regler. I granskningen kan vi konstatera att vissa styrdokument som redovisas under respektive område har hamnat fel. Ex.vis kan det ifrågasättas om en vuxenutbildningsplan är en vision. När vi gått igenom de befintliga styrdokumentet kan vi konstatera att merparten rör områden som är mycket väsentliga för verksamheterna. Vi har också noterat att aktualiteten av styrdokumentet i vissa fall kan diskuteras. För att ett styrdokument skall vara ”aktivt” krävs att det finns en funktion/person utsedd som har i uppdrag att regelmässigt följa upp och kontrollera följsamheten och aktualiteten på styrdokumentet. I samtliga styrdokument skall det finnas uppgift om detta. Vi konstaterar att det saknas i de flesta fall.

Kommunens styrdokument finns i en författningssamling som ligger under kommunkansliets ansvar. Dock skall respektive förvaltning ansvara för dokumentens aktualitet.

### **2.3 Tillämpas och följs styrdokumentet upp på ett korrekt sätt i kommunens verksamheter?**

Granskningen visar att nämnderna och verksamheterna i stor omfattning upplever att styrdokumentet inte tillämpas och följs upp i kommunens verksamheter.

### **2.4 Är de fastställda styrdokumentet styrande för verksamheterna i Ljusdals kommun?**

Granskningen visar att ett flertal av de intervjuade samt ledamöterna i sina enkät-svar upplever att de kommunövergripande målen är otydliga och att de inte utgör en grund för en relevant planering av respektive nämnds verksamheter. Nämnderna och styrelsen har i stor omfattning fastställt verksamhetsplaner och nämnds-mål utan hänsyn till de av fullmäktige fastställda målen i kommunprogrammet. Det innebär en risk att nämnderna kan ”leva sitt eget liv” utan fullmäktiges egentliga kontroll.

Det viktigaste styrdokumentet i en kommun är kommunfullmäktiges övergripande mål för verksamheterna. Enligt kommunallagen skall fullmäktige fastställa mål för ekonomi och verksamhet i enlighet med begreppet god ekonomisk hushållning.

De nu gällande övergripande måldokumentet fastställdes 2001 och benämns kommunprogram. I kommunprogrammet har man använt sig av begreppen vision, mål och medel. Kommunprogrammet skall ligga som underlag för nämndernas och styrelsens planering av respektive verksamhet på kort och lång sikt.

Inför 2012 har lämnats uppdrag till en grupp bestående av representanter från kommunens samtliga partier samt kommunchefen att arbeta fram ett nytt kommunprogram med nya visioner för Ljusdals kommun.

Granskningen visar att förvaltningen och nämnderna i stor omfattning anser att de visioner, målsättningar och medel som fastställdes 2001 är inaktuella och att de inte utgör en relevant grund för nämndernas och styrelsens planering av verksamheterna. Vidare kan vi i granskningen konstatera att nämnderna fastställer mål för sina verksamheter som i egentlig mening inte bygger på det gällande kommunprogrammet. Dessutom har fullmäktige inte ”kvitterat” respektive nämnds målsättningar. Det innebär att fullmäktige inte kan ha kontroll över verksamheterna på ett tillräckligt sätt.

I enkäten svarar ett flertal av ledamöterna att man inte upplever att kommunens arbetssätt att utarbeta och fastställa mål på olika nivåer är ändamålsenligt.

Styrdokumentet utgör en viktig del av styrning och ledning i Ljusdals kommun. Det är mycket negativt att ledamöterna i kommunens nämnder och styrelsen på ett så påtagligt sätt inte anser att dessa styrdokument fungera för kommunens ledning och styrning

#### *2.4.1 Kommentarer*

Vår uppfattning är att kommunstyrelsen måste göra en samlad genomgång av kommunens samtliga övergripande styrdokument. Samtliga styrdokument bör kompletteras med uppgifter om vem som har fastställt det, för vem dokumentet gäller, vilken funktion/person som ansvar för uppföljning och ev. aktualiserings av styrdokumentet. Vidare är det viktigt att i samband med denna genomgång organisera de olika styrdokumentet, fastställa en tydlig benämning och klargöra vikten av de olika dokumenten. Ex. Vad är direkt styrande, vad skall vara vägledande?

Avsaknad av aktuella och tydliga målsättningar i Ljusdals kommun innebär en osäkerhet för nämnderna att bedriva sina respektive verksamheter. Det är därför av stor nödvändighet att kommunens arbete med mål och målprocesser utvecklas.

## **3 Delegation**

### **3.1 Delegation**

I kommunallagens 6kap 33-37 §§ finns reglerna om delegation. Lagstiftarens syfte med delegation är att avlasta nämnderna/styrelsen s.k. rutinärenden. Delegation



innebär att nämnden/styrelsen överlåter beslutet till någon annan men att nämnden/styrelsen ansvarar för det beslut som fattats. För att säkerställa att nämnderna/styrelsen har kontroll över vilka beslut som fattas med stöd av delegation är det av stor vikt att dessa beslut återrapporteras på ett ändamålsenligt sätt. Nämndens ledamöter måste ha kontroll över de beslut som fattas med stöd av delegation. Vidare är det av stor vikt för rättsäkerheten att delegationsbeslut återrapporteras och protokolleras hos nämnden på grund av att det är först då protokollet är justerat och anslaget som kommunmedlem har möjlighet att anföra besvär över det fattade delegationsbeslutet. I 35 § framgår att *"Beslut som fattas med stöd av uppdrag enligt § 33 skall anmälas till nämnderna, som bestämmer i vilken omfattning det skall ske"*. Det innebär att det är upp till varje nämnd att själva fatta beslut om regler och system för återrapporteringen. I Ljusdals kommun har man också gett förvaltningscheferna rätt att vidaredelegera.

I granskningen har jag gått igenom samtliga delegationsordningar. Jag har inga kommentarer vad gäller omfattning och innehåll i omsorgs- och utbildningsnämndens delegationsordningar, som båda har omarbetats under 2011. Jag anser att båda dessa är ändamålsenliga till sitt innehåll, omfattning och syfte.

Däremot har jag konstaterat att kommunstyrelsens delegationsordning innehåller felaktigheter. I delegationsordningen finns ett antal ärenden som är att betrakta som ren verkställighet. Med verkställighet menar jag en åtgärd som bygger på ett tidigare fattat beslut eller fastställd policy. Dessutom finns det ärenden som har delegerats som enligt min mening inte bör omfattas av delegation t.ex. beslut om gallring av handlingar. Vidare framgår i delegationsordningen att personalchef har vidaredelegeringsrätt. Denna rätt kan endast förvaltningschef ha. Det pågår för närvarande en omarbetning/översyn av kommunstyrelsens delegationsordning. I samband med den översynen bör de ovan redovisade felaktigheterna åtgärdas.

Granskningen visar att man i samtliga nämnder och kommunstyrelsen regelmässigt återrapporterar fattade delegationsbeslut i enlighet med kommunallagens regler. I respektive delegationsordning, som har beslutats av respektive nämnd/kommunstyrelsen är det tydligt beskrivet vad delegation innebär och hur återrapporteringen av beslut skall ske.

Trots det anser en stor del av de tillfrågade i utbildningsnämnden att man inte är nöjd med systemet för återrapportering av beslut, man upplever inte att man har kontroll och kännedom om vilka beslut som fattas med stöd av delegation samt att knappt hälften av de tillfrågade inte anser att systemet med förvaltningschefens vidaredelegation är bra. Denna uppfattning styrks även av kommentarer som lämnats i enkäten. Min slutsats av detta är att det finns ett förtroendegap mellan politik och förvaltning i utbildningsnämnden.

Även inom kommunstyrelsen visar enkäten att det finns negativa uppfattningar kring återrapportering, kontroll och kännedom om delegationsbeslut samt vidaredelegationsrätten för förvaltningschefen.

Inom omsorgsnämnden visar enkätresultatet och lämnade kommentarer att man är påtagligt mer nöjd med delegationsförfarandet.

### *3.1.1 Kommentarer*

Delegationsinstrumentet syftar till att avlasta nämnden rutinären. En delegationsordning skall vara ett instrument som gör att nämndens verksamheter kan bedrivas på ett snabbt och effektivt sätt. Trots att det i samtliga nämnder finns tydliga delegationsbeslut med tillhörande anvisningar upplever en stor del av ledamöterna i kommunstyrelsen och utbildningsnämndens att man är missnöjd med delegationshanteringen. Om orsaken är okunskap kring begreppen och reglerna för delegation eller om det är något annat skäl som orsakar de negativa uppfattningarna är viktigt att nämnderna och kommunstyrelsen påbörjar en diskussion kring begreppet delegation. Syftet med denna diskussion måste vara samtliga ledamöter, och även förvaltningen, sätter sig in i vad delegationsinstrumentet innebär och hur delegationsordningarna skall utformas för att stödja nämnden i sitt arbete. Målet måste vara att samtliga ledamöter i nämnderna och kommunstyrelsen upplever att den delegationsordning man fastställer är riktig och ändamålsenlig ur alla synvinklar.

## **4 Ärendehanteringsprocessen**

### **4.1 Finns fastställda beredningsrutiner/ärendehanteringsrutiner i kommunens nämnder och styrelsen?**

I samtliga nämnder och kommunstyrelsen finns fastställda och dokumenterade rutiner för beredning av ärenden.

### **4.2 Är beredningsrutinerna /ärendehanteringsrutinerna ändamålsenliga så att de möter de förtroendevaldas behov och önskemål?**

Min bedömning är att de fastställda beredningsrutinerna i sig är ändamålsenliga. De beskriver på ett tydligt sätt ett ärendes gång inom förvaltningen och fram till en politisk beredning. Framförallt utbildningsnämndens ärendehanteringsrutin anser jag vara bra.

Däremot visar enkäten att ett flertal ledamöter i utbildningsnämnden och kommunstyrelsen anser att beredningsprocessen inte är ändamålsenlig. I Omsorgsnämnden visar enkätresultatet att man i betydligt större grad anser att beredningsprocessen är ändamålsenlig.

Vidare anger en majoritet i kommunstyrelsen och utbildningsnämnden att man inte är nöjd med ärendebeskrivningarna i beslutsunderlagen. Även här visar ledamöterna i omsorgsnämnden en positivare syn på ärendebeskrivningarna i beslutsunderlagen.

### **4.3 Uppfyller protokollen lagens krav?**

I granskningen har jag tagit del av ett urval protokoll från nämnderna och kommunstyrelsen. Jag kan konstatera att samtliga protokoll som granskats uppfyller kommunallagens krav.

### **4.4 Är protokollen lätt att läsa och förstå?**

I förvaltningslagen § 7 framgår att "Myndighet skall sträva efter att uttrycka sig lättbegripligt". Det innebär att beslut och beslutsunderlag skall utformas så att medborgare i största allmänhet skall kunna läsa och förstå kommunala protokoll och handlingar.

Det finns en gemensam mall för tjänsteskrivelser som utgör grund för de protokoll som upprättas. I stort är nämndernas och kommunstyrelsens protokoll uppställda i enlighet med den mallen. Det är en fördel för läsaren av protokollen i Ljusdals kommun om det finns en enhetlig disposition i protokollen.

Tydligheten i besluten är varierande. I vissa fall kan jag som läsare av protokollen direkt förstå beslutets innebörd, i andra fall har jag som läsare svårt att få ett sammanhang i det beslut som redovisas i protokollet.

Ett exempel på otydligt beslut är KS § 309/2010. Ärendet togs upp i kommunstyrelsen igen för att tolka det tidigare beslutade uppdraget. I detta fall uppdrogs till kommunstyrelsens beredning att tolka och förtydliga det tidigare uppdraget. Min uppfattning är att det är tveksamt att överlämna tolkningen till kommunstyrelsens beredning. Ärendet borde ha beretts ytterligare och presenterats för kommunstyrelsen för nytt ställningstagande.

I min granskning har jag också tagit del av ett beslut i utbildningsnämnden § 107/2011 "Ramsjös skolas högstadium fr.o.m. hösten 2012." Min uppfattning är att beskrivningen av ärendet är otydlig. För att få ett sammanhang av ärendet har jag fått kontakta förvaltningen för att få en helhetsbild av vad ärendet handlar om och varför man har hanterat ärendet i nämnden. Jag förstår också att ärendet är av stor principiell betydelse för både nämnd, förvaltning och även kommunmedborgarna. Därför anser jag att ärendebeskrivningen och besluten kunde ha gjorts tydligare.

I omsorgsnämnden har jag särskilt granskat § 188/2011, "Ekonomiinformation från förvaltningen, helårsprognos per september 2011".

Min uppfattning är att protokollet är otydligt. Det redovisas ett antal orsaker till avvikelser som kan vara svårt för läsaren av protokollet att förstå och sätta in i sitt sammanhang. Innehållet är sannolikt tydligt för verksamheten och nämnden. För en utomstående är det inte tydligt.

Vidare kan jag konstatera att de yrkanden som togs upp till behandling i detta ärende indikerar att den som lagt yrkandet inte har varit nöjd med ärendets beredning. . Ett av yrkandena i det här ärendet framstår som otydligt då man föreslår att "ordförande och förvaltningschef får i uppdrag att ta upp vid länsträffar angående problemen kring LSS och LASS, problemskrivning bör göras skriftligt till försäkringskassan". Detta yrkande bifölls. Min uppfattning är att det oklart hur beslutet skall effektueras/verkställas/återrapporteras.

## **4.5 Kommentarer**

Det finns fastställda och dokumenterade rutiner för hur ärende skall beredas i nämnderna och kommunstyrelsen. Enkätresultatet visar dock att man till stor del i kommunstyrelsen och utbildningsnämnden inte uppfattar att beredningsprocessen är ändamålsenlig. Detta resultat i enkäten är mycket otillfredsställande för arbetet i nämnd och förvaltning. En utgångspunkt för ett effektivt nämndsarbete är att man är överens mellan politik och förvaltning om hur ärende/beredningsprocessen skall utföras. Det är av stor vikt att man snarast i nämnden/kommunstyrelsen klargör hur beredningsprocessen skall utföras.

Den mall för tjänsteskrivelser/protokoll som finns är bra. Dock anser jag att man kan utveckla innehållet i protokollen i syfte att öka tydligheten både vad avser ärendebeskrivningarna och besluten. Målsättningen måste vara att kommunens protokoll kan läsas och förstås av nämnd och förvaltning samt dessutom kommunmedborgarna och andra intresserade.

Vidare anser jag att ordförandena i samtliga nämnder och kommunstyrelsen skall utveckla hanteringen av yrkanden. I det fall yrkanden är otydliga måste ordföranden se till att de tydliggörs innan man går till beslut. Om otydliga yrkanden bifalls blir beslutet otydligt!

I övrigt kan jag konstatera att protokollen följer kommunallagen formella regler.

# **5 Hantering av allmänna handlingar**

## **5.1 Registreras och hanteras handlingar på ett korrekt sätt?**

Respektive nämnd och kommunstyrelsen har egna registratorer. Handlingar som inkommer och upprättas inom dessa myndigheter registreras regelmässigt på ett tillfredsställande sätt. Postöppningsrutiner och hantering av handlingar i diariet anser jag sköts på ett ändamålsenligt sätt i båda nämnderna och kommunstyrelsen. Det finns rutiner för uppföljning och kontroll av ärenden/handlingar. När det gäller e-post finns en osäkerhet om både inkommande och expedierade/utskickade e-posthandlingar registreras på ett korrekt sätt i samtliga granskade myndigheter. Det saknas en e-post policy i kommunen.

I offentlighets och sekretesslagen (OSL) 4 kap 2§ framgår att varje myndighet skall upprätta en beskrivning över myndighetens handlingar och hur dessa handlingar skall hanteras. Ingen av de granskade nämnderna eller kommunstyrelsen har en sådan beskrivning. Det finns dock en icke helt aktuell arkivbeskrivning för kommunens handlingar. Inom kansliavdelningen pågår ett arbete med att upprätta mallar för en dokumenthanteringsplan som skall gälla för kommunens samtliga nämnder/kommunstyrelsen. I den kan man lämpligen även beskriva hanteringen av e-post.

## **5.2 Utlämning av handlingar**

Granskningen visar att rutinerna för utlämning av handlingar fungerar på ett tillfredställande sätt.

## **5.3 Hantering av hemliga handlingar**

Granskningen visar att hantering en av hemliga handlingar fungerar på ett tillfredställande sätt.

# **6 Övriga noteringar**

I granskningen har vi intervjuat nämndsekreterarna och nämndsordförandena. Vi har gått igenom handlingar och protokoll i respektive nämnd/kommunstyrelsen. Vidare har vi genom en enkät ställt frågor till samtliga nämndsstyrelseledamöter för att få deras enskilda uppfattningar kring de frågeställningar som utgjort grunden för våra granskningar.

I ett fall har vi kommit i kontakt med ett ärendes hantering som är ovanligt. Det handlar om Ramsjö skola (Utbildningsnämnden § 107/1011). Förvaltningen hade utarbetat förslag till hantering av ärendet som nämndens majoritet inte accepterade. Man har då fattat beslut i nämnden om att inrätta en politisk arbetsgrupp bestående av ledamöter från nämnden som operativt skall utreda förutsättningarna för att ha kvar Ramsjö skola. Det som är ovanligt är att representanter från utbildningsförvaltningen inte ingår i arbetsgruppen. Det finns inga formella regler kring hur ärenden skall utredas och beredas i nämnder. Rimligt hade varit att nämnden i ett beslut med tydliga direktiv hade uppdragit till förvaltningen att utreda de frågeställningar som finns i den politiska arbetsgruppens uppdrag. I detta fall kan vi konstatera att nämndens majoritet har markerat att man inte har förtroende för den egna förvaltningen. Denna förtroendeklyfta har också i praktisk handling inneburit att anställda/handläggare i utbildningsförvaltningen upplever det som obehagligt att föredra ärenden inför nämnden. Det upplevdes som en arbetsmiljöfråga och utbildningschefen beslutade under hösten 2011 att hans medarbetare inte skulle komma till nämnden och föredra ärenden.

Detta i sin tur ledde till att utbildningsnämndens presidium utarbetade en handlingsplan för att försöka komma tillrätta med de problem som upplevdes inom nämnd och förvaltning. En majoritet av nämndens ledamöter har dock i en särskild skrivelse reagerat mot presidiets handlingsplan.

I granskningen har vi inte tagit ställning till vem/vad som gjort rätt eller fel. Där emot kan vi med bakgrund av detta konstatera att utbildningsnämnden har stora interna problem. Det är uppenbart att man inte litar på varandras avsikter. Vidare har nämnden ett stort problem då en majoritet i nämnden inte litar på och har förtroende för sin egen förvaltning.

Ett annat problem för hela kommunen är att det efter senaste valet har uppstått en politisk situation som innebär att samtliga nämndsordföranden inte i egentlig mening representerar en majoritet. Dessa ordföranden, som har ansvaret att fastställa dagordning och ansvara för beredning och utskick av kallelsen till nämnden, har

därigenom fått en politisk svag roll. Enkätsvaren och de intervjuer vi genomfört med ordförandena styrker oss i denna uppfattning.

Vår uppfattning är att dessa problem omedelbart måste finna en lösning. Om nämndsarbetet präglas av bristande förtroende är det sannolikt så att nämnderna och kommunstyrelsen inte kan och inte kommer att kunna ta ansvar att fullgöra det uppdrag man har fått av fullmäktige på ett ändamålsenligt sätt. Framförallt gäller det utbildningsnämnden och kommunstyrelsen. Samtliga nämndsledamöter har lika stort ansvar för den verksamhet man har i uppdrag att bedriva. Det innebär att samtliga nämndsledamöter delar ansvaret att finna formerna för ett nämndsarbete som präglas av respekt och förtroende för nämnden och förvaltningen.

Kommunstyrelsen har sedan 1 januari 2011 ett utskott, samhällsutvecklingsutskottet. Utskottet inrättades i samband med organisationsförändringen som skedde 1 januari 2011. Samhällsutvecklingsutskottet har driftansvar för kommunal teknik/fritid och myndighetsutövning inom miljö -och byggområdet. Utskottet har av kommunstyrelsen fått delegation inom delar av dessa områden. I samband med de intervjuer vi genomförts med ordförandena framgick från både kommunstyrelsens ordförande och samhällsutvecklingsutskottets ordförande att man ansåg att utskottets roll och ansvar var otydligt. Utskottets verksamhet har inte funnit sin roll gentemot kommunstyrelsen. Det uppstod ofta frågeställningar kring vilka initiativ utskottet kan och får ta. Beredningsprocessen i utskottet var också en fråga som båda ordföranden hade synpunkter på.

Vår uppfattning är att kommunstyrelsen måste utvärdera utskottets funktion och roll i den samlade kommunstyrelseorganisationen. Man måste ställa sig frågan om organisationen med utskottet är ändamålsenligt i förhållande till de mål man hade med inrättandet av utskottet.

I samband med den nya organisationen bildades en central nämndssekreterarorganisation med kommunens kanslichef som sammankallande. Inom den organisationen finns också nämndernas registratorer. Syftet med denna organisation är att samla och få en gemensam hantering och utveckling av de nämndsadministrativa funktionerna. Vår bedömning är att detta är en bra grund för att utveckla gemensamma arbetssätt och rutiner inom kommunens nämnder och kommunstyrelsen.