

# **Genomlysning**

**av**

# **överförmyndarnämnden**

**2006-04-11**

## Innehåll

<b>1. Inledning</b>	<b>2</b>
1.1 Kort beskrivning av uppdraget	2
1.2 Arbetsmetod	2
<b>2. Nämnd/Förvaltning</b>	<b>3</b>
2.1 Kort beskrivning av nämnden förvaltningen	3
<b>3. Sammanfattning</b>	<b>5</b>
3.1 Sammanfattande analys	5
3.2 Goda exempel	6
3.3 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt	6
<b>4. Uppdrag</b>	<b>7</b>
4.1 Formell styrning (lagstiftning och politiska beslut)	7
4.2 Övriga åtaganden	8
4.3 Gränssnitt till annan verksamhet i staden	8
4.4 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt	9
<b>5. Samspel mellan nämnd och förvaltning</b>	<b>10</b>
5.1 Arenor	10
5.2 Roll- och arbetsfördelning	10
5.3 Kommunikation	10
5.4 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt	10
<b>6. Organisation – Inre effektivitet</b>	<b>11</b>
6.1 Förvaltningens organisation	11
6.2 Styrning och ledning	12
6.3 Personalfrågor	13
6.4 Ekonomifrågor	15
6.5 IT-frågor	16
6.6 Stödprocesser	16
6.7 Omvärlds- och framtidsbevakning	19
6.8 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar:	20
<b>7. Uppföljning och resultat – Yttre effektivitet</b>	<b>23</b>
7.1 Uppföljningssystem och resultat	23
7.2 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar:	24
<b>8. Analys av resultat</b>	<b>24</b>
8.1 Användning av resultat av uppföljningen	24
8.2 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar:	24
<b>9. Reflektioner och slutsatser</b>	<b>24</b>

## BILAGOR

1. Intervjufrågor
2. Intervjuade personer
3. Genomgången material

## 1. Inledning

### 1.1 Kort beskrivning av uppdraget

Den 21 september 2005 beslöt kommunstyrelsen att samtliga stadens nämnder och bolagsstyrelser successivt ska genomlysas fram till år 2010. Arbetet ska leda till effektivare utnyttjande av stadens resurser och ge nya möjligheter att omprioritera dessa resurser. Målet är att en till två miljarder kronor ska kunna omfördelas.

Bakgrunden är bl.a. att den framtida demografiska situationen och skatteutjämningsystemets effekter kommer att medföra ekonomiska påfrestningar för staden, liksom för många av landets övriga kommuner. Trots detta måste staden kunna ge medborgarna en god samhällservice även i framtiden. God ekonomi och effektiv verksamhet är en förutsättning för detta. En viktig del för att nå dessa mål är att systematiskt genomlysna och effektivisera stadens samtliga verksamheter.

Stadsdelsdirektör Bitte Davidsson utsågs till projektledare för genomlysningarna. Dessa bygger på ett samlat, strukturerat och metodiskt arbetssätt som utgår från fem frågeområden som avser att definiera ett effektivt resursutnyttjande inom stadens nämnder. De fem områdena är följande: Uppdrag, samspel mellan nämnd och förvaltning, organisation (inre effektivitet), uppföljning och resultat (yttre effektivitet) samt analys av resultat.

Syftet med genomlysningarna är att identifiera möjliga effektiviseringar och prioriteringar. Dessutom ska goda exempel som kan fungera som inspiration för andra verksamheter i staden lyftas fram. Genomlysningarna sker med stöd av utomstående konsulter.

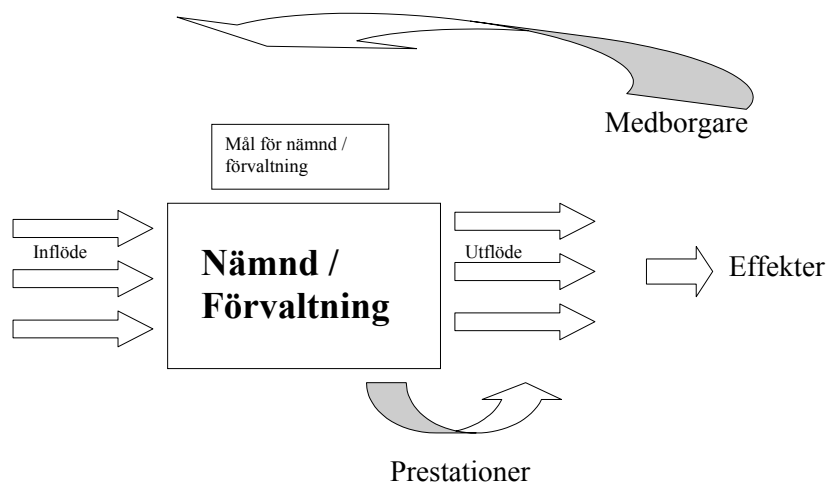
### 1.2 Arbetsmetod

Redovisning av resultaten i detta avsnitt baseras i det väsentligaste på de antal intervjuer vi genomfört med personalen samt på genomgången material (se bilaga 2 och 3). Intervjufrågorna bygger på de fem frågeområdena som har tagits fram av stadsledningskontoret (SLK). Dessa frågeområden är tänkta att tjäna som en struktur och för att säkra att genomlysningarna genomförs på ett likartat sätt för alla förvaltningar som omfattas av arbetet samt att de täcker in områden som är relevanta för att identifiera effektivt respektive ineffektivt resursutnyttjande. Samtliga ställda frågor återfinns i bilaga 1.

Genomlysningarna genomförs genom att ställa:

- Strukturfrågor (vem, vad och var)
- Processfrågor (hur)
- Resultatfrågor (inre och yttre effektivitet)

Den nu pågående genomlysningen kommer även att belysa verksamheten genom nedanstående modell samt vara åtgärdsinriktad och ge möjlighet till benchmarking av nämndens egen utveckling över tiden samt med andra nämnder och kommuner. Det ger därmed information om var nämnden står samt information om vad nämnden behöver arbeta vidare med.



Figur 1: Illustration över nämndens / förvaltningens processer.

Redovisningen har för de olika avsnitten disponerats genom att redogöra för våra observationer. Varje frågeområde avslutas med våra synpunkter med utgångspunkt i möjliga effektiviseringar och omprioriteringar.

## 2. Nämnd/Förvaltning

### 2.1 Kort beskrivning av nämnden förvaltningen

Stockholms överförmyndarnämnd består av fem ledamöter samt fem ersättare, vilka väljs av kommunfullmäktige för fyra år i taget. Bland ledamöterna utser kommunfullmäktige ordförande och vice ordförande som ska ha daglig mottagning för allmänheten. Under nämnden lyder överförmyndarförvaltningen, vilken leds av en förvaltningschef med ca 24 medarbetare, som inför nämnden är ansvarig för verksamheten.

Överförmyndarnämndens uppgift är att förhindra att personer som inte själva kan tillvarata sin rätt drabbas av rättsförluster. Det kan avse omyndiga eller personer som på grund av hög ålder, sjukdom, psykisk störning eller handikapp inte kan bevaka sin rätt, förvalta sin egendom eller sörja för sin person. För den som har behov av hjälp medverkar nämnden till att god man, förvaltare eller förordnad förmyndare utses. Överförmyndarnämnden utövar sedan tillsyn över dessa så att de fullgör sina uppdrag på ett tillfredsställande sätt. Nämnden bestämmer också om arvoden till gode män, förvaltare och förordnade förmyndare. Överförmyndarnämndens beslut kan överklagas till tingsrätten. Sedan den 1 juli 1995 står nämnden under länsstyrelsens tillsyn.

Överförmyndarnämnden i Stockholm är även ett s.k. reservforum. Det innebär att om det är oklart vilken överförmyndarnämnd i Sverige som ska handlägga ett ärende ska ärendet prövas av Stockholms överförmyndarnämnd. Nämnden handlägger också alla ärenden som gäller svenska medborgare som är bosatta utomlands.

Det finns tre huvudsakliga former av ställföreträdarskap, vilka kortfattat beskrivs nedan.

- God man

En god man fungerar som ställföreträdare för den som inte själv kan tillvarata sina intressen. Att få en god man är frivilligt och man har alltid kvar sin bestämmanderätt. Om den hjälpbehövande inte klarar att ge sitt samtycke krävs ett läkarintyg.

En god mans uppgifter varierar och är beroende av hur förordnandet är utformat. Bl.a. handlar det om att se till att räkningar betalas, att den hjälpbehövande får rätt vård och boendeform, att han eller hon erhåller de stöd från samhället som den enskilde är berättigad till.

En god man kan även förordnas för en enstaka rättshandling till exempel att avveckla en lägenhet, en fastighetsförsäljning, att bevaka rätt i dödsbo eller liknande.

- Förvaltare

I Sverige avskaffades omyndigförklaringen den 1 januari 1989 och ersattes med förvalterskap. Förvalterskapet är en tvångsåtgärd som kan genomföras mot huvudmannens vilja.

När ett förvalterskap ska anordnas krävs alltid att en läkare intygar att huvudmannen inte kan vårda sig eller sin egendom. Eftersom ett förvalterskap anses vara ett stort ingrepp i den personliga integriteten prövas frågan av tingsrätten vid en särskild förhandling utifrån om den enskildes angelägenheter kan tillvaratas på ett mindre ingripande sätt. Förvalterskapet innebär att huvudmannen förlorar sin rättshandlingsförmåga i de delar som förordnandet avser. En förvaltare har således större befogenheter än en god man. Förvalterskapet är ofta begränsat och anpassat till behovet i varje enskilt fall.

- Förmyndare

En person är omyndig till dess han eller hon fyller 18 år. Om föräldrarna har den rättsliga vårdnaden om barnet är de också förmyndare, så kallade legala förmyndare. När den omyndige fyllt 16 år ska han eller hon ges tillfälle att yttra sig inför viktigare beslut.

Föräldrar får själva förvalta sina barns tillgångar utan att redovisa för överförmyndaren så länge barnens tillgångar understiger åtta prisbasbelopp (317 600 kronor år 2006). Överstiger barnens tillgångar åtta basbelopp är föräldrarna/förmyndarna skyldiga att anmäla det till överförmyndarnämnden. I sådana fall ska föräldrarna varje år lämna in en redovisning över hur de förvaltar barnens egendom. Oavsett om barnens tillgångar överstiger eller understiger åtta basbelopp är föräldrarna skyldiga att förvalta tillgångarna på ett sätt som överensstämmer med föräldrabalkens regler, vilket innebär att barnens tillgångar endast får användas för barnens nytta.

Om det är nödvändigt kan överförmyndarnämnden besluta att föräldrarna ska redovisa sin förvaltning även om barnets tillgångar understiger åtta basbelopp. Om föräldrarna inte förvaltar barnens pengar på ett tillfredsställande sätt kan överförmyndarnämnden ingripa, till exempel genom att spärra barnens samtliga tillgångar.

Vissa åtgärder kräver alltid överförmyndarnämndens godkännande. Det gäller till exempel när ett barn ska sälja eller köpa en fastighet eller bostadsrätt, om fastigheten ska pantsättas, om barnet ska låna eller låna ut pengar.

I de fall då god man, förvaltare eller förmyndare avses kommer vi fortsättningsvis använda samlingsbegreppet ställföreträdare.

### 3. Sammanfattning

#### 3.1 Sammanfattande analys

Överförmyndarnämnden utövar tillsyn över gode män, förvaltare och förmyndare och står själv under tillsyn av Länsstyrelsen i Stockholms län. Överförmyndarnämnden i Stockholm ska även pröva ärenden där det är oklart vilken överförmyndarnämnd i Sverige som ska handlägga ett visst ärende.

Huvuddelen av överförmyndarnämndens verksamhet består av myndighetsutövning. Verksamheten vid nämnden är starkt lagreglerad och innefattar inga uppgifter som inte utgår från lagstiftningen. Grundläggande för nämndens verksamhet är tillämpliga bestämmelser i föräldrabalken, förmynderskapsförordningen och förvaltningslagen. Syftet med lagregleringen är att förhindra att personer som inte själva kan tillvarata sin rätt inte drabbas av rättsförluster.

Till följd av lagregleringen kan utrymmet för förändring av arbetsuppgifterna vid nämnden vara begränsad. Beslut om förenklad granskning av ställföreträdarens redovisning exempelvis förutsätter lagändring.

Förvaltningen har begränsad kontakt med andra aktörer och förvaltningar inom staden. Förvaltningen har dock regelbundna gemensamma träffar med motsvarande förvaltningar i städer som Göteborg, Malmö, Uppsala och Västerås. Nämnden och några av medarbetarna är medlemmar i Föreningen Sveriges Överförmyndare, som har till ändamål att genom intressebevakning, kompetenshöjning och erfarenhetsutbyte främja överförmyndarverksamheten.

Vi har kunnat notera brister i rollfördelningen mellan del av nämnden och förvaltningen. De relationer som för närvarande råder påverkar hela organisationen negativt och skapar osäkerhet hos personalen. Det är nödvändigt att dessa relationer förbättras så att kommunikation och ledning blir tydlig.

Det är därför önskvärt med en klarare rollfördelning mellan nämnd och förvaltning. Roll- och ansvarsområden mellan nämnd och förvaltning anses av flera av de intervjuade personerna under senare år ha blivit otydliga och ökad tydlighet efterfrågas av flera av de intervjuade. Delegationsordningen ses för närvarande över och beräknas vara färdig under våren.

Vi har också sett brister i arbetsklimatet. Det har framkommit både vid våra intervjuer och genom den personalenkät som Utrednings- och statistikkontoret genomfört. Vi ser det som en synnerligen angelägen uppgift för förvaltningen att arbeta vidare på att åstadkomma en bättre arbetsmiljö för de anställda. Det gäller även den fysiska arbetsmiljön.

Förvaltningen har på olika sätt arbetat för att utveckla och förbättra rutiner och handläggningsmetoder. Vi ser dessa förbättrade rutiner som värdefulla inslag till en effektivare förvaltning. Samtidigt kan vi notera att rutinerna ännu inte alltid fullt ut fått genomslag i den praktiska verksamheten. Det är viktigt både för effektivitet och rättssäkerhet att regler och rutiner tillämpas på ett enhetligt sätt och i överensstämmelse med givna instruktioner.

Vi ser därutöver ett flertal områden som kan ytterligare utvecklas och bidra till fortsatta effektivitetsvinster. Ofullständiga ansökningar är en orsak till förluster av tid och resurser. Bättre

information till de sökande, exempelvis via förvaltningens hemsida, och förenklade blankett-system kan bidra till att minska denna typ av förluster.

Vid diskussioner med förvaltningsledningen har vi erfarit att man har påbörjat en förändring av handläggningsprocessen så att en handläggare har hand om hela ärendet ”från ax till limpa”. Det förutsätter en viss initial kompetensuppbyggnad men antas i fullt utbyggt skick innebära en besparingspotential om cirka tre årsarbetskrafter.

### 3.2 Goda exempel

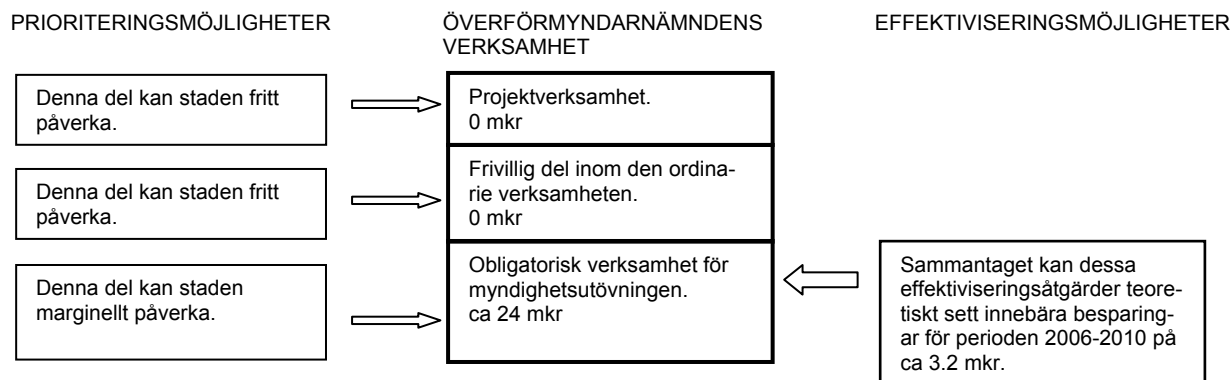
Under arbetet med genomlysningen och vid de diskussioner som förts med ledningen och personalen har ett antal effektiviseringsåtgärder lyfts fram, som vi anser kan tjäna som goda exempel för andra nämnder och förvaltningar inom staden. Vi vill särskilt framhålla följande åtgärder:

- Utarbetandet av en förenklad blankett för årsredovisningen i syfte att underlätta för såväl god man/ställföreträdare som granskaren inom förvaltningen.
- Förslaget att en handläggare granskar samtliga årsredovisningar från en och samma mångförmyndare. Detta innebär tidsvinster för förvaltningen samtidigt som det underlättar för gode mannen/ställföreträdaren att endast ha en handläggare att kommunicera med. Ställföreträdarskapet kommer att rotera mellan granskarna med vissa tidsintervall för att kvalitetssäkra granskningen och förstärka den interna kontrollen.
- Förvaltningen har inlett en försöksverksamhet med att en handläggare ansvarar för hela ärendehantering från ”ax till limpa”. Det innebär att samma handläggare ansvarar för den samlade handläggningen av ärendet. Detta nya förfarande torde innebära tidsbesparingar genom färre överlämningsituationer mellan personal och mindre letande efter handlingar o.dyl.
- Nämnden har infört ett nytt verksamhetssystem (Wärna) för att lättare kunna följa upp och styra verksamheten. Systemet innebär också att ledningen kan följa personalens arbete och även sätta upp individuella mål för de anställda.
- Den nu pågående diskussionen om att granskningen ska baseras på risk- och väsentlighetskriterier. Detta innebär att ett ärende ska handläggas efter sin ”beskaffenhet”. Enklare ärenden, där man inte ser någon större risk eller att frågan bedöms vara av mindre väsentlig art, bör handläggas så smidigt och enkelt som möjligt för att frigöra mer tid åt mer riskartade eller väsentliga ärenden. Olika principer för urval eller varvad granskning håller för närvarande på att diskuteras inom nämnden.
- I samband med flodvågskatastrofen agerade förvaltningen snabbt och effektivt genom att samla personalen för att informera och utse en ansvarig för att ta emot alla samtal/ärenden med hög prioritet.

### 3.3 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt

I figuren nedan sammanfattas de effektiviseringar som diskuteras i rapporten. Överförmyndarnämndens verksamhet är starkt lagreglerad och vi har inte funnit att nämnden har några

andra verksamheter som ligger utanför dess egentliga uppgift. Därför har de delar i figuren nedan som staden själv fritt kan påverka ”nollats”.



Av sammanställningen nedan framgår den framräknade årliga effektiviseringen (i tkr) för perioden 2006 – 2010.

Möjliga effektiviseringar (belopp i tkr)						
Ar	2006	2007	2008	2009	2010	Total
Förbättringar: "Uppdrag"	20	40	40	40	40	180
Förbättringar: "Samspel nämnd/förvaltning"	25	65	80	80	80	330
Förbättringar: "Inre effektivitet"	45	170	180	1180	1180	2715
Förbättringar: "Uppföljning"				10	10	20
<b>Summa</b>	<b>90</b>	<b>275</b>	<b>300</b>	<b>1310</b>	<b>1310</b>	<b>3245</b>

## 4. Uppdrag

### 4.1 Formell styrning (lagstiftning och politiska beslut)

Stockholms överförmyndarnämnds verksamhet består i att motverka rättsförluster för personer som inte själva kan tillvarata sina intressen, dvs. underåriga samt personer som har god man eller förvaltare förordnad för sig. Detta innebär också att rekrytera gode män och förvaltare till personer som enligt beslut i tingsrätten ska ha en god man eller förvaltare. Det är även nämndens uppgift att vid behov byta gode män och förvaltare, samt administrera och se till att överförmyndarverksamheten bedrivs på ett ändamålsenligt sätt. En stor del av arbetet innebär granskning och kontroll av ställföreträdarnas årliga ekonomiska redovisningar av hur huvudmannens intressen har tillgodosetts.

Verksamheten styrs i huvudsak av föräldrabalken, förmynderskapsförordningen och förvaltningslagen. Det finns inga frivilliga åtaganden i uppdraget förutom de lagstadgade. Nämndens arbete är inriktat på detta och inga andra prioriteringar av innehållet i uppdraget anses kunna ske.

En inte ringa del av det överförmyndarnämnden gör idag beträffande rekrytering av gode män hanterades av tingsrätten fram till 1995. Nu sker ansökan om god man och utredningen av



dennes lämplighet hos överförmyndarnämnden medan beslut efter förslag från nämnden fortfarande fattas av tingsrätten.

Sedan den 1 juli 1995 har Länsstyrelsen tillsyn över överförmyndarnämnden. Länsstyrelsens uppgift är att se till att överförmyndarna kontrollerar att förmyndares, gode mäns och förvaltarens verksamhet sköts på ett korrekt sätt.

Enligt förvaltningen finns det inga verksamheter eller delar av verksamheter som inte har sin grund i lagstiftningen. Några verksamheter som härstammar från några tidigare projekt finns inte.

#### **4.2 Övriga åtaganden**

Under arbetet med genomlysningen av överförmyndarnämnden har konstaterats att nämnden inte arbetar med uppgifter som inte är direkt hänförliga till det lagstadgade uppdraget.

#### **4.3 Gränssnitt till annan verksamhet i staden**

Överförmyndarnämnden är en tillsynsmyndighet med uppgift att motverka rättsförluster för personer som inte kan tillvarata sina intressen såsom underåriga samt personer som har god man eller förvaltare förordnad för sig. Sedan 1976 har begreppet ”sörja för person” tillkommit. Socialtjänsten utser kontaktperson till dem som är i behov av det. En huvudman kan då både ha en kontaktperson och en god man/förvaltare. Dessa roller kan skapa oklarhet i rollfördelningen. Eftersom det inte finns någon uttrycklig bestämmelse i föräldrabalken som behandlar gode mannens uppdrag i denna del anser nämnden att uppdraget kan uppfattas ottydligt. Vad som dock åvilar ställföreträdaren är att om denne bedömer att huvudmannen har behov av t.ex. kontaktperson ska ställföreträdaren bevaka att denne erhåller den hjälpen och även tillse att kontaktpersonen fullgör sina förpliktelser. Ställföreträdarens roll är således att företräda sin huvudman utåt d.v.s. gentemot huvudmannens motparter. Om ställföreträdaren däremot företräder huvudmannen inåt, som kan ske beträffande ”sörja för person”, finns en uppenbar risk att gränsen gentemot andra stödfunktioner tangeras. Ställföreträdaren ska inte utföra uppgifter som åligger andra, utan företräda sin huvudman utåt genom att kontrollera att alla rättigheter och skyldigheter som hans huvudman har uppfyllts.

Samtliga intervjuade vid förvaltningen har på frågan om eventuell nämndsammanslagning fört fram det olämpliga i att förvaltningen skulle ingå i socialtjänstnämndens verksamhet, då det bl.a. åvilar ställföreträdarna att ”ha tummen i ögat” på t.ex. hemtjänst, kontaktperson, personliga assistenter, gruppboende, sjukhem för att tillvarata den enskildes intressen. Oberoendet kan då starkt ifrågasättas. Därutöver kan man enligt förvaltningen anta, att en sammanslagning med socialtjänsten även kommer att uppfattas synnerligen negativt av föräldrar som står under nämndens kontroll av den enda anledningen att barnen har en betydande förmögenhet. Inom ramen för genomlysningen har vi undersökt möjligheten för en sådan sammanslagning. Vid en djupare juridisk prövning har vi dock kommit fram till att detta inte är möjligt.

Nämnden har idag inga som helst sidoverksamheter och för att bibehålla överförmyndarnämndens auktoritet, inte minst på riksnivå, och oberoende är en placering direkt under finansroteln det mest logiska, enligt förvaltningschefen.

I fall rörande ensamkommande asylsökande barn har förvaltningen kontakt med Migrationsverket som ansöker om god man och även står för arvudet för dessa.

I de fall då ett barns pension riskerar att inte användas till barnets bästa har överförmyndarnämnden möjlighet att öppna ett spärrat konto i barnets namn samt se till att barnpensionen betalas in till det kontot. Sedan den 1 oktober 2004 ska Vägverket informera överförmyndarnämnden om fordon registreras på omyndig och kronofogdemyndigheten ska informera om barn skuldsätts. Nämnden har dock inga sanktionsmöjligheter.

I figuren nedan visas överförmyndarnämndens verksamhet i relation till närstående myndigheters verksamheter. Som framgår av sammanställningen är det främst stadsdelsnämnderna inom staden som har närmast samröre med överförmyndarnämnden.

Organisation	Kortfattad beskrivning av verksamheten (utifrån ett angränsande perspektiv)
Socialtjänstnämnden	Stödinsatser för likartade behovsgrupper
Migrationsverket	Frågor rörande asylsökande barn.
Stadsdelsförvaltningar	Frågor rörande "sörjande" för person
Tingsrätten	Frågor rörande ställföreträdare

#### 4.4 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt

*Formell styrning:*

- Se kommentar under kapitel 5.

*Övriga åtaganden samt gränssnitt till annan verksamhet:*

- Utökat informationsutbyte med de aktörer som finns inom området och som tangerar överförmyndarnämndens verksamhet har av förvaltningen lyfts fram som ett förbättringsområde.
- En klarare uppgiftsfördelning och definition av begreppet "sörja för person" bör utarbetas i syfte att tydliggöra uppgiftsfördelningen mellan stadsdelsnämndernas åtaganden och överförmyndarnämnden.
- Det bör övervägas om godmanskapet ska renodlas från "sörja för person" till att enbart gälla att förvalta egendom och bevaka rätt i ekonomiska och juridiska frågor för huvudmannen. För att uppnå detta krävs dock en lagändring.

I figuren nedan visas de besparingar som teoretiskt sett skulle kunna inhämtas genom att införa de effektiviseringar som föreslås inom området.

Tydliggöra uppgiftsfördelning mellan stadsdelsnämnderna och överförmyndarnämnden i fråga om "sörja för person".	10	25	25	25	25	110
Renodla godmanskapet från "sörja för person".	10	15	15	15	15	70
<b>Summa</b>	<b>20</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>220</b>

## 5. Samspel mellan nämnd och förvaltning

### 5.1 Arenor

Överförmyndarnämnden i Stockholm består av 5 ledamöter och 5 ersättare vilka väljs av kommunfullmäktige för fyra år i taget. Bland ledamöterna utser kommunfullmäktige ordförande och vice ordförande. Under nämnden lyder överförmyndarförvaltningen, vilken leds av en förvaltningschef som inför nämnden är ansvarig för verksamheten. Nämnden sammanträder i princip en gång per månad och fattar beslut om t.ex. verksamhetsplan, verksamhetsberättelse och andra principiella ärenden. Nämnden har delegerat beslut i individärenden till tjänstgörande ledamot eller ersättare. Det är dock nämnden som fattar avslagsbeslut. Det är förvaltningens uppgift att verkställa nämndens beslut.

### 5.2 Roll- och arbetsfördelning

Överförmyndarna (ordförande och vice ordförande) har daglig mottagning för allmänheten i förvaltningens lokaler. (Vid deras förhinder träder annan ledamot eller ersättare in). Detta skapar ett nära samarbete mellan nämnd och förvaltning, vilket inneburit att nämndens och förvaltningens uppgifter i vissa delar har sammanblandats. Principiellt ska nämnden endast fatta beslut i övergripande frågor och inte vara operativ eller ha hand om den löpande förvaltningen. Roll- och ansvarsområden mellan nämnd och förvaltning anses av flera, på grund av bl.a. personfrågor, under senare år ha blivit otydliga och ökad tydlighet härvidlag efterfrågas av flera av de intervjuade. Delegationsordningen ses för närvarande över och beräknas vara färdig under våren.

Vid intervjuerna har framkommit förslag om att fler ärenden skulle kunna hanteras mer självständigt av förvaltningen samt att fler beslut skulle kunna fattas av handläggarna, t.ex. enklare beslut i fråga om arvoden till ställföreträdare samt attest av enklare årsräkningar.

Enligt föräldrabalken 19 kap 14 § får överförmyndarnämnden uppdra åt en ledamot, en ersättare som har kallats till tjänstgöring eller en kommunal tjänsteman med den kompetens som behövs att på nämndens vägnar avgöra vissa grupper av ärenden. Nämnden ska i sitt beslut ange vilka slag av ärenden som uppdraget omfattar. Överförmyndarnämnden får på motsvarande sätt uppdra åt en kommunal tjänsteman med den kompetens som behövs för att avgöra ärenden på överförmyndarens vägnar.

### 5.3 Kommunikation

Samspelet mellan nämnd och förvaltning präglas idag till stor del av den relation som för närvarande råder mellan del av nämnd och förvaltningen. Detta påverkar hela organisationen negativt och skapar även osäkerhet hos personalen om vem man ska lyssna på. Bordlagda ärenden kan delvis tillskrivas den oenighet som råder mellan del av nämnd och förvaltning.

### 5.4 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar på kort och lång sikt

*Arenor, roll- och arbetsfördelning:*

- Delegation av beslutsbefogenheter är ett av de viktigaste instrumenten för en rationell organisation av verksamheten. För kommunala förvaltningar finns föreskrifter om delegering av de kommunala nämndernas beslutsbefogenheter i bl.a. 6 kap. kommunallagen (KL). Frågan om delegering gäller inte bara effektivisering av arbetet utan också främjandet av

en god personalpolitik. Att besluta under eget ansvar upplevs som mera meningsfullt än att framlägga förslag till beslut av andra. Vi har noterat att en utökad beslutsdelegation till förvaltningen (handläggare/assistenter) diskuteras inom överförmyndarnämnden, vilket kan leda till både tidsbesparing och kortare handläggningstider. Detta är positivt. Samtidigt anser vi att en sådan utökad beslutsdelegation bör utgå från kriterier såväl för förtroende som för risk- och väsentlighet. Detta innebär att identifiera och bedöma vilka hinder, hot eller risker som finns i verksamheten och hur betydande dessa risker är, samt att se på sannolikheten för att dessa risker existerar eller inträffar och vilka konsekvenser detta i så fall skulle medföra. Det innebär i korthet att enkla och okomplicerade ärenden, där risken för att väsentliga felaktigheter kan uppstå bedöms låg, skulle kunna handläggas på ett enklare sätt i syfte att öka kvaliteten i handläggningen av svåra och mer komplicerade ärenden.

- Rollfördelningen mellan nämnd och förvaltning behöver enligt vår mening tydliggöras. I annat fall är risken stor att onödig energi och tid läggs på att hantera gränsdragningsproblem och oklarheter.

#### *Kommunikation:*

- Problemet med den nuvarande otydliga rollfördelningen som även råder mellan del av nämnd och förvaltningen skapar kommunikationsproblem, som försvårar styrningen av verksamheten och även likabehandlingen i handläggningen.

I figuren nedan visas belopp över de teoretiska besparingar som skulle kunna uppnås genom de åtgärder som diskuterats fram inom de nedan angivna områdena.

	År					
Åtgärd (belopp i tkr)	2006	2007	2008	2009	2010	Totalt
Utökad beslutsdelegation	10	25	40	40	40	155
Klarare rollfördelning mellan nämnd och förvaltning	15	40	40	40	40	175
<b>Summa</b>	<b>25</b>	<b>65</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>330</b>

## 6. Organisation – Inre effektivitet

### 6.1 Förvaltningens organisation

Den vägledande principen som styr organisationen är nuvarande lagstiftning inom området.

Förvaltningen omorganiserades under år 2002 från att tidigare vara uppdelad på 2 rotlar till att idag bestå av 3 enheter (ansökningsenhet, granskningsenhet, kanslienhet) med en chef för varje enhet. Enhetscheferna har inget budget- eller personalansvar utan har en mer samordnande och expertinriktad roll. Vissa av de anställda som har intervjuats uppfattar enhetschefernas roll som oklar och anser att resultatet av deras tillkomst har bidragit till att kommunikationsvägarna blivit längre samt att det skapat en känsla av utanförskap hos den övriga personalen.

Vidare anser en del att staben har vuxit under åren och att ytterligare delar av de administrativa tjänsterna skulle kunna lyftas över till stadshuset och köpas därifrån. Idag köper förvaltningen tjänster av stadshuset rörande IT-service, kontorsservice, lönehantering och upphand-

ling. Dessa frågor behandlas mer ingående i en nu pågående översyn av stadens administration, som genomförs av stadsledningskontoret.

Under intervjuerna har förslag lagts fram om att kansli- och granskningsenheten skulle kunna slås samman till en enhet för att arbetet på så sätt skulle kunna utföras utifrån ett helhetsperspektiv istället för som idag vara uppdelat på arbetsområden/arbetsmoment. Under 2006 kommer försök att göras genom att en person får sköta allt i handlägningsprocessen, dvs. genomföra arbetet från ”ax till limpa”. I stort sett alla intervjuade är positiva till detta och anser att det kommer att leda till en större helhetssyn och delaktighet då de får följa hela ärendet. Färre inblandade innebär färre överlämningar av ärendet, vilket borde ge en ökad effektivisering som följd med bl.a. kortare handläggningstider.

Ansökningsenheten sköter idag alla ansökningar förutom förordnanden av god man enligt 11:2 och 11:3 i föräldrabalken, vilka sköts av förvaltningsjuristen och revisorerna. Det har lyfts fram som ett förslag att lägga även dessa ansökningar under ansökningsenheten, så att alla ansökningar hanteras där.

Några av de intervjuade anser att löpande kommunikation sker i fikarummet eller underhand samt att vissa beslut fattas utan delaktighet av de anställda. En del av de personer som intervjuats efterfrågar därför en förbättring av kommunikationen samt att mer information ges vid verksamhetsförändringar t.ex. om nyanställning.

Vår samlade bedömning av verksamheten är att den idag upplevs som splittrad med många överlämningar av ärendena. Det påbörjade försöket med att en och samma handläggare handlägger ärendet från början till slut (”ax till limpa”) är ett försök att minska antalet inblandade i ärendehantering. I samband med att denna nya rutin utvärderas kan det, enligt vår mening, vara lämpligt att även överväga en hopslagning av kansli- och granskningsenheten.

## 6.2 Styrning och ledning

Sakverksamheten regleras, som tidigare nämnts, i huvudsak av lagstiftningen inom området.

Kommunfullmäktiges anvisningar till stadens nämnder ligger också till grund för framtagandet av bl.a. budget- och verksamhetsplanen vid överförmyndarnämnden. I dessa planer anges mål och vilka verksamheter som ska bedrivas. I fullmäktige beslutas den politik som sedan ska verkställas av styrelser och nämnder. Politiska konflikter hanteras således i fullmäktige och hör inte hemma i styrelser och nämnder.

Förvaltningens grunduppdrag är att motverka rättsförluster för personer som inte kan tillvarata sina intressen såsom underåriga samt personer som har god man eller förvaltare förordnad för sig. Detta sker bl.a. genom granskning av ställföreträdarnas års- och sluträkningar. Enligt åtagandet ska granskningen av års- och sluträkningarna vara färdig innan utgången av det år då räkningar lämnas in. I de fall ställföreträdaren yrkar om arvode ska granskningen ha påbörjats före oktober månads utgång.

Vissa av de intervjuade anser att de tydliga produktionsmål och framgångsfaktorer som finns i verksamheten uttrycks i form av kvantitetsmätt, dvs. hur många årsräkningar varje handläggare (motsvarande) har granskat och inte hur väl genomgångna de är. En del av de intervjuade anser att målen är alltför detaljerade och att de individuella målen inte är tydligt kopplade till

verksamhetsmålet. När det gäller tillstånds- och rekryteringsärenden är dessa svårare att planera. Detta gör att förvaltningen istället använder sig av mål som är tidsatta, t.ex. att ärendet ska handläggas/beslutas inom 14 dagar från det att ärendet är komplett.

De vägledande principerna för ledningsarbetet anses av förvaltningschefen vara lagen och stadens policy i olika frågor. I och med att förvaltningen är så pass liten och att alla är samlade på samma ställe behövs det, enligt förvaltningschefen, inga uttalade principer kring förhållandet centralisering respektive decentralisering.

Varje enhet har regelbundna möten varje eller varannan vecka (beroende på enhet). Hela förvaltningen har möte en gång i månaden. Ledningen diskuterar prioriteringar av arbetsuppgifter på mötena och prioriteringen sker utifrån den dagsaktuella arbetssituationen.

Förvaltningen har lagt ner ett stort arbete på att utveckla rutiner gällande handläggningen av ärenden. Det förekommer dock olika attityder till arbetet. Förvaltningen jobbar på att framtagna rutinbeskrivningar ska bli ett naturligt, gemensamt och styrande inslag i det dagliga arbetet. Dessa rutinbeskrivningar upplevs som bra och har tagits fram under bred personalmedverkan. En av de intervjuade personerna efterfrågade utöver detta en mer personlig arbetsbeskrivning. Även följsamheten till fattade beslut upplevs som varierande av personalen. En del anser att beslut som kommer från ledningen inte följs utan att man ”gör som man alltid gjort”.

Som tidigare nämnts anser en del av de intervjuade att enklare ärenden skulle kunna hanteras av handläggarna själva istället för att skickas vidare till överförmyndarna. De intervjuade har framfört att de ärenden som granskarna inte klarar av tas upp på möten och borde därför inte behöva gås igenom igen av överförmyndarna. Nuvarande rutin för ärendehantering skapar en rundgång av akterna vilket inte anses vara effektivt. Det är därför viktigt att de nya utvecklade rutinerna börjar användas av samtliga granskare så snart som möjligt.

Riksrevisionen (RiR) har i skrivande stund avrapporterat en granskning av länsstyrelsernas tillsyn över överförmyndare (RiR 2006:5). RiR är mycket kritisk till länsstyrelsernas sätt att bedriva tillsynen över överförmyndarna. Granskningen visar även på omfattande problem i överförmyndarnas verksamhet. Även JO har under en följd av år konstaterat omfattande brister i många överförmyndares verksamhet. Vi kan konstatera att den kritik som framförts mot överförmyndarna i allmänhet inte är riktad till överförmyndarnämnden i Stockholm. Nämnden måste även fortsättningsvis bibehålla den kvalitet och kompetens som nämnden har så att samma kritik inte kan riktas mot överförmyndarnämnden i Stockholm.

### **6.3 Personalfrågor**

Under 2005 fanns 24 personer anställda inom förvaltningen. Av dessa hade en medarbetare friår, en var tjänstledig, en sjukskriven och en vikarie för friår. Två medarbetare hade tidsbegränsade anställningar.

Medelåldern för förvaltningens anställda är för närvarande ca 50 år. En del av de intervjuade anser att det bör anställas fler yngre medarbetare som kan läras upp samt att en vikarie för receptionisten bör finnas. Är hon frånvarande så får kanslienheten rycka in och göra det jobbet och låta sitt eget vänta. Förvaltningen har genomfört en översyn av arbetssätt och rutiner vilken ska underlätta arbetet och ge möjlighet till att bättre kunna fylla tillfälliga vakanser samt att få alla att arbeta på samma sätt.



De styrdokument som används är de policies som Stockholms stad tagit fram. Därutöver har nämnden bl.a. fattat beslut om jämställdhets- och mångfaldsplan, delegationsordning, handikapplan och internkontrollplan.

Vid intervjuerna har framkommit önskemål om tydligare riktlinjer för personalen samt en mer uttalad vision för personalarbetet. En del av de intervjuade skulle även vilja få mer ansvar och befogenheter i arbetet.

Personalomsättningen inom förvaltningen är relativt låg. Det har därför enligt förvaltningschefen inte ansetts angeläget att ta fram ett särskilt program för personalförsörjning. Vidare anser förvaltningschefen att personalresursen är rätt dimensionerad men att det inför framtiden behövs kompetensutveckling. En del av de intervjuade instämmer i att det är rätt dimension på personalresursen men att det finns toppar som är svåra att hantera utan stress. Vidare anses att personalens förmåga skulle kunna används på ett bättre sätt, t.ex. genom en arbetsrotation.

En del av de intervjuade inom förvaltningen anser att individuella insatser (bra och dåliga) uppmärksammas, medan andra tycker att det kunde ges mer positiv feedback. Det belöningsystem som efterfrågas är erkännande, förtroende och eget ansvar.

Utrednings- och statistikkontoret (USK) genomförde 2004 en medarbetarenkät bland stadens anställda. Resultatet visade på dålig arbetsmiljö och missnöje vid överförmyndarförvaltningen, vilket har uppmärksamats av förvaltningen. Förvaltningen har under hösten 2005 tagit fram en plan för systematiskt arbetsmiljöarbete, där säkerhets-, fysiska och psykosociala aspekter har dokumenterats. Förvaltningen kommer även i internkontrollarbetet för år 2006 att fortsätta arbeta med det eftersatta arbetsmiljöarbetet. USK kommer under våren 2006 att genomföra en ny medarbetarenkät.

Utvecklings- och personalsamtal genomförs en gång per år och därutöver sker informella samtal. Enligt förvaltningschefen har arbetsbelastningen i förvaltningen varit hög under många år, vilket lett till att den personliga utvecklingen och kompetensutveckling har fått stå tillbaka. En del av de intervjuade anser inte att det finns så många kurser att gå som rör sakverksamheten, eftersom överförmyndarnämndens verksamhet är så specifik. En del säger också att det saknas utvecklingsmöjligheter inom förvaltningen. Det man måste lära sig får man oftast ta reda på själv.

Under våren 2006 ska ekonomiansvarig gå en personalchefsutbildning, för att kunna bli en hjälpende hand till förvaltningschefen. Nämndsekreteraren/ekonomiassistenten ska delta i den utbildning i modern ekonomi/redovisning som staden erbjuder i samarbete med Handelshögskolan.

Förvaltningens tre enheter har var för sig regelbundna möten där man bl.a. diskuterar hur ärendehantering kan förbättras med fokus på bl.a. statistik över ärendesituationen och genomgång/uppföljning av åtagandena. Frågor av mer allmän betydelse för hela förvaltningen förs vidare till ledningsgruppen som också diskuterar andra aktuella frågor; samverkan mellan enheterna, sjukfrånvaro osv. På förvaltningsmöten, som hålls en gång per månad efter nämndsammanträdet, informerar förvaltningschefen om vad som tagits upp under nämndsammanträdet och enhetscheferna rapporterar från sina enheter. Detsamma gäller för förvaltningsjuris-

ten och den ekonomiansvarige. Frågor och synpunkter från medarbetarna tas också upp vid dessa tillfällen.

## 6.4 Ekonomifrågor

Budget- och redovisningsarbetet följer stadsledningskontorets anvisningar och samarbetet med SLK anses av ekonomiansvarig fungera bra. En del av de intervjuade inom förvaltningen anser att budget- och ekonomiarbetet har en för stor roll i förvaltningen.

Förvaltningschef och ekonomiansvarig anser att de har tillräckligt god kontroll över ekonomistyrningen och att den därför inte behöver utvecklas vidare. Anvisningar följs i utarbetandet av alla ekonomirapporter som månadsrapporter, tertialrapporter, verksamhetsplan, verksamhetsberättelse och bokslut. Den ekonomiska utvecklingen anses kunna följas tillfredsställande. Utfallet anses dock i stora delar vara opåverkligt, då stor del av nämndens budget är arvoden till ställföreträdare, vars insatser är svåra att prognostisera. Det gamla ekonomisystemet byttes under våren 2005 ut mot det modernare Agresso. Detta anses fungera bra och ger möjlighet till effektiviseringar i arbetet om så erfordras.

I nedanstående bild visas förvaltningens bokslut i mkr för åren 2002 – 2005 samt budgeten för år 2006. Som framgår av bilden är budgeten uppdelad på olika verksamhetsområden. Då förvaltningschefen har rätt att disponera budgeten fritt kan budgetöverskridande inom ett verksamhetsområde täckas av medel från ett annat.

	Bokslut 2002	Bokslut 2003	Bokslut 2004	Bokslut 2005	Budget 2006
Förmyndare /gode män	10,4	9,7	6,8	10,2	9,8
Förvaltningen	11,3	11,5	13,0	14,2	12,8
Överförmyndare	1,0	1,1	1,2	1,2	1,2
Migrationsverket	0,5	2,0	1,6	0,6	1,0
Summa kostnader	23,2	24,3	22,6	26,2	24,8

Figur 3: Sammanställning över bokslut och budget hos Överförmyndarnämnden i Stockholm.

Verksamhetsområdet Migrationsverket består av arvodes- och kostnadsersättning till goda män för ensamkommande, asylsökande barn. Dessa kostnader återsöks senare hos Migrationsverket och redovisas som intäkt.

År 2004 redovisade förvaltningen ett budgetöverskott på 3,4 mkr. Det är ett resultat av att stadens andel av de totala kostnaderna för arvoden till gode män och förvaltare har minskat. Detta beror i sin tur på förändringar i pensionsbestämmelserna som har kommit att medföra, att betalningsansvaret för utbetalningar av arvoden i allt större utsträckning faller på huvudmannen. Huvudregeln säger att det är huvudmannen, den som har god man eller förvaltare, som ska betala arvodet och ersättningen för nödvändiga utgifter. En förutsättning är då att huvudmannen har inkomster eller tillgångar som överstiger två prisbasbelopp. Prisbasbeloppet var 39 400 kronor år 2005. Om både inkomsterna och tillgångarna understiger två basbelopp betalar staden arvodet. Vi har konstaterat att nämnden under 2005 gjort en vidare tolkning av den enskildes betalningsförmåga vid bedömningen av vem som ska bära betalningsansvaret – den enskilde eller staden.



Uppföljning och avrapportering av resultatet följer en tydlig struktur och görs månadsvis internt samt kvartalsvis till nämnden (ekonomiska rapporter månadsvis). Förvaltningschefen anser att uppföljningen har förbättrats genom att statistik nu kan tas fram ur det nya verksamhetssystemet Wärna. Tidigare togs den mesta statistiken fram manuellt.

Vid den interna verksamhetsuppföljningen används idag följande statistik:

- *Kanslienheten:* Tillståndsärenden.
- *Ansökningsenheten:* Nämndärenden, inkomna ansökningar/anmälan om ställföreträdare, ansökningar till tingsrätten, beslutade förordnanden i tingsrätten, avskrivningar, byten av ställföreträdare.
- *Granskningsenheten:* Granskade årsräkningar.

Vad gäller de frågeställningar som ingår i detta avsnitt finns inget att särskilt kommentera. Budget och ekonomihanteringen följer stadens anvisningar och räkenskaperna revideras av stadens revisorer på sedvanligt sätt. Vi har inte konstaterat några större avvikelser eller brister härvidlag.

## 6.5 IT-frågor

IT-frågorna behandlas översiktligt i denna rapport. Dessa frågor utreds i särskild ordning inom ramen för stadsledningskontorets översyn av stadens administration. Denna översyn pågår samtidigt med genomlysningen av bl.a. överförmyndarnämnden.

Som tidigare nämnts har ett nytt verksamhetssystem införts och nya rutinbeskrivningar tagits fram. Detta anses av förvaltningen ha tagit relativt stor del av personalens tid i anspråk. Resultatet av det nya verksamhetssystemet bidrar till att interna processer, arbetssätt och rutiner blir mer effektiva.

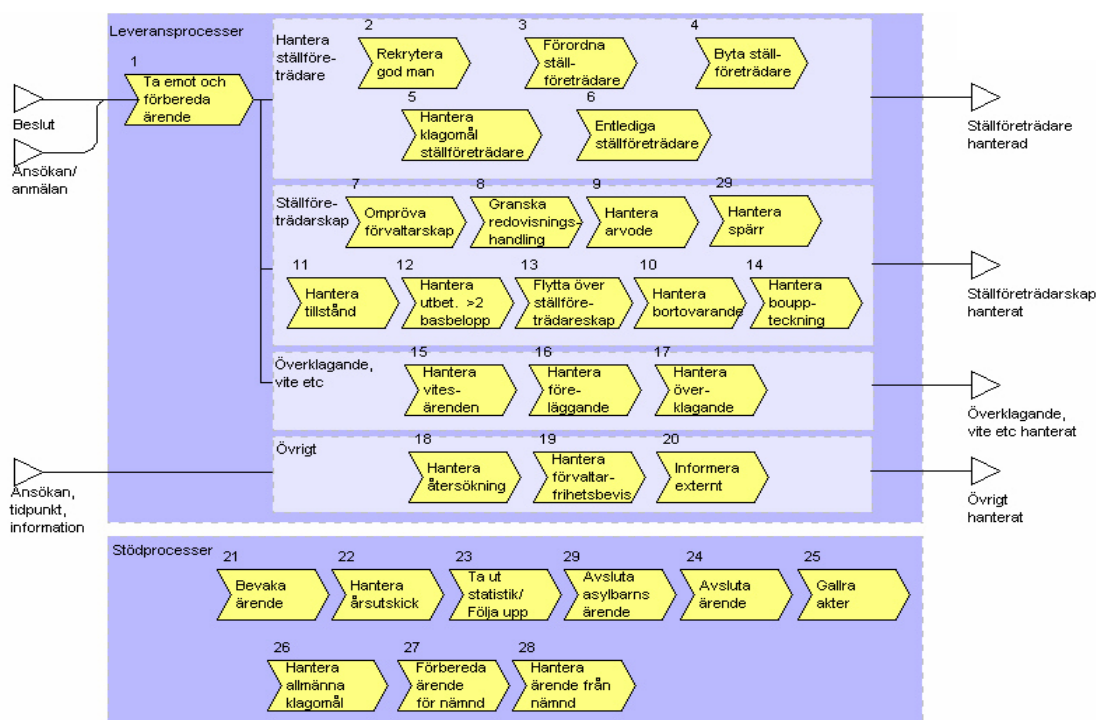
Överförmyndarnämnden köper idag IT-stöd av stadsledningskontoret. Förvaltningen har en IT-ansvarig som håller kontakten angående t.ex. hemsidan. Vid intervjuer bland handläggarna och några av mångförmyndarna, dvs. de som har flera huvudmän att ansvara för, har framkommit att det endast är ett fåtal, såväl intern som externt, som använder sig av hemsidan. Det kan, enligt vår mening, förklaras av eftersatt underhåll av hemsidan samt olika grad av datamognad hos personalen och ställföreträdarna.

## 6.6 Stödprocesser

Även övriga stödprocesser behandlas här översiktligt, med hänvisning till den tidigare nämnda översynen av stadens administration.

Idag sköts stödprocesser som administration av personal, ekonomi, lokaler, IT, inköp och andra administrativa rutiner dels internt, dels genom inköp av tjänster från stadsledningskontoret. De interna stödprocesserna har setts över för att uppnå bättre effektivitet och en förändring har påbörjats under år 2005.

En kartläggning av arbetsprocesserna har redan genomförts inom förvaltningen. Vi har valt att utgå från detta material och inrikta oss på de delar av processerna som inte är värdehöjande. Syftet är att eliminera flaskhalsar och väntetider för att därmed effektivisera processerna. De processer som förekommer vid förvaltningen visas genom nedanstående bild.



Figur 4: Processmodell över verksamheten hos Överförmyndarförvaltningen i Stockholm.

I granskningen har vi även följt handläggningen av ärenden som består av följande moment:

- Postöppning
- Beredning
- Föredragning
- Beslut
- Expediering och verkställande
- Arkivering

Vi har i granskningen dokumenterat följande områden där väsentliga delar av processerna inte är värdehöjande:

#### • **Handläggning av ansökningsärenden**

En del av de ansökningsärenden som kommer in till överförmyndarförvaltningen är ”felin-komna ärenden”. Det är ansökningar/anmälningar där det under handläggningen visar sig att personen inte vill ha en god man eller inte är i behov av denna hjälp. Det kan handla om:

- Biståndsbedömare/socialsekreterare som övertalar personer att ansöka om god man trots att personen ifråga inte vill ha en god man/förvaltare.
- Grava missbrukare, kriminella och våldsmän vars behov måste tillgodoses av andra myndigheter.
- Stadsdelsförvaltningar som skickar personer som inte behöver en god man utan som snarare är i behov av en kontaktperson eller boendestöd från en stadsdelsförvaltning.

Enligt chefen för Ansökningsenheten förekommer även en stor del ansökningsärenden som skulle kunna avskrivas. Ansökningsärenden som inte skrivs av skapar merarbete t.ex. genom

hantering av de bevakningslistor, som dessa ärenden skapar. Delegation till utredarna av beslut om avskrivning diskuteras för närvarande i samband med den nu pågående översynen av delegationsordningen.

- ***Ofullständiga ärenden***

Många ärenden är ofullständiga när de kommer in till förvaltningen. Med den nya rutin som nu börjat tillämpas begärs komplettering av kansliet innan ärendet går vidare för åtgärd. Detta innebär effektivare hantering och därmed förkortad handläggningstid. Det är emellertid inte realistiskt att tro att alla ärenden ska vara kompletta när de kommer in. Den byråkrati som följer med uppdraget har många ställföreträdare sannolikt inte räknat med. I det följande ges ett räkneexempel på vad en förbättring i syfte att nedbringa antalet ofullständiga ärenden teoretiskt skulle kunna innebära:

Förvaltningen har uppskattat antalet ofullständiga ärenden till ca:

60 % av antalet tillståndsärenden om ca 1 200 per år, d.v.s. 720 ärenden.

80 % av antalet årsräkningar om 6 500 per år, d.v.s. 5200 ärenden.

98 % av antalet ansökningsärenden om ca 1 500 per år, d.v.s. 1470 ärenden.

Det merarbete som hanteringen av ofullständiga ärenden resulterar i har uppskattats till att motsvara ca 30 min per ärende. Vid en beräkning om 1 600 årsarbetstimmar per person skulle detta teoretiskt sett innebära att den totala merkostnaden skulle bli drygt 2 årsarbetskrafter.

I förvaltningen begärs kompletteringar oftast in skriftligt. En del av handläggarna anser att detta skriftliga förfarande skapar onödiga arbetsmoment och förlänger handläggningstiden. Alternativet är istället att använda telefon eller mail för att inhämta uppgifter. Det har även framförts att språket borde förenklas i material som används som information för att underlätta förståelsen. Det skulle kunna bidra till färre telefonsamtal och att ett mindre antal ärenden skulle behöva kompletteras.

- ***Arkivering av akter***

Flertalet intervjuade anser att tid går åt till att leta efter akter. Detta beror ofta på att akterna inte har återplacerats i arkivet eller inte ställts tillbaka på rätt ställe eller att de ligger på en medarbetares skrivbord för hantering/granskning. Vi har dock konstaterat att "aktjakten" har minskat i och med införandet av Wärna.

- ***Granskning av årsrapporter***

Stockholms stads revisorer har i en nyligen avlämnad revisionsrapport (Nr 36 april 2005) haft synpunkter på det tar för lång tid för överförmyndarnämnden att betala ut arvoden och att dessa i många fall betalats ut för sent. Därutöver ansåg revisorerna att en plan för arvodesutbetalningar borde tas fram. Enligt förvaltningschefen finns granskningsplan och granskningsrutiner som årligen revideras. Planerings- och uppföljningssystemets förutsättningar har också avsevärt förbättrats genom det nya verksamhetssystemet. Idag är målet att varje granskare ska hinna med 30 ärenden per vecka.

I nedanstående figur redovisas de antal ärenden som har granskats per år samt de arvoden som utbetalats av staden till gode män och förvaltare för åren 2000 - 2005.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Godmanskap enligt 11:4	3 383	3 816	4 520	4 832	4 639	4 365
Förvaltare enligt 11:7	457	543	615	667	683	676
Föräldraförvaltningar	3 482	4 018	4 630	4 999	5 327	5 116
<b>Totalt</b>	<b>7 322</b>	<b>8 377</b>	<b>9 765</b>	<b>10 498</b>	<b>10 649</b>	<b>10 157</b>
<b>Arvoden utbetalade av staden</b>	<b>11 011 tkr</b>	<b>10 715 tkr</b>	<b>10 394 tkr</b>	<b>9 740 tkr</b>	<b>6 840 tkr</b>	<b>10 200 tkr</b>

Figur 5: Sammanställning över antalet ärenden hos Överförmyndarförvaltningen i Stockholm samt utbetalade arvoden av staden

Som tidigare nämnts skedde år 2003 en förändring i pensionsbestämmelserna som medförde att ansvaret för utbetalningar av arvoden i allt större utsträckning faller på huvudmannen. Detta förklarar nedgången av de arvoden staden betalar ut till gode män och förvaltare under 2004.

Förvaltningen har under senare tid infört en rutin som innebär att en och samma granskare ska granska en mångförmyndares alla uppdrag. Detta medför en förenkling för mångförmyndaren då denne endast får en kontaktperson/granskare på förvaltningen. För förvaltningen ger detta en ökad och samlad insyn i mångförmyndarens alla uppdrag vilket underlättar granskning och arvodesbedömning. Rotation vid granskning av akterna har också införts för att öka internkontrollen.

Idag har förvaltningen drygt 2 000 ställföreträdare. Cirka 1500 av dessa är s.k. anhörigärenden. Deras redovisningshandlingar är oftast inte kompletta till skillnad mot de redovisningar som lämnas av rekryterade ställföreträdare. Det beror framför allt på att de anhöriga gode männen inte ser på uppdraget på samma sätt som en rekryterad ställföreträdare. Granskningen kan då bli mer arbetskrävande p.g.a. brister i underlaget. Där det råder normala familjerelationer och risken för oegentligheter bedöms vara låg borde, enligt vår mening, granskningen också kunna förenklas. Granskningen av ärenden kan, enligt vår mening i större omfattning baseras på utvecklade kriterier för risk- och väsentlighet.

Flera av de intervjuade anser också att granskningen i för hög grad inriktas på detaljer samt på "mindre viktiga ärenden" istället för på de svårare eller mer komplexa ärenden. Alternativet att granska allt, vilket tar tid och går långsamt, kan även ställas mot möjligheten att ta stickprov, tillämpa s.k. varvad granskning, allt i syfte att kunna handlägga fler ärenden inom kortare tid. Enligt vårt förmenande bör ett ärende handläggas efter dess beskaffenhet. I 8§ förvaltningsprocesslagen har detta kommit till uttryck genom en föreskrift om att det ska tillses att ett mål blir så utrett som dess beskaffenhet kräver.

#### • Rekrytering av god man/förvaltare

Vid rekrytering av god man/förvaltare faller många ifrån, då det på ett tidigt stadium visar sig att de inte är lämpliga eller att de själva inser att de inte passar för uppdraget. Dessa samtal blir då mer av informationskaraktär som tar tid men också innebär bättre träffsäkerhet på dem som slutligt rekryteras.

### 6.7 Omvärlds- och framtidsbevakning

Överförmyndarnämnden i Stockholms kommun anses av förvaltningschefen vara vägledande för de övriga kommunerna i landet. Vi har konstaterat att förvaltningen ofta får samtal från andra kommuner i frågor rörande handläggningen av ärenden. Vissa av förvaltningens tjäns-

temän upplever det ibland som besvärligt att själva inte ha någon att vända sig till. Förvaltningen har dock regelbundna gemensamma träffar med motsvarande förvaltningar i städer som Göteborg, Malmö, Uppsala och Västerås och följer utvecklingen via benchmarkingstudier. Förvaltningschefen berättar att det vid dessa analyser visat sig att Stockholm har lägre budget och färre personal per ärende än de andra städerna. Upphandlingen av verksamhetssystemet (Wärna) gjordes tillsammans med överförmyndarnämnderna i Västerås, Uppsala och Malmö.

Nämnden och några av medarbetarna är medlemmar i Föreningen Sveriges Överförmyndare, som har till ändamål att genom intressebevakning, kompetenshöjning och erfarenhetsutbyte främja överförmyndarverksamheten.

Under intervjuerna har framförts att omvärldsbevakningen behöver förbättras då, t.ex. den framtida befolkningsutvecklingen sannolikt kommer vara en avgörande faktor för äldrepolitiken framöver. Med ökad andel äldre kommer behovet av gode män och förvaltare troligen att öka. Det ökar kraven på planering för kommande rekryteringsbehov och utbildningsåtgärder för blivande ställföreträdare.

40-talisterna är en stor grupp som kan förväntas få det relativt bättre ställt efter pensionering än dagens pensionärer. Detta talar för att det med nuvarande regelsystem framöver sannolikt blir fler av huvudmännen som själva måste betala arvudet till gode män och förvaltare. Kommunen betalade tidigare ca 27 % av den totala arvodessumman. Detta har sjunkit till att idag vara 22 %, vilket motsvarar 10,2 mkr för år 2005. Med ökande pensionsinkomster kan den kommunala kostnaden för gode män komma att minska. Å andra sidan diskuteras på justitiedepartementet en höjning av gränsen för den enskildes betalningsansvar från 2 prisbasbelopp till 2,65. Även andelen äldre ökar med troligt ökat krav på godmanskap. Enligt beslut 2006-03-16 från Stockholms Tingsrätt gäller numera prisbasbeloppet 2,65. Detta innebär en betydande kostnadsökning för nämnden.

Det finns ingen prognos eller konkret utformad plan över hur förändringarna i omvärlden ska hanteras. I intervjuerna har följande faktorer framkommit som betydelsefulla för den framtida verksamheten:

- Demografiska förhållanden.
- Ändrade boendeformer.
- Asylbarnens antal.
- Katastrofer, som Estonia och flodvågskatastrofen i Asien.
- Ekonomi-/Kapitalmarknaden.
- Politiska beslut och lagändringar.

Vi har konstaterat att överförmyndarnämnden har uppmärksammats positivt i massmedia för sitt agerande i samband med flodvågskatastrofen i Asien.

## **6.8 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar:**

### *Förvaltningens organisation:*

- Tidigare kunde en ställföreträdarens alla årsräkningar vara utdelade för granskning bland flera granskare. Förvaltningen samlar en ställföreträdarens alla årsräkningar hos en och samma granskare för att effektivisera granskningen. Detta får dock inte ske med åsidosättande av kravet på kontroll, vilket t.ex. innebär att förvaltningen avser att rotera dessa årsredovisningar bland granskarna med ett tidsintervall.

- Vi har noterat att ansökningar för förordnande av god man är uppdelade på olika enheter. Flertalet ansökningar handläggs vid Ansökningsenheten medan ansökningar för förordnande av god man enligt 11:2 och 11:3 hanteras av förvaltningsjurist och revisorerna vid Granskningsenheten.

#### *Styrning och ledning:*

- Vi har konstaterat att förvaltningen börjat se över delegationsordningen i syfte att pröva vilka frågor som kan delegeras till handläggarna. En utökad delegation till handläggarna är ett led i att uppnå en effektivare och snabbare handläggning.
- Mot bakgrund av tidigare bristande följsamhet mot beslut och framtagna riktlinjer för bl.a. granskningsarbetet, vilket framförts från flera håll, har ett arbete lagts ned under det senaste året på att utveckla ett nytt verksamhetssystem för att skapa enhetliga rutiner och arbetsätt samt för att lättare kunna följa upp verksamheten. Vi har också noterat att förvaltningen använder sig av individuella mål för att styra och följa upp verksamheten.

#### *Personalfrågor:*

- Överförmyndarförvaltningen är i likhet med många andra verksamheter beroende av medarbetarnas specifika kunskaper inom sitt verksamhetsområde. Då medelåldern är förhållandevis hög inom förvaltningen behöver stor uppmärksamhet framöver ägnas åt rekrytering och andra resursbefrämjande åtgärder.
- Den medarbetarenkät som USK genomfört 2004 hos överförmyndarnämnden samt genomförda intervjuer visar på problem i arbetsmiljön vid förvaltningen, som behöver åtgärdas. Vi kan dock konstatera att förvaltningen har lyft fram arbetsmiljöarbetet som en viktig del i planeringen för kommande år. I sin internkontrollplan för år 2006 belyser förvaltningen det eftersatta arbetsmiljöarbetet samt redovisar en strävan att förbättra arbetsklimatet.
- Vi vill betona vikten av att även fortsättningsvis kontinuerligt ha utvecklingssamtal med personalen och att dessa återkopplas till vederbörande. Mot bakgrund av RiR:s revision (se ovan) och JO:s inspektioner av överförmyndarna i allmänhet visar det sig hur viktiga personalfrågorna och personalens kompetens är.

#### *Ekonomifrågor:*

- Enligt vår mening fungerar ekonomi- och budgetarbetet på ett tillfredställande sätt. Vi vill även här, vad avser besparingsmöjligheter, hänvisa till den nu pågående översynen av stadens administration.

#### *IT-frågor:*

- Vi har konstaterat det positiva i att ett nytt verksamhetssystem har implementerats. Inre processer, arbetssätt och rutiner blir mer enhetliga och effektiva i och med detta införande. Det blir också enklare att klara kraven på likabehandling. Vi har konstaterat att samtliga inom förvaltningen ännu inte fullt ut använder sig av de nya rutinbeskrivningar som har tagits fram, vilket behöver ägnas särskild uppmärksamhet från ledningens sida.
- Vi har också noterat att hemsidan behöver förbättras och göras mer lättillgänglig för berörda parter. Idag saknas en del aktuell information. Det underlättar för förvaltningen om be-



rörda parter själva kan gå in på hemsidan och ta del av erforderlig information utan att behöva kontakta förvaltningen i varje enskilt fall.

- Vi har konstaterat att det råder en viss bristande datamognad hos såväl personalen som hos ställföreträdarna. Med stor sannolikhet kommer krav i detta avseende att ställas på samtliga parter framöver, allteftersom modern teknik blir mer tillgänglig.

#### *Stödprocesser:*

- Ett klargörande saknas rörande gränsdragningen mellan fullmakt till t.ex. anhörig eller socialtjänsten/stadsdelsnämnden angående sakfrågan om s.k. egna medel och när anmälan kan göras till överförmyndarnämnden vid behov av god man/förvaltare/förmyndare.
- I de fall som rör ansökningsärenden, där förvaltningen konstaterar att det inte är aktuellt med godmanskap, behövs utökad delegation om beslut om att avskriva ärenden.
- Vid inkommande ärenden som är ofullständiga har vi noterat, att rutiner håller på att skapas för att ofullständigheter ska kunna uppmärksammas och åtgärdas i tidigt skede, t.ex. genom utarbetandet av en checklista för kanslienhetens personal. Det innebär att ofullständiga ärenden ska kunna identifieras och kompletteras innan fortsatt handläggning påbörjas. (I skrivande stund har vi konstaterat att detta förfarande redan börjat tillämpas inom förvaltningen).
- Rutinerna kring förvaltningsförfarandet, vilket normalt är skriftligt har enligt vår uppfattning inte tillräckligt setts över i syfte att framkalla en snabbare och enklare handläggning. En ökad muntlig handläggning inom förvaltningen är, enligt vår bedömning, väl värd att pröva. (Se § 14 och 15 i Förvaltningslagen). Detta borde leda till en ytterligare ökad effektivisering genom bl.a. kortare handläggningstider. Med muntlig handläggning menas inte bara formella muntliga förhandlingar utan även informella telefonkontakter och sammanträffanden.
- Vi har konstaterat att viss tid åtgår till att leta efter akter (den s.k. "aktjakten").
- Stockholms stads revisorer har kritiserat nämnden för att arvoden utbetalas för sent.
- Det har visat sig att både enkla och mer komplicerade ärenden granskas på samma sätt hos enstaka granskare. Detta innebär att även ärenden som rör normala okomplicerade familjerelationer med anhörig som god man genomgår samma detaljerade granskning som de mer komplicerade ärendena.
- Förvaltningen har, enligt vår mening, inte tillräckligt börjat tillämpa urvalsförfarande vid granskningen av års-/sluträkningar eller andra metoder för att hinna med att granska alla årsräkningar i tid och för att hinna med en mer fullständig granskning av de mest komplicerade eller riskbetonade ärendena. (Vi har emellertid noterat att diskussioner kring detta förekommer inom förvaltningen).
- Flera av de anställda har framfört att arbetssituationen ibland är ansträngd. Vi har konstaterat, att förutsättningarna för att mer systematiskt kunna kartlägga och följa upp arbetssituationen, såväl totalt för förvaltningen som på individnivå, ökat markant i och med införan-

det av det nya verksamhetssystemet. Detta skapar, enligt vår mening, goda förutsättningar för en effektiv och ändamålsenlig planering av verksamheten.

#### *Omvärlds- och framtidsbevakning:*

- Utvecklade former för en mer systematisk omvärldsbevakning saknas för att på ett mer tillfredsställande sätt få möjlighet att kunna bedöma konsekvenser inom området och stadens krav på åtaganden framöver. Vid intervjuer har framkommit att dessa tjänster köps av t.ex. Utrednings- och Statistikkontoret (USK) vid behov.

I nedanstående figur har summan av de besparingar som teoretiskt sett kan uppnås, genom att genomföra diskuterade åtgärder inom området ”inre effektivitet” sammanställts.

Åtgärd (belopp i tkr)	År	2006	2007	2008	2009	2010	Totalt
Samla alla typer av ansökningar under Ansökningsenheten		0	15	15	15	15	60
Plan för rekrytering och kompetensutveckling "Ax till Limpa" eller minskning av antalet ofullständiga handlingar		0	0	0	1 000	1 000	2 000
Nytt verksamhetssystem		10	15	15	15	15	70
Mer tillgänglig hemsida		5	10	10	10	10	45
Uppdaterad hemsida		5	10	10	10	10	45
Ökad datamognad bland personalen		0	15	15	15	15	60
Tydliggörande av gränsdragning för Överförmyndarnämnden och Socialtjänstnämnden respektive Stadsdelsnämnderna		15	30	40	40	40	165
Rutiner kring förvaltningsförfarandet		10	25	25	25	25	110
Urval i granskningsprocessen (varvad granskning, stickprov)		0	50	50	50	50	200
<b>Summa</b>		<b>45</b>	<b>170</b>	<b>180</b>	<b>1180</b>	<b>1180</b>	<b>2 755</b>

## 7. Uppföljning och resultat – Yttre effektivitet

### 7.1 Uppföljningssystem och resultat

Målet med verksamheten utifrån ett brukar- och medborgarperspektiv är att förhindra rättsförlust hos huvudmännen. Gode män/förmyndare och förvaltare ska rekryteras och få sina arvoden i tid. Resultaten av överförmyndarens granskning av inlämnade års-/sluträkningar avrapporteras till brukare/kunder/medborgare genom information i brev samt genom årsredovisning. Med gode män/förvaltare/förmyndare sker kommunikation och dialog löpande för att få vetskap om att verksamheten bedrivs på ändamålsenligt sätt. Regelbunden rapportering sker också från förvaltningen till nämnden.



## 7.2 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar:

Återkoppling av resultaten av granskningarna av årsräkningar och motsvarande kan ske genom följande förslag:

- Möjligheterna av att använda elektronisk ärendehantering inom överförmyndarverksamheten bör utredas. Idag ger lagstiftningen, enligt vad som framkommit under intervjuerna, inte dessa möjligheter. Av tabellen nedan visas ett räkneexempel av vad detta skulle kunna innebära i effektivisering under perioden 2006 – 2010.

Åtgärd (belopp i tkr)	2006	2007	2008	2009	2010	Totalt
Elektronisk ärendehantering	0	0	0	10	10	20
<b>Summa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>20</b>

## 8. Analys av resultat

### 8.1 Användning av resultat av uppföljningen

Huvuduppgiften för överförmyndarnämnden är att förhindra att personer som inte själva kan tillvarata sin rätt inte drabbas av rättsförluster. Utvärdering av nämndens verksamhet sker fortlöpande genom huvudmäns, anhörigas, myndigheters (såsom JO, länsstyrelsen, domstolar) insyn. Vi kan konstatera att det på så sätt finns ett etablerat uppföljningssystem av överförmyndarnämndens verksamhet.

Länsstyrelsen i Stockholms län är tillsynsmyndighet för överförmyndarnämnden. Dess granskningsrapporter är en indikation på nämndens effektivitet.

### 8.2 Möjliga effektiviseringar och omprioriteringar:

- Vi menar att de viktigaste parametrarna för kvalificerad granskning av verksamhetens effektivitet är interna system för kontroll och kvalitetsutveckling. Den rotation i granskningsarbetet som nu tillämpas är ett sätt att kvalitetssäkra och förstärka den interna kontrollen. En tillämpning av de kriterier för risk och väsentlighet som tillämpas inom revisionsverksamhet kunde vara ett annat sätt att ytterligare stärka kontrollfunktionerna och rikta granskningsarbetet mot väsentliga riskområden.

## 9. Reflektioner och slutsatser

Vi anser att verksamheten skulle tjäna på att återgå till en klarare distinktion mellan nämnd och förvaltning, både internt och externt. Rollen mellan politiker och tjänstemän behöver klargöras.

En liten förvaltning som överförmyndarnämnden med slimmad verksamhet kan inte alltid avsätta tillräckliga resurser för olika för nämnden inte adekvata remisser, budgetanvisningar samt policydokument från bl.a. stadsledningskontoret. Stadens policydokument bör gälla generellt för de förvaltningar som inte anser sig ha behov av att vidareutveckla eller göra tillägg i dokumentet för att anpassa det till den egna verksamheten.

Stadsledningskontoret utarbetar en mängd policydokument och riktlinjer för att styra stadens förvaltningar. Det är lovvärt med en samlad syn på hur verksamheterna ska utvecklas och förhålla sig till brukare och intressenter, men det finns samtidigt en risk för att kreativiteten och engagemanget för ledning och styrning hos förvaltningarnas ledningar passiviseras genom alla dessa styrdokument. Vi har också förstått att den administrativa bördan för överförmyndarnämnden under senare år har ökat högst väsentligt genom kraven på att inrapportera en mängd uppgifter centralt till staden utan att, enligt uppgift från förvaltningen, erhålla en relevant återrapportering i form av resultatredovisningar och analyser från stadsledningskontoret, baserade på inlämnade uppgifter.

För att enklare hitta information om överförmyndarverksamheten har vi uppmärksammat möjligheten använda sig av en slash-adress. I stället för att på ett tidsödande sätt leta sig fram genom Stockholmsportalen, så kan man skriva [www.stockholm.se/overformyndarnamnden](http://www.stockholm.se/overformyndarnamnden).

## BILAGA 1 - INTERVJUFRÅGOR

### 1. UPPDRAG

#### a. Vad styr verksamheten?

Vad styrs av lagstiftning, kommunfullmäktige-/kommunstyrelsebeslut respektive beslut i den egna nämnden? Vad i verksamheten är kommunen skyldig att tillhandahålla och vad är frivilliga åtaganden? Är det möjligt att göra andra prioriteringar av innehåll i nämndens uppdrag? Vad skulle kunna tas bort? Vilka konsekvenser skulle detta medföra? Finns det verksamheter eller delar av verksamheter som är som de är, därför att det bara blivit så eller att de en gång var ett utvecklingsprojekt som blivit kvar och som knappast skulle startas idag?

#### b. Är uppdraget avgränsat på ett organisatoriskt bra sätt?

Hur gränsar uppdraget till andra nämnder/bolag/stadsledningskontoret? Vilka områden gränsar till vad? Innebär gränsdragningen otydligheter i ansvarsfrågan? Vad skulle kunna samorganiseras med annan nämnd/förvaltning eller utgöra egen nämnd/förvaltning? Finns verksamheter som skulle kunna drivas av andra som företag, bolag eller förening? Vilka alternativa organisatoriska lösningar kan tänkas finnas?

### 2. SAMSPEL MELLAN NÄMND OCH FÖRVALTNING

Hur ser gränssnittet ut mellan nämnd och förvaltning? Hur definieras rollerna? Råder samstämmighet? Är rollfördelningen tydlig eller förekommer det ofta att man går in på varandras områden? Hur sker kommunikationen mellan nämnd och förvaltning? Vilka är de gemensamma arenorna och vilken är nämndens respektive förvaltningens arena? Finns förbättringsområden?

### 3. FÖRVALTNING/ORGANISATION

Inom frågeområdet förvaltning/organisation ryms allt det som förvaltningen gör för att utföra nämndens uppdrag, d.v.s. detta frågeområde fokuserar på den inre effektiviteten.

#### a. Hur ser organisationen ut?

Finns det vägledande principer eller en uttalad idé med organisationen? Är organisationen funktionell i förhållande till uppdraget? Sker kontinuerlig anpassning/justering till förändrade förutsättningar? Bör organisatoriska förändringar/justeringar genomföras? Finns det en uttalad vision kring begrepp som kultur, fokus, värderingar och människosyn? Vad anses som framgångsfaktorer i verksamheterna? Hur sker kommunikationen i organisationen?

#### b. Hur styrs verksamheten?

Hur sker kopplingen till lagstiftningen? Hur sker kopplingen till politiska mål (kommunfullmäktige och nämnd)? Hur tolkar förvaltningen sitt grunduppdrag och målet för verksamheten? Finns det ett uttalat fokus i förvaltningens arbete? Hur är följsamheten till fattade beslut? Hur ser ledningsstrukturen ut? Har ledningen en uttalad vision för styrningen? Vilka är de vägledande principerna för ledningsarbetet? Hur är ansvaret fördelat inom ledningen? Hur arbetar ledningen med prioriteringar? Vägs "stadens bästa" in i prioriteringsarbetet? Finns det uttalade principer kring förhållandet centralisering respektive decentralisering? Är delegationsordningen tydlig? Hur kopplas enheternas mål till lagstiftning och politiska mål?

#### c. Hur styrs personalarbetet och med vilka verktyg?

Finns det en uttalad vision för personalarbetet? Hur är synen på ledar- och medarbetarskap? Finns det program eller uttalade policies för personalförsörjning? Finns det program för att behålla och utveckla personal (kompetens, kompetensutveckling, karriär, delaktighet, frisknärvaro, rehabilitering, etc.)? Är personalresursen rätt dimensionerad och med rätt kompetens? Vilka belönings-/sanktionssystem finns?

Hur är ansvarsfördelning mellan förvaltningens centrala del och verksamheterna?

Hur följs personalarbetet upp och med vilka tidsintervaller? Vilka nyckeltal används? Genomförs regelbundet plussamtal och arbetsmiljöundersökningar? Genomförs regelbundet medarbetarenkäter? Sker återkoppling till organisationen/medarbetare, till nämnd? Görs jämförelser över tid med andra liknande verksamheter eller med den egna verksamheten? Görs analyser som ligger till grund för förbättring?

d. Hur styrs ekonomin och med vilka verktyg?

Vilken roll har budget-/ekonomiarbetet i förvaltningen/nämnden? Finns det en uttalad vision för ekonomiarbetet? Hur ser budget- och redovisningsarbetet ut? Är arbetsmetoder och verktyg funktionella och anpassade för olika delar av organisationen, nämnd, ledning, enheter?

Hur är ansvarsfördelning mellan förvaltningens centrala och lokala del?

Hur följs ekonomin upp och med vilka tidsintervaller? Vilka nyckeltal används? Hur sker avrapportering av resultaten till nämnd, ledning, enheter och ev. medborgare? Görs jämförelser med andra liknande verksamheter eller med den egna verksamheten över tid? Görs analyser som ligger till grund för förbättringar?

e. Stödprocesser

Hur arbetar förvaltningen med allt det som betraktas som stödprocesser, administration av personal, ekonomi, lokaler, IT, inköp och andra administrativa rutiner? Är flöden, inre processer, arbetssätt och rutiner funktionella och rätt dimensionerade? Görs justeringar och effektiviseringar regelbundet?

Har förvaltningen särskilda program eller aktiviteter för att effektivisera resursutnyttjandet, exempelvis studier av tidsanvändning, jämförelser över tid eller med andra förvaltningar, beräkning av kvalitetsbrister samt incitament- och belöningsystem? Hur fungerar internkontrollen?

Hur följs stödprocesserna upp och med vilka tidsintervaller? Vilka nyckeltal används? Görs jämförelser med andra liknande verksamheter eller med den egna verksamheten över tid? Görs analyser som ligger till grund för förbättringar?

f. Framtid/Omvärld

Arbetar förvaltningen på ett strukturerat sätt med omvärldsorientering, t.ex. demografiska förändringar och förändringar i befolkningens efterfrågan eller vad som händer i omgivningen, i andra förvaltningar, i staden, i andra kommuner, i landet eller på europainivå. Hur vägs troliga förändringar in i planeringsarbetet? Sker samverkan med andra myndigheter, som t.ex. andra kommuner och landsting?

g. Övrigt

Finns något särskilt som är utmärkande för förvaltningen? Hur är klimatet i förvaltningen? Vad präglas det av?

#### 4. UPPFÖLJNING

Definitionen på yttre effektivitet innebär att organisationens insatser leder till förändringar/önskat resultat för brukare/kunder/ medborgare.

När organisationen önskat resultat? Hur väl genomför organisationen sitt uppdrag? Vad är resultatet utifrån ett brukar-/kund-/medborgarperspektiv?

Finns det en tydlig struktur för uppföljningen? Vilka metoder används? Använder man sig av enkäter, intervjuer, fokusgrupper, nyckeltal eller annat? Hur ofta görs uppföljningar? Hur avrapporteras resultatet till brukare/kunder/medborgare, till ledning och medarbetare och till nämnd?

#### 5. ANALYS

Hur används resultatet av uppföljningen? Görs jämförelser med andra liknande verksamheter eller med den egna verksamheten? Hur används i så fall dessa jämförelser? Görs jämförelserna över tid? Hur sker analysen av den yttre effektiviteten? Görs kopplingar mellan resultat och arbetssätt och metoder? Utifrån resultatet, görs analyser som ligger till grund för förbättring, förändring och nya prioriteringar? I vilken utsträckning sätts mål för förbättringar? Använder organisationen sig av begrepp som "lärande organisation"?

**BILAGA 2 - INTERVJUADE PERSONER**

Iris Birath	Överförmyndare	
Joakim Larsson	Överförmyndare	
Barbro Noresson	Förvaltningschef	
Ingrid Sollander	Ekonomiansvarig	Administration
Kerstin Fälldin	Enhetschef	Ansökningsenhet
Bo Söderblom	Enhetschef	Kanslienhet
Anette Grahn	Assistent	Kanslienhet
Marjo Nummela	Assistent	Kanslienhet
Siv Böhlin	Assistent	Kanslienhet
Kennet Öhlund	Enhetschef	Granskningsenhet
Renée Winborg	Revisorsassistent	Granskningsenhet
Bertil Yvling	Revisorsassistent	Granskningsenhet
Ted Malmström	God Man	Mångförmyndare
Lena Nordlund	God Man	Mångförmyndare
Torsten Tejme	God Man	Mångförmyndare

## **BILAGA 3 - GENOMGÅNGET MATERIAL**

- Kommunal författningssamling för Stockholm (1995)
- Serviceundersökning 2001 – Överförmyndarnämnden och Stockholms stads gode män
- Verksamhetsberättelse och bokslut 2004 för Överförmyndarnämnden
- Årsrapport 2004 Överförmyndarnämnden
- Revisionsberättelse för Överförmyndarnämnden År 2004
- Medarbetarenkät 2004 (USK)
- Verksamhetsplan år 2005 för Överförmyndarnämnden
- Tertialrapport 1 år 2005 Överförmyndarnämnden
- Tertialrapport 2 med prognos samt delårsbokslut per den 31 augusti 2005 för Överförmyndarnämnden
- Internkontrollplan år 2005
- Plan för systematiskt arbetsmiljöarbete 2005
- Promemoria 2005-11-17 Granskning av Överförmyndarnämnden 2005-12-21
- Stockholms stads uppföljning, styrning och utvärdering mm – Skrivelse av Annika Billström (s) om Stockholmsmodellen mot 2010
- Verksamhetsplan år 2006 för Överförmyndarnämnden
- Internkontrollplan år 2006
- Delegationsordning