

Kvalitetsuppföljningsmodell för konkurstillsyn

Rapport 2006:5

Kronofogdemyndigheten

Sanningen är den att du alltid vet vad som är det rätta att göra. Det svåra är att göra det.

General H Norman Schwartzkopf

Kvalitetsuppföljningsmodell för konkurstillsyn

Beslutad 13 oktober 2006

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1.	Sammanfattning	4
2.	Bakgrund, syfte och uppdrag	5
2.1	Inledning	5
2.2	Intern styrning och kontroll	5
2.3	Rapportering	6
2.3.1	Om konkurstillsyn	7
2.3.2	Om tillsyn i allmänhet	7
2.3.3	Arbetsgruppens kommentarer	7
	Källor	7
3.	Kvalitet	9
3.1	Inledning	9
3.2	Sambandet mellan kvalitetsuppföljningsmodellen och arbetet med processkartläggning	9
3.3	Kvalitetsbegrepp och arbetsgruppens definitioner	9
3.4	Klagomålshantering	11
4.	Kvalitetsuppföljningsmodellen för konkurstillsyn - uppbyggnad och innehåll	13
4.1	Inledning	13
4.2	Granskningsområden och kontrollpunkter	13
4.2.1	Granskningsområde 1 – Tillsynsärende konkurs	14
4.2.2	Granskningsområde 2 – Tvistiga förhållanden i domstol	16
4.2.3	Granskningsområde 3 – Icke ärendeanknuten verksamhet/tillsyn	16
4.2.4	Granskningsområde 4 – Tillsyn över lönegaranti vid företagsrekonstruktion	17
4.2.5	Granskningsområde 5 – Gränsöverskridande lönegaranti	18
4.3	Tillvägagångssätt och bedömning av kvalitet	19
4.3.1	Process- och produktkvalitet	19
4.3.2	Intressentkvalitet	20
4.4	Urval och intervall	20
4.4.1	Urval Granskningsområde 1 – Tillsynsärende konkurs	21
4.4.2	Urval Granskningsområde 2 – Tvistiga förhållanden i domstol	21
4.4.3	Urval Granskningsområde 3 – Icke ärendeanknuten verksamhet/tillsyn	21
4.4.4	Urval Granskningsområde 4 – Tillsyn över lönegaranti vid företagsrekonstruktion	22
4.4.5	Urval – Granskningsområde 5 – Gränsöverskridande lönegaranti	22
4.5	Granskningsorganisation	22
4.5.1	Krav på granskare	22
4.6	Granskning, sammanställning och återkoppling	23
4.6.1	Granskningen	23
4.6.2	Sammanställning och återkoppling till det granskade teamet	23
4.7	Uppföljning, samordning och verksamhetsutveckling på riksnivå	23
4.8	Blanketterna	24
4.9	Verksamhetsutveckling	24
Bilaga 1	Direktiv	27
Bilaga 2	Blanketter	29

1. Sammanfattning

Från och med 2007 kommer processen Utöva tillsyn i konkurser att följas upp genom en riksgemensam kvalitetsuppföljningsmodell.¹ Syftet med en gemensam kvalitetsuppföljningsmodell för konkurstillsynen är att den ska bidra till ökad enhetlighet och skapa en gemensam standard för uppföljning och utvärdering av den löpande verksamheten. Detta ska på längre sikt öka och utveckla kvaliteten i processen. Systematiskt kvalitetsarbete ska ingå som en väsentlig del i myndighetens arbete med att utveckla verksamheten. Enligt direktivet, se bilaga 1, ska uppbyggnaden av modellen vara densamma som för kvalitetsuppföljningsmodellerna för indrivning, summarisk process och skuldsanering som fastställdes under 2003, 2004 och 2005.

Förslaget till kvalitetsuppföljningsmodell för konkurstillsyn kan sammanfattas enligt följande:

Modellen består av fem granskningsområden: tillsynsärende konkurs, tvistiga förhållanden i domstol, icke ärendeanknuten verksamhet/tillsyn, tillsyn över lönegaranti vid företagsrekonstruktion och gränsöverskridande lönegaranti.

Till hjälp vid granskningen finns kontrollpunkter och kvalitetsbegrepp.

Kvalitetsbegreppen process-, produkt- och intressentkvalitet är viktiga i granskningsförfarandet. Dessa kvalitetsbegrepp styr bedömningen av det granskade ärendet och utgör hela tiden den ram som ärendet bedöms utifrån.

Kontrollpunkterna består av vissa moment i handläggningen som har ansetts särskilt betydelsefulla för kvaliteten i konkurstillsynsarbetet.

Urvalet av ärenden som ska granskas bör ske slumpvis men proportionellt. Dessutom ska urvalet omfatta alla medarbetare så att alla blir granskade och får återkoppling.

Granskning ska göras två gånger per år. Olika granskningsområden granskas planerligt men med olika intervaller. Urval och antal granskningsobjekt diskuteras och bestäms inför varje granskningstillfälle. Granskningen ska utföras korsvis, vilket innebär att de personer som utses att bli granskare kommer att granska ett annat team än sitt eget.

När granskningarna är utförda sammanfattas hela teamets resultat på en blankett som skickas till granskningssamordnaren. Granskningssamordnaren sammanfattar sedan granskningresultaten för alla team och gör en kvalitetsbedömning på riksnivå.

Det är därutöver viktigt att teamen själva tar hand om sitt eget resultat och eventuellt förbättringsarbete. Det är teamen som äger sitt eget material och det är betydelsefullt att alla blir involverade i uppföljning, dialog om resultatet och i utvecklingsarbetet.

¹ En första modifierad granskningsomgång kommer att genomföras redan under det tredje tertialet 2006.

2. Bakgrund, syfte och uppdrag

2.1 Inledning

Kvalitetsuppföljningsmodeller för verksamhetsgrenarna indrivning, summarisk process och skuldsanering finns beskrivna i Rapport 2003:7, Rapport 2004:17 respektive Rapport 2005:9. Genom bl.a. de modellerna har det skett en utveckling av metoderna för kvalitetsuppföljning.

Kronofogdemyndigheten har i dag maskinella uppföljningsinstrument för konkurstillsynen som t.ex. PLEX för att mäta produktivitet, processkvalitet, åtgärder och volym. I och med framtagandet av kvalitetsuppföljningsmodellen för indrivning 2003 finns en stomme till kvalitetsmodell som har använts och anpassats för respektive summarisk process och skuldsanering. Avsikten är att all operativ verksamhet inom Kronofogdemyndigheten ska omfattas av en organiserad och gemensam kvalitetsuppföljning.

Av verksamhetsplanen för 2006 framgår att det ska tas fram en kvalitetsuppföljningsmodell för konkurstillsynen och i januari 2006 utfärdades direktiv om saken, bilaga 1.

Syftet med en kvalitetsuppföljningsmodell för konkurstillsynen är att den ska bidra till ökad enhetlighet och skapa en gemensam standard för uppföljning och utvärdering av den löpande verksamheten. Syftet med modellens uppbyggnad är att den ska medföra positiv verksamhetsutveckling för alla inom konkurstillsynen. Detta kommer på sikt att öka kvaliteten i tillsynens arbete.

Arbetsgruppen som har tagit fram kvalitetsuppföljningsmodellen består av Anna Thelander KA/P, sammankallande, Margareta Eriksson, KA/A, Börje Angerud, KA/O, Hans Joachimsson, KA/O, Ann-Charlotte Flodvall, KFM Jönköping, Tyri Öhman, KFM Stockholm, och Lena Jonsson, KFM Härnösand.

Processgruppen för konkurstillsyn, kronofogdeavdelningens ledningsgrupp och CPO har informerats och lämnat synpunkter.

2.2 Intern styrning och kontroll

Skatteverket har tidigare beslutat att intern styrning och kontroll ska organiseras med utgångspunkt från tre huvudområden för intern styrning och kontroll:

- Verksamhetsstyrning
- Finansiell rapportering
- Lag- och regelefterlevnad

Internkontrollprojektet (IK-projektet) som arbetade med "Översyn av RSV-koncernens arbete med intern kontroll" avlämnade sin rapport den 20 februari 2003 (Dnr 1482-02/830). Med hänvisning till modellen med tre huvudområden har IK-projektet brutit ut kvalitetskontroller ur normalplanen för KFM, eftersom dessa kontroller inte hänför sig till finansiell rapportering utan till lag- och regelefterlevnad. Kvalitetskontrollerna har samlats i ett separat dokument.

I likhet med kvalitetsuppföljningsmodellerna för indrivning, summarisk process och skuldsanering föreslås att de punkter som gäller konkurstillsynen i det ovan nämnda separata dokumentet utgår när den nya kvalitetsuppföljningsmodellen för konkurstillsynen har fastställts. Alla operativa punkter enligt ovan nämnda dokument har tagits om hand och ingår i förslaget till den nya kvalitetsuppföljningsmodellen.

2.3 Rapportering

2.3.1 Om konkurstillsyn

I konkurstillsynens verksamhet är det framför allt konkurslagen (KL), förmånsrättslagen, lönegarantilagen, brottsbalkens kapitel 11 och civilrättslig praxis som kan bli aktuella att tillämpa.

Under årens lopp har externa och interna granskningar och utredningar belyst TSM:s verksamhet. Arbetsgruppen har gått igenom ett antal rapporter från granskningar för att få en uppfattning om vad som kan anses vara god kvalitet i konkurstillsynen. Arbetsgruppen har också tagit del av allmänna synpunkter på tillsynsverksamhet från det relativt nyinrättade Tillsynsforum, ett samarbetsorgan för tillsynsverksamheter. Sist i genomgången finns en förteckning över de källor som arbetsgruppen tagit del av.

Här följer ett antal kvalitetskriterier som framhållits i flera rapporter avseende just konkurstillsynen.

- * TSM ska arbeta för skyndsam avveckling av konkurser.
- * TSM ska ha en riktig och enhetlig tillämpning av regelverket.
- * TSM:s verksamhet ska styras av kriterierna väsentlighet och risk.
- * TSM ska se till att konkurshandläggningen är effektiv och ändamålsenlig.
- * TSM ska se till att berättelser (obligatoriska handlingar) ges in i rätt tid och att de har rätt innehåll.
- * TSM ska se till att konkursavvecklingen är effektiv, i vilket bl.a. ligger:
 - Minsta möjliga kostnad.
 - Bästa möjliga resultat för borgenärerna.
 - Det ska finnas en strävan att begränsa det allmännas kostnadsansvar.
 - Influtna medel ska delas ut fort (förskottsbetalning).

Kvalitetssäkring av konkursförvaltning ska vara ett naturligt inslag i TSM:s verksamhet och bl.a. omfatta byråbesök och temagranskningar.

Vid tillämpningen av 7:10 och 7:9 KL ska TSM vara ett kunnigt och professionellt ”bollplank”, inte vare sig passivt lyssnande eller styrande/medförvaltande.

Genom god argumentation i domstol ska **TSM föreslå följande sanktioner** mot konkursförvaltare som inte håller måttet:

- Inga fler konkursförvaltarförordnanden (temporärt eller för gott).
- Nedsättning av arvode.
- Entledigande av förvaltare.

TSM ska se till att konkursförvaltaren bedriver brottsefterforskning.

TSM ska se till att konkursförvaltaren tar arbetsmarknadspolitiska hänsyn enligt 7:8 2 st. KL.

TSM:s hantering ska kännetecknas av god akthantering och dokumentation.

I TSM:s roll bör ligga ett sakligt uppträdande och respekt gentemot förvaltaren.

I TSM:s roll bör ingå informationsverksamhet.

2.3.2 Om tillsyn i allmänhet

I Tillsynsutredningens (SOU 2004:100) förslag till tillsynslag finns en legaldefinition av tillsyn: "... oberoende och självständig granskning av tillsynsobjekt som syftar till att kontrollera om tillsynsobjektet uppfyller de krav och villkor som följer av lag, EG-förordning eller annan föreskrift och av särskilda villkor som har meddelats i anslutning till sådana föreskrifter samt beslut om åtgärder som syftar till att vid behov åstadkomma rättelse av den objektsansvarige." Däremot sägs inget om förebyggande verksamhet, information m.m.

Tillsynsforum är ett nätverk för statliga myndigheter och länsstyrelser med tillsynsuppgifter. Forumet inrättades 2004 efter förslag i Tillsynsutredningens första delbetänkande. På senare år har Skatteverket deltagit i dess sammankomster. Ett axplock frågeställningar från forumets hemsida:

- Tillsynshandläggaren som närbyråkrat - Jävsproblem
- Ska tillsyn vara revision eller kontroll? Vad är kontroll?
- Tillsynsmetodik: Granskande eller främjande? Riskbedömning.
- Diplomati och kommunikation

2.3.3 Arbetsgruppens kommentar

Av det material som arbetsgruppen gått igenom framgår att ett av de mest angelägna kraven på tillsynen är att man intar ett enhetligt förhållningssätt. Arbetsgruppen menar att det ställs stora krav på enhetlighet när man har tillsyn över andra. Genom att agera enhetligt gentemot förvaltare, domstolar och borgenärer får man:

- Större trovärdighet i riktlinjer, råd m.m.
- Större möjlighet att påverka.
- Större auktoritet.

Källor

SOU 2000:62 Ny konkurstillsyn

SOU 2002:14 Statlig tillsyn – Granskning på medborgarnas uppdrag

SOU 2004:100, Tillsyn. Förslag om en tydligare och effektivare tillsyn

SKV rapport 2004:13, Arbetsmetodik inom konkurstillsynen

JO:s ämbetsberättelse, JO 1998/99:JO1, s. 159 (Dnr 3756-1996), s. 161 (Dnr 2057-1997, 2182-1997)

JO:s protokoll efter inspektion vid tillsynen i Jönköping 2000 (Dnr 933-2000)

JK:s beslut 2005-10-06 i ärende 930-03-21

www.tillsynsforum.se

Rapport från uppföljningssekretariatet i Stockholm 2001-05-08 (Dnr 5046-01/AVP)

Riksskatteverkets rekommendation RSV EX 1999:2

Styrsignal, 2005-11-28, om Prioritering och handläggning av ärenden rörande tillsyn i konkurser (Dnr 131 568848-05/111)

3. Kvalitet

3.1 Inledning

Kronofogdemyndigheterna (KFM) har under lång tid arbetat för att höja kvaliteten på olika sätt inom KFM:s verksamhet, exempelvis genom kvalitetskontroller, kvalitetsuppföljningar och kvalitetsmätningar. Under tiden har en ny syn på kvalitet vuxit fram och i dag talar vi om totalkvalitet. Totalkvalitet omfattar verksamhetens alla delar.

Med hög kvalitet i allt vi gör ökar vi medborgarnas och intressenternas respekt för oss och verksamheten samtidigt som vi underlättar för oss själva genom ständiga förbättringar. Hög kvalitet i verksamheten förutsätter att alla medarbetare är delaktiga och bidrar till myndighetens verksamhetsutveckling.

Den gemensamma kvalitetsuppföljningsmodellen för KFM kännetecknas av att man säkerställer att verksamhetsutveckling bedrivs genom systematiskt kvalitetsarbete och att medborgarperspektivet, rättssäkerheten och rättstryggheten upprätthålls.

Att uttala sig om kvalitet är att värdera egenskaper eller konsekvenser. Som all värdering är det fråga om något subjektivt, som i större eller mindre utsträckning varierar mellan olika individer och kulturer. För att få fram en så komplett bild som möjligt, där hänsyn tas till olika parter berättigade intressen och önskemål, är det därför viktigt att medarbetare såväl som intressenter får vara delaktiga i bedömningen av processen Utöva tillsyn i konkurs. På så sätt får vi en så sann bild som möjligt av kvaliteten i tillsynsprocessen.

3.2 Sambandet mellan kvalitetsuppföljningsmodellen och arbetet med processkartläggning

Kvalitetsuppföljningsmodellen och det processkartlägningsarbete som pågår i verksamheten bör komplettera varandra. Båda delarna innefattar att arbeta med förbättringar och utveckling av verksamheten, vilket sker genom delaktighet och med ett syfte att få enhetlighet i handläggningen. Processkartläggningen inriktas på att beskriva arbetsmoment som flöden och förklaringar. Kontrollpunkterna under granskningsområdena i modellen kan härledas ur den processkartläggning som har genomförts. Processkartläggningen och dess beskrivningar kan användas som ett stöd för granskaren. Samtidigt kan och bör utfallet av kvalitetsuppföljningen användas till utvecklingsarbete inom processgruppen. Exempel på det är riksgemensamma förbättringsområden som framkommer vid granskningen. Både kvalitetsuppföljningsmodellen och processkartan måste förändras och förbättras och på så sätt ständigt hållas levande.

3.3 Kvalitetsbegrepp och arbetsgruppens definitioner

Arbetsgruppen har haft Ekonomistyrningsverkets definitioner som utgångspunkt för att förklara kvalitetsbegreppen, men har samtidigt anpassat definitionerna så att de stämmer in på konkurstillsynens verksamhet. Vi har valt att använda oss av relativt öppna definitioner för att underlätta en framtida dialog och så att vi inte låser fast oss

redan i början av kvalitetsuppföljningen. Vi har också valt att så långt det är möjligt ha liknande definitioner som kvalitetsuppföljningsmodellerna för indrivning, summarisk process och skuldsanering. På så sätt får vi en likartad uppfattning i hela organisationen om vad kvalitet är och vad som kännetecknar god/hög kvalitet.

Granskningsmodellen utgår från tre kvalitetsbegrepp. Dessa är **processkvalitet**, **produktkvalitet** och **intressentkvalitet**. Med intressentkvalitet menar vi ett rent utifrånperspektiv – hur uppfattar våra intressenter det vi gör? Vid den konkreta granskningen av själva tillsynshandläggningen utgår granskaren endast från processkvalitet och produktkvalitet (se vidare avsnitt 4.3.1). Intressentkvaliteten kommer i stället att mätas vartannat år genom enkäter till intressenter.

Syftet med kvalitetsbegreppen är att de ska fungera som verktyg för kvalitetsuppföljningen av granskningsobjekt inklusive kontrollpunkter. Kvalitetsbegreppen ska utgöra den ram som granskningsobjektet bedöms inom och hela tiden jämförs mot.

Processkvalitet innebär att:

- Inte dröja med att reagera – lämna svar, yttra sig till domstol m.m.
- Följa upp bevakningstider – påminnelser om obligatoriska handlingar, ”egna” bevakningstidpunkter, konkursavslut m.m.

För att underlätta granskningen begränsas begreppet processkvalitet till att avse endast *handläggningens tidsaspekter*. Det kan t.ex. innebära att handläggaren har följt tidsplanen i stället för att han agerat så snabbt som möjligt. Vissa aktiviteter ska göras regelbundet och bör kännetecknas av planmässighet. Det måste även finnas en beredskap att kunna agera snabbt när det krävs, t.ex. i samband med förvaltarutseende och närvaro vid omhändertagande.

Produktkvalitet kännetecknas av:

- Lagenlig och formellt riktig handläggning.
- God dokumentation och akthantering.
- Efterlevnad av styrsignaler, rekommendationer m.m.
- Mottagaranpassat språk.
- Rimlig arbetsinsats utifrån arbetsuppgiften jämförd med andra viktiga göromål.

Utgångspunkten i produktkvaliteten är att ärendet har handlagts *lagenligt och formellt riktigt*. Det innebär att man följt konkurslagen och andra författningar samt fastslagna rutiner.

God dokumentation och akthantering är en förutsättning för att kunna följa handläggningen. Utan god dokumentation och akthantering blir det omöjligt att följa tillsynen och granska de överväganden och ställningstaganden som gjorts.

En förutsättning för att uppnå en likartad handläggning i hela riket är att *rekommendationerna från 1999* och *styrsignalen från 2005* tillämpas i det dagliga arbetet.

Produktkvalitet handlar även om *mottagaranpassat språk* – dvs. att man använder ett adekvat språkbruk gentemot dem som är initierade i obestandsfrågor och i övrigt ett

klart och enkelt språk i kommunikation med gäldenärer, medborgare m.fl. Det skrivna ska även vara språkligt korrekt.

Arbetsinsatsen ska vara rimlig utifrån arbetsuppgiften jämförd med andra viktiga göromål. Det handlar bl.a. om att utredningar anpassas efter arbetsuppgiften. Arbetsinsatsen ska vara väl avvägd i förhållande till övriga arbetsuppgifter. Man ska varken utreda för mycket eller för litet.

Den sammantagna handläggningen ska kännetecknas av att relevanta åtgärder har vidtagits med utgångspunkt utifrån ärendet. Det innebär att vi ser konkurstillsynen i ett helhetsperspektiv och med målsättningen att ständigt effektivisera verksamheten genom ett optimalt utnyttjande av tillgänglig information och kompetens oavsett var den finns att hämta.

Intressentkvalitet handlar om:

- Förvaltarnas uppfattning om tillsynen.
- Tingsrätternas uppfattning om tillsynen.
- Borgenärens uppfattning om tillsynen.

Hur förvaltarna uppfattar oss är bl.a. viktigt för vår möjlighet att uppnå effekt på konkursförvaltningen. Hur tingsrätterna uppfattar TSM är viktigt för att TSM:s synpunkter ska få gehör när tingsrätten fattar beslut. Borgenärernas synpunkter är viktiga för tillsynen då de är direkt berörda av utfallet i konkurserna. Även intressenternas uppfattning graderas enligt modellen.

Gäldenärerna är också en viktig intressentgrupp men arbetsgruppen har bedömt att det inte är meningsfullt att efterfråga deras uppfattning eftersom de sällan har direkt kontakt med tillsynen och därför inte har någon uppfattning om tillsynsverksamheten. De kan därför i allmänhet inte bidra med synpunkter som kan förbättra tillsynsarbetet.

En av de viktigaste anledningarna till att låta intressenterna bedöma kvaliteten i handläggningen är att vi på så sätt kan få veta vad som är viktigt för dem och därigenom få betydelsefull information om hur verksamheten kan förbättras. Intressentkvaliteten står för ett utifrånperspektiv på konkurstillsynen medan process- och produktkvaliteten står för ett inifrånperspektiv. Intressentkvaliteten står således lite för sig själv i relation till process- och produktkvaliteten som hela tiden utgör en ram för kvalitetsuppföljningen av enskilda granskningsobjekt. Intressentkvaliteten är något som arbetsgruppen inte bedömer är nödvändigt att följa upp lika ofta som process- och produktkvaliteten (se vidare avsnitt 4.3.2). Men man får inte glömma att tanken är att begreppen tillsammans ska utgöra en samlad bedömning av kvaliteten i verksamheten.

3.4 Klagomålshantering

En inte oviktig källa till information om hur omvärlden ser på vår verksamhet är de klagomål och synpunkter som framförs av olika intressenter. Generella klagomål mot tillsynen eller förvaltare tas omhand inom aktuellt tillsynsärende eller vid byråkontroller.

Sedan våren 2002 tar Skatteverket emot klagomål och synpunkter från allmänheten och företag via Skatteverkets webbplats Klagomål och beröm. Den klagomålshanteringen ingår dock inte i kvalitetsuppföljningsmodellen.

4. Kvalitetsuppföljningsmodellen för konkurstillsyn – uppbyggnad och innehåll

4.1 Inledning

I kvalitetsuppföljningen är det tillsynens eget arbete som ska granskas och inte förvaltarnas.

Syftet med kvalitetsuppföljningsmodellen är att den ska bidra till att förbättra kvaliteten i konkurstillsynen. Kronofogdemyndigheten får en tydligare uppfattning om kvaliteten i konkurstillsynen. Genom dialogen kring resultatet och de bedömningar som gjorts åstadkoms ett utvecklingsarbete som bl.a. leder till ökad enhetlighet.

Bedömningen av ett granskningsobjekt blir ofrånkomligen subjektiv. På sikt kan enhetlighet uppnås genom den dialog och återkoppling som ska ske. Lägsta godtagbara nivå ska dock alltid vara att lagstiftning, praxis och uppsatta regler följs samt att dokumentationen är tillfredsställande. Hänsyn måste tas till förändringar över tiden beroende på förändringar i regelverket, ny praxis m.m.

Vid granskning av ett ärende/granskningsobjekt används både kontrollpunkterna och kvalitetsbegreppen som verktyg för att underlätta granskningen.

4.2 Granskningsområden och kontrollpunkter

Nedan följer en redogörelse för de granskningsområden som ingår i kvalitetsuppföljningsmodellen. Under varje granskningsområde återfinns kontrollpunkter som ska fungera som ett stöd för granskaren i kvalitetsuppföljningsarbetet. Kontrollpunkterna ska ses som en hjälp vid bl.a. upplägget av granskningen men utgångspunkten är alltid att hela ärendet eller granskningsobjektet ska granskas.

Modellen består av fem granskningsområden:

1. Tillsynsärende konkurs
2. Tvistiga förhållanden i domstol
3. Icke ärendeanknuten verksamhet/tillsyn
4. Tillsyn över lönegaranti vid företagsrekonstruktion
5. Gränsöverskridande lönegaranti

Det är viktigt att ha en helhetssyn på handläggningen. De moment i denna som är särskilt viktiga har angivits som **kontrollpunkter**. Dessa är relativt få. Avsikten med detta är bl.a. att de ska kunna omfatta ett flertal olika men likartade åtgärder. Om kontrollpunkterna blir för många och detaljerade är faran dessutom att de uppfattas som en ren checklista och att granskningen då fokuserar på fel saker, vilket kan få till följd att helheten glöms bort. Kontrollpunkterna ska fungera som ett stöd för att granskningen blir gjord på ett enhetligt sätt.

Kontrollpunkterna är framtagna utifrån de krav som ställs på tillsynsverksamheten och bygger på en generell riskbedömning. Självfallet måste man bedöma om

tillsynsinsatserna varit tillräckliga och relevanta, detta gäller särskilt för ordinär och utökad tillsyn i Granskningsopmråde 1.

Arbetet med förvaltarkretsen har ansetts vara en ledningsfråga varför det inte tas med i kvalitetsuppföljningsmodellen.

4.2.1 Granskningsområde 1 – Tillsynsärende konkurs

Här ska hela tillsynsärendet granskas. Även hanteringen av eventuella lönegarantibeslut i tillsynsärendet ingår i detta granskningsområde. Tillsynsärendena ska enligt styrsignalen indelas i olika prioritetsnivåer. Vissa kontrollpunkter är gemensamma för alla tillsynsärenden medan andra kontrollpunkter enbart gäller för ärenden med ordinär eller utökad tillsyn.

a) Kontrollpunkter i alla ärenden

För tillsynsärenden med prioritet baskontroll är det i första hand dessa kontrollpunkter som ska beaktas. Hela ärendet ska dock omfattas av kvalitetsuppföljningen och främst bör beaktas att inte för mycket tid har lagts ned på baskontrollärenden.

- **Prioriterat** – välgrundad prioritering utifrån inledande information/bouppteckning m.m.
- **Bevakat** – obligatoriska handlingar, påminnelse om konkursavslut m.m.
- **Reagerat** – på ”annan” inkommande information

Granskaren ska undersöka om *prioriteringen* är välgrundad utifrån kriterierna väsentlighet och risk.

Det är viktigt att handläggaren har *bevakat* ärendet och skickat påminnelse till förvaltaren i de fall då obligatoriska handlingar inte har kommit in i tid. I förekommande fall ska handläggaren ha skickat påminnelse om konkursavslut. ”Annan” inkommande information kan t.ex. avse förvaltarens hörande enligt 7:10 KL eller skrivelse från borgenär eller gäldenär.

I punkten *reagerat* ovan innefattas även uttalanden till tingsrätten, vanligen yttrande över arvode och utlåtande över slutredovisningen. I de fall ingen kritik riktats mot förvaltarens arbete och de inlämnade sluthandlingarna räcker det med att tillsynens uttalande är standardiserad genom för ändamålet framtagna stämplat eller motsvarande. Om akten tyder på större brister i förvaltarhanteringen ska tillsynen ha iakttagit dessa och bedömt dem. Iakttagelserna ska ha dokumenterats liksom tillsynens bedömning av om bristerna föranlett några åtgärder. Detsamma gäller de fall där tillsynen utan framgång har framfört kritik i yttrande eller utlåtande men sedan valt att inte gå vidare.

b) Kontrollpunkter som tillkommer vid ordinär och utökad tillsyn

Observera att de tre punkterna ovan (prioriterat, bevakat och reagerat) även gäller vid kvalitetsuppföljning av dessa ärenden. Nedanstående punkter tillkommer. Det är alltså **totalt sex kontrollpunkter** som ska beaktas för ärenden med ordinär tillsyn.

- **Kompletterat** – hämtat in kompletterande information (vid behov)

- **Analyserat** – ärendeinformationen
- **Planerat** – tillsynen

Vid kontroll av hörande inför förvaltarutseende enligt 7:3 KL gör granskaren en bedömning av om den förvaltare som utsetts uppfyller kraven enligt 7:1 KL. Då granskningen sker korsvis mellan teamen måste man i denna fråga troligen föra en muntlig dialog med någon från det granskade teamet.

I dessa tillsynsärenden är den information som har lämnats i obligatoriska handlingar som t.ex. bouppteckning, förvaltarberättelse och halvårsberättelser av central betydelse för den fortsatta handläggningen. Inledande information och hörande enligt 7:10 KL är självfallet också en viktig källa. Det är viktigt att handläggaren vid behov *kompletterat* med information enligt 7:9 KL och annat relevant material för utredning och bedömning av vilka tillsynsinsatser som kommit att behövas i det aktuella ärendet. I fokus står självfallet att handläggaren har *analyserat* materialet och gjort kontinuerliga riskbedömningar samt vid behov *planerat* nödvändiga kommande tillsynsinsatser, t.ex. att bevaka vissa åtgärder från konkursförvaltaren. I konkurser som är föremål för utökad tillsyn ska tillsynsinsatserna planeras och nedtecknas i en skriftlig tillsynsplan. Vid ordinär tillsyn krävs det inte att en tillsynsplan upprättas men i vissa ärenden kan det finnas skäl för TSM att bestämma att särskild granskning ska ske av förvaltningsåtgärderna när det gäller viss egendom, viss verksamhet eller någon annan omständighet och då planera för det.

Bevakningsåtgärder ska ha dokumenterats och följts upp i tid. Uppgifter om detta ska normalt finnas registrerade i Optima.

Vid kvalitetsuppföljningen ska även göras en bedömning av om det i tillsynsärendet funnits frågor som kräver specialkunskaper där man borde ha efterfrågat hjälp från medarbetare med fördjupad kompetens inom området – inom det egna teamet eller från ett annat team. Granskaren kontrollerar att så har skett eller tar del av skälen till att det inte har gjorts i det aktuella ärendet.

I dessa ärenden är det vidare viktigt att granskaren konstaterar att handläggaren gjort en adekvat granskning av avslutshandlingarna och att resultatet av denna i förekommande fall redovisats till tingsrätten i yttrande över arvode och utlåtande över slutredovisning.

c) Kontrollpunkt som tillkommer vid utökad tillsyn

Då det vid utökad tillsyn förutsätts att teamet/handläggaren är mycket aktiv i tillsynsärendet, särskilt i inledningsskedet, är det här viktigt att kvalitetsuppföljningen kan verifiera att så varit fallet. Nedanstående punkt tillkommer utöver de sex punkterna ovan (prioriterat, bevakat, reagerat, kompletterat, analyserat och planerat). För ärenden med utökad tillsyn är det således **totalt sju kontrollpunkter** som ska beaktas.

- **Genomfört** – tillsynen enligt upprättad tillsynsplan

För denna typ av ärenden är det av största vikt att en tillsynsplan har upprättats i ett inledningsskede och att teamet har *genomfört* tillsynen enligt de planerade insatserna i tillsynsplanen vid de tidpunkter som planerats. Granskaren ska även bedöma planens

kvalitet och kunna konstatera att tillsynsplanen vid behov har reviderats, t.ex. om en process inletts i tillsynsärendet eller om förvaltaren inlett fördjupad brottsefterforskning.

För dessa tillsynsärenden är det särskilt viktigt att man vid behov har nyttjat medarbetare med fördjupad kompetens inom ett visst område till stöd och hjälp.

4.2.2 Granskningsområde 2 – Tvistiga förhållanden i domstol

Detta granskningsområde avser ärenden/granskningsobjekt där konkurstillsynen t.ex. överklagat arvodesbeslut, klandrat slutredovisning eller blivit part i lönegarantimål.

Yttranden över arvoden och utlåtanden över slutredovisning ingår inte i detta granskningsområde då dessa omfattas av Granskningsområde 1.

Kontrollpunkter

- **Hur man fört processen**
- **Utgången** – dom eller förlikning

I kontrollpunkten *Hur man fört processen* ingår bl.a. att titta på eventuella rättsutredningar och dokumentens utformning. Vidare ska utredning i sak, bevisvärdering och argumentation beaktas vid kvalitetsuppföljningen. Granskaren bör även uppmärksamma om medarbetare med särskild kompetens vid behov har anlåtats.

I samband med kontroll av *utgången* ska granskaren analysera vad som ledde fram till utgången. Framgångsfaktorer ska identifieras och lyftas fram som goda exempel och spridas inom organisationen.

Observera att när det är fråga om en arvodestvist eller klander av slutredovisning måste man ta del av hela tillsynsärendet vid kvalitetsuppföljningen.

4.2.3 Granskningsområde 3 – Icke ärendeanknuten verksamhet/tillsyn

Förutom den rent ärendeanknutna tillsynen bedriver konkurstillsynen även en bredare tillsynsverksamhet med systemfrämjande syfte, t.ex. byråkontroller och informationsverksamhet.

Sådan verksamhet är viktiga delar av tillsynen som syftar till en kvalitetssäkring av förvaltarna och deras organisationer.

a) Kontrollpunkter för byråkontroll

- **Syfte**
- **Informationsinhämtning**
- **Analys & resultat**

Av minnesanteckningarna från byråkontrollen ska det framgå om byråkontrollen har varit påkallad av någon särskild anledning eller om det har varit en löpande planerad byråkontroll (byråbesök). Det är viktigt att de byrårutiner m.m. som finns

dokumenterade hos konkurstillsynen är uppdaterade samt att det finns en systematik för byråbesöken.

b) Kontrollpunkter för informationsverksamhet

- **Syfte**
- **Effekt**

Utöver insatser med bl.a. systemfrämjande syfte såsom byråkontroller bör konkurstillsynen också bedriva viss riktad informationsverksamhet till främst konkursförvaltarna. Syftet med sådan informationsverksamhet är att kvaliteten i konkurshanteringen ska bättras generellt. Sådan verksamhet är betydelsefull också för att tillsynen ska uppfattas som en auktoritet inom konkurs- och obeståndsområdet.

I syfte att påverka konkurshanteringen i en positiv riktning kan tillsynen informera vid lokala förvaltarträffar och genom nyhetsbrev m.m. Informationen kan avse aktualiteter inom insolvensområdet men också iakttagelser kring vad som verkar fungera mindre väl i förvaltarnas hantering.

Kvalitetsuppföljningen ska undersöka om *syftet* med informationsverksamheten och förväntad *effekt* har klargjorts innan en informationsinsats har planerats och genomförts. För den utåtriktade informationsverksamheten är det bra om detta har fastställts innan presentationsmaterial m.m. tagits fram. Det kan till exempel ha förts in i minnesanteckningar från enhets-/teammöte. Kvalitetsuppföljningen bör även kontrollera om man nått den önskade effekten. Då detta troligen inte har dokumenterats är det bra om granskaren för en muntlig dialog med någon/några medarbetare som ansvarat för den aktuella informationsinsatsen.

4.2.4 Granskningsområde 4 – Tillsyn över lönegaranti vid företagsrekonstruktion

Kontrollpunkter

- **Bevakat**
- **Läst** – alla handlingar och reagerat
- **Riskbedömt** – rekonstruktörsbeslut; okänd rekonstruktör eller byrå?

Med *bevakat* avses att handläggaren vid beslut om företagsrekonstruktion kontrollerat om det finns anställda och därmed anledning att fatta lönegarantibeslut.

Granskaren kan kontrollera att handläggaren har *läst* alla handlingar (de ska vara signerade) och gjort ett överslag för att försäkra sig om att det är ett rimligt lönegarantibeslut. Vid behov ska handläggaren ha begärt in kompletterande information från rekonstruktören.

Riskbedömning avser både de fall då det är en ny rekonstruktör som kanske inte är så väl insatt i regelverket kring lönegaranti och de fall då det finns något som föranleder en misstanke om lönegarantibedrägeri.

4.2.5 Granskningsområde 5 – Gränsöverskridande lönegaranti

Då det här är fråga om personer som inte erhållit sin lön är tidsaspekten mycket viktig för detta granskningsområde. Det gäller både när tillsynen fattar egna beslut och när den förmedlar kontakt eller vidarebefordrar information till utländsk garantiinstitution.

Vid kvalitetsuppföljningen kontrolleras särskilt att dessa ärenden hanterats snabbt och att allt erforderligt material samlats in och i berörda fall vidarebefordrats eller att uppgift om förvaltare lämnats till den som efterfrågat det. I de fall tillsynen inte erhållit komplett information från löneborgenären bör en förfrågan om kompletterande information ha gått ut till denne med vändande post alternativt att handläggaren omgående tagit en telefonkontakt med löneborgenären för att reda ut eventuella oklarheter.

a) Kontrollpunkter för egna beslut

- **Rätt underlag**
- **Riktigt beslut**

Om en arbetstagare har en fordran på lön mot en arbetsgivare som har försatts i konkurs i ett annat nordiskt land är arbetstagaren berättigad till svensk lönegaranti om anställningen har övervägande anknytning till Sverige eller svenska förhållanden. Likaså är en arbetstagare som har en fordran på lön mot en arbetsgivare som är föremål för insolvensförfarande i ett annat EU- eller EES-land än Sverige berättigad till svensk lönegaranti om arbetstagaren utför eller utförde sitt arbete främst i Sverige. Ansökan om lönegaranti ska i dessa fall prövas av TSM. Om en sådan arbetstagare har ansökt om lönegaranti ska granskaren kontrollera att tillsynen utan dröjsmål inhämtat nödvändig information från den behöriga garantiinstitutionen i det aktuella landet.

Granskaren kontrollerar att det funnits ett tillräckligt *underlag* för att fatta ett lönegarantibeslut. I granskningen ingår även att konstatera att *beslutet* är i huvudsak korrekt.

Granskaren ska även kontrollera att det inte förflutit för lång tid från det att krav framställts till TSM tills dess att beslut har fattats och skickats över till länsstyrelsen och löneborgenären.

b) Kontrollpunkter – situationer då TSM hjälper utländsk garantiinstitution

- **Förmedlat kontakt med förvaltaren**
- **Samlat in och vidarebefordrat erforderlig information**

I de fall en svensk konkurs har ett arbetsställe i ett annat nordiskt land eller i en EU/EES-stat kan det finnas arbetstagare där som är berättigade till lönegaranti i det aktuella landet. TSM ska hjälpa den utländska garantiinstitutionen med att omgående *förmedla kontakt* med den svenska konkursförvaltaren, vilken bör ha omhändertagit allt löneadministrativt material.

Om en arbetsgivare som har försatts i konkurs i Sverige har arbetstagare i ett annat EU- eller EES-land ska TSM lämna relevant information om fordringarna vid

förfrågan från den behöriga garantiinstitutionen i det landet. I dessa fall ska TSM omgående samla in och vidarebefordra material till den utländska garantiinstitutionen.

4.3 Tillvägagångssätt och bedömning av kvalitet

4.3.1 Process- och produktkvalitet

Under granskningen gör granskaren, med stöd av bl.a. kontrollpunkterna, sin bedömning av kvaliteten i handläggningen av varje enskilt granskningsobjekt. Bedömning görs av processkvaliteten och produktkvaliteten var för sig. Granskaren ska sammanfatta sina iakttagelser dels i fastslagna graderingar, dels i fri text för varje granskningsobjekt, se bilaga 2 – Blanketter.

Graderingarna är:

- Utmärkt
- Bra
- Bra men kan förbättras
- Måste förbättras

Bedömningens fria text omfattar:

- Sammanfattning av och kommentar till hela granskningen
- Det var särskilt bra
- Förbättringsförslag

Graderingarna är till hjälp för granskaren när denne tar ställning i bedömningarna. Det är tankarna bakom ställningstagandet som är det väsentligaste, inte själva graderingen. I praktiken kan graderingsskalan variera beroende på om det rör det enskilda granskningsobjektet eller en rikssammanställning. Graderingarna är inte sammankopplade med någon rubrik i den fria texten.

Om handläggning varit tillfyllest ska den graderas som bra. Idéer och kreativa inslag som tillsynshandläggaren har tillfört ett granskningsobjekt, vilket har lett till att detta höjts kvalitativt, ger graderingen utmärkt.

Till bedömningarna hör också avsnitt med fri text under givna rubriker. Det är av den fria texten som den viktigaste informationen kommer fram. Det är alltså av största vikt att den fria texten utnyttjas till förklaringar och beskrivningar av samtliga kontrollpunkter samt en samlad bedömning av granskningen. Dessa utgör viktiga underlag vid återkoppling och ger förutsättningar för verksamhetsutveckling. Det är viktigt att varje granskat team ställer krav på tydlighet i texten för att möjliggöra ett maximalt utnyttjande vid uppföljningen. En tydlig text är även viktig i rikssammanställningen.

Av den fria texten under de givna rubrikerna ovan bör allt som kan ha betydelse för uppföljningen framgå. Framkommer brister i rutinerna bör detta också framgå av sammanställningarna. Det finns möjligheter att förmedla goda exempel från granskningen till hela riket. Det är lika viktigt att det som föranlett kritik i granskningen klart framgår oavsett graden av kritik.

Dialogen runt resultatet är både viktig och värdefull. Vad bidrog t.ex. till att resultatet blev *Bra* och inte *Utmärkt* och vad har man lagt in i de olika graderingarna? Bl a. kan

handläggarnas/teamens egna kreativa åtgärder som medfört ett gott resultat för konkursförvaltningen resultera i en mer positiv bedömning av kvaliteten i tillsynsarbetet. Med tiden kommer en enhetlighet i bedömningarna att växa fram.

4.3.2 Intressentkvalitet

Arbetsgruppen har valt att inte låta omgivningens förväntansbilder ingå i begreppen för process- och produktkvaliteten. Med detta menas självklart inte att intressentperspektivet inte kommer att vara med vid mätning av process- och produktkvaliteten. Perspektivet är emellertid då snarare ett inifrån-perspektiv, dvs. att vi försöker anpassa vår verksamhet så att den ska uppfattas som positiv av våra intressenter. Det som undersöks kan vara intressenternas uppfattning om tillsynens sakkunskap, bemötande och tillgänglighet.

Våra intressenters synpunkter och åsikter om vår verksamhet bör mätas vartannat år i enkäter riktade till borgenärer, tingsrätter och förvaltare. Det är också möjligt att använda sig av djupintervjuer eller fokusgrupper med representanter från intressentgrupperna. Enkäterna behöver inte skickas till alla intressentgrupper varje gång. Frågorna bör anpassas och skickas till respektive intressentgrupp var för sig. Det är bättre att ställa ett fåtal noga genomtänkta frågor än många ”bra att ha-frågor”. Processägaren ansvarar för att enkäterna utförs på ett professionellt sätt. Enkäterna kan dock skickas ut från respektive team. Antalet enkäter och hur urvalet ska tas fram bör granskningssamordnaren och kontaktpersonerna besluta gemensamt. Enkäterna bör bestå av ett frågeformulär och ett följebrev. Bedömning av intressenternas synpunkter bör göras i samarbete mellan granskningssamordnaren och kontaktpersonerna. Graderingen av intressentkvaliteten bör ske på samma sätt som i process- och produktkvaliteten. Det är viktigt att ha en helhetssyn på hela handläggningen.

4.4 Urval och intervall

En långsiktig plan för framtida granskningstillfällen och vilka granskningsområden som ska granskas vid varje tidpunkt beslutas av processägaren.

Inför varje granskningstillfälle föreslår granskningssamordnaren och kontaktpersonerna urval, inriktning och omfattning av granskningen. Granskningssamordnaren bestämmer hur granskningsuppdragen fördelas mellan granskarna och ansvarar för att det upprättas ett schema för granskarna avseende tider och orter.

Tyngdpunkten i granskningen ligger på Granskningsområde 1 – Tillsynsärende konkurs. Förutom Granskningsområde 1 kan ytterligare granskningsområde ingå i varje granskningsomgång enligt plan.

Urvalet av ärenden kan t.ex. ske slumpvis utifrån proportionell fördelning mellan teamen för respektive granskningsområde. Om man vid en kvalitetsuppföljning vill fokusera på ett specifikt område kan man göra urvalet utifrån detta.

Urval kan göras utifrån:

- Optima
- DiaRätt
- Övrigt förekommande material (byråpärmar e.d.).

Granskningen ska göras av granskningsobjekt som är i olika stadier av handläggningen vilket ger en ögonblicksbild av varje objekt. Dessutom ska urvalet fördelas jämnt över medarbetarna så att alla har möjlighet att bli granskade och få återkoppling.

4.4.1 Urval Granskningsområde 1 – Tillsynsärende konkurs

Urvalet görs ur Optima och både öppna och avslutade tillsynsärenden kan omfattas av granskningen. Hur urvalet av tillsynsärenden med baskontroll, ordinär tillsyn respektive utökad tillsyn ska fördela sig bestäms inför varje granskningstillfälle.

Urvalet ska normalt inte omfatta för gamla ärenden (t.ex. inte konkursbeslut äldre än ca två år) och hänsyn ska tas till förändrade riktlinjer, rekommendationer och styr signaler. För att granska att konkurser avslutas utan dröjsmål måste dock ett annat urval göras - dvs. konkurser som inträffat mer än två år före granskningen måste ingå.

För tillsynsärenden med mycket omfattande material får man göra en något begränsad kvalitetsuppföljning där man utifrån bilageförteckning i Optima väljer ut de mest intressanta bilagorna att granska (utifrån kriterierna väsentlighet och risk). Här bör särskilt hörande enligt 7:3 KL, bouppteckning, förvaltarberättelse, halvårsberättelser, arbetsredogörelser och informationsutbyte enligt 7:9-10 KL vara intressanta. Också dokumentation rörande kontakter med borgenärer, gäldenärer eller andra intressenter kan vara av intresse att se på. Informationen i de ovan nämnda dokumenten får sedan ställas i relation till vilken kompletterande information handläggaren har begärt in samt hur tillsynsarbetet har planerats och hur planeringen fullföljts.

Granskning av Granskningsområde 1 bör ske två gånger per år.

4.4.2 Urval Granskningsområde 2 – Tvistiga förhållanden i domstol

Urval görs ur Optima eller DiaRätt för överklagat arvodesbeslut och klander av slutredovisning och ur DiaRätt för stämning avseende lönegarantibeslut.

Urvalet ska göras slumpvis och domar eller förlikningar bör inte vara äldre än två år. För överklagade arvodesbeslut avses beslut från tingsrätt och för övriga tvistiga förhållanden avses dom eller beslut från tingsrätt. Granskning sker en gång per år.

4.4.3 Urval – Granskningsområde 3 – Icke ärendeanknuten verksamhet/tillsyn

Granskningssamordnaren identifierar med kontaktpersonernas hjälp lämpliga granskningsobjekt. Det kan finnas underlag för urval i DiaRätt, byråpärmar e.d.

- För byråkontroller anpassas andelen till hur många byråkontroller som genomförts under den senaste tvåårsperioden. Särskild uppmärksamhet bör ägnas arbetet med byråkontroller på byråer där förvaltarna inte uppfyller specialistkravet. Rullande schema med granskning vartannat år.

- Granskning ska ske av informationsverksamhet som tillsynen haft sedan området granskades senast. Granskning vartannat år.

4.4.4 Urval – Granskningsområde 4 – Tillsyn över lönegaranti vid företagsrekonstruktion

Urval görs ur DiaRätt. Urvalet görs slumpvis men särskild uppmärksamhet bör ägnas rekonstruktörer som inte är konkursförvaltare och särskilt sådana som inte arbetar på förvaltarbyrå. Granskning en gång per år.

4.4.5 Urval – Granskningsområde 5 – Gränsöverskridande lönegaranti

Urval görs ur DiaRätt. Då det i dagsläget är väldigt få ärenden i den här kategorin granskas samtliga ärenden för båda delområdena. Granskning vartannat år.

4.5 Granskningsorganisation

Processägaren ansvarar för att granskningarna blir utförda. Arbetsgruppen föreslår att processägaren utser en granskningssamordnare som är stationerad på processägarens kansli. Varje team ska ställa minst två granskare till förfogande, varav den ene ska vara kontaktperson gentemot granskningssamordnaren. En granskningsgrupp ska bestå av två granskare för att underlätta för diskussion och samsyn vid granskningen.

Samordnaren och kontaktpersonerna bör ta fram ett förslag på en långsiktig plan för kvalitetsuppföljningen. Planen beslutas av processägaren. Samordnaren och kontaktpersonerna ska tillsammans även arbeta fram underlag för varje granskningsomgång, dvs. granskningsområdena och urvalet.

4.5.1 Krav på granskare

Modellens uppbyggnad ställer stora krav på granskaren. Modellen utgår från den kunskap och erfarenhet som granskaren har liksom dennes helhetsyn på handläggningen. Granskaren måste ha **mycket god kännedom om lagstiftning, praxis, styrsignaler och riktlinjer samt ha god erfarenhet av praktisk handläggning.**

Granskarna ska vidare

- ha ett intresse och engagemang för kvalitetsuppföljning och verksamhetsutveckling,
- vara noggranna och objektiva samt
- vara goda kommunikatörer som är duktiga på att återkoppla och förmedla sitt budskap.

Arbetsgruppens förslag är att de personer som kommer att arbeta med granskningen ska få delta i en utbildning. Även då modellen implementerats är det viktigt att granskarna träffas vid valfria tillfällen för att diskutera sina erfarenheter och modellen. Det är även viktigt att modellens tillämpning diskuteras inom det egna teamet för att skapa acceptans och förutsättningar för utvecklingsarbete.

4.6 Granskning, sammanställning och återkoppling

4.6.1 Granskningen

Inför varje granskningsomgång samlar granskningssamordnaren kontaktpersonerna för att gå igenom och föreslå vilka granskningsområden och vilket urval som ska ingå i granskningen. Erfarenheter från tidigare granskningar bör givetvis diskuteras för att skapa en ökad enhetlighet i bedömningen.

Teamen ska granska varandra korsvis eftersom man naturligtvis inte kan granska sin egen/det egna teamets handläggning. Granskarna besöker det team vars ärenden ska granskas. Det granskade teamet ansvarar för att ta fram det material som ska granskas. I vissa frågor måste det granskade teamet bistå granskaren med muntliga uppgifter, t.ex. om den förvaltare som har utsetts i en viss konkurs uppfyller de krav som lagen ställer eller hur man förfarit i t.ex. icke ärendeanknuten tillsyn.

Granskningen ska avse det enskilda granskningsobjektet i dess helhet. Granskningen bör inte i första hand vara inriktad på enskilda handläggare utan på hela teamets arbetsinsats.

Tid för granskning, sammanställning och återkoppling varierar stort mellan olika granskningstillfällen och granskningsobjekt. När det gäller t.ex. Granskningsområde 1 bör normalt handläggningen av ett baskontrollärende granskas tämligen snabbt medan ett ärende som hanterats som utökad tillsyn med åtföljande utförlig dokumentation självfallet måste få ta mycket tid i anspråk att granska. En omsorgsfull granskning här är avgörande för att granskaren ska kunna göra en bra analys och återkoppling. En noggrann granskning, analys och rapportering är ett viktigt inslag i förbättringsarbetet.

Att försöka uppnå absolut enhetlighet av bedömningarna i granskningen är svårt. Genom ett öppet förhållningssätt och en öppen dialog kan medarbetare inom varje led i uppföljningsmodellen närma sig varandras synsätt. Dialogen på vägen dit ger dessutom utrymme för ytterligare utveckling. Samsyn och större enhetlighet kommer vartefter modellen praktiseras.

4.6.2 Sammanställning och återkoppling till det granskade teamet

Efter genomförd granskning gör granskarna en sammanställning av sina bedömningar av granskningsobjekten och använder då samma graderingar som i avsnitt 4.3.1. Granskarna gör sedan en återkoppling med i första hand hela teamet. Vid behov kan återkoppling ske till den enskilde handläggaren.

Det är viktigt att teamen själva tar hand om sitt eget resultat och eventuellt förbättringsarbete. Teamledaren har den verksamhetsutvecklande rollen i det egna teamet. Däri ingår att ta hand om resultatet från granskningen genom att diskutera och initiera förbättringsarbete tillsammans med handläggarna. Den som granskat ett annat team och funnit goda exempel bör självfallet återföra dessa till det egna teamet.

4.7 Uppföljning, samordning och verksamhetsutveckling på riksnivå

Kontaktpersonen skickar sammanställningen över granskningen till granskningssamordnaren. Denne gör en rikssammanställning med en

kvalitetsbedömning för hela riket, vilken återrapporteras till samtliga team. Rikssammanställningarna bör publiceras i intranätet.

Det är betydelsefullt att alla som arbetar med konkurstillsyn blir involverade i uppföljningen, dialogen och utvecklingsarbetet kring resultatet.

Identifierade förbättringsområden som bedöms vara gemensamma för hela riket tas om hand av processgruppen.

4.8 Blanketterna

Det finns obligatoriska blanketter för varje granskningsområde. Samma blankettmall används i alla steg. På försättsbladet för sammanställningen finns möjlighet att ange om man valt att fokusera exempelvis på ett speciellt område eller gjort en utökad granskning.

- Granskaren använder en blankett per granskningsobjekt. Blanketten utgör underlag för återkoppling till teamet/handläggaren och sparas av teamledaren för det granskade teamet.
- Granskaren gör en sammanvägd bedömning av de granskade objekten och fyller i en blankett och ett försättsblad som utgör den samlade granskningen av teamet. Den sammanvägda bedömningen görs utifrån kontrollpunkter, processkvaliteten och produktkvaliteten med gradering. En redogörelse under varje rubrik *Det har varit särskilt bra, Förbättringsförslag* och *Sammanfattning och kommentar av hela granskningen* skrivs också. Sedan skickas sammanfattningen in till granskningssamordnaren och en kopia lämnas till teamledaren för det granskade teamet.
- Granskningssamordnaren sammanfattar sammanställningarna av de olika granskningarna av teamen i en riksbedömning av verksamhetens totala kvalitet. Denna blankett inklusive försättsbladet utgör den samlade kvalitetsuppföljningen och ingår bl.a. i underlaget till årsredovisningen.

4.9 Verksamhetsutveckling

Resultatet från kvalitetsgranskningen kan användas såväl på teamnivå som på riksnivå.

Kvalitetsuppföljningen kan t.ex. leda till:

- Förslag till nya eller ändrade handläggningsrutiner
- Utbildningsinsatser
- Utveckling av arbetsmetodik
- Erfarenhetsutbyten
- Bidrag till verksamhetsplaneringen
- Reformförslag till regeringen

Resultatet av den samlade granskningen inklusive förbättringsförslag och goda idéer bör kontinuerligt publiceras. Teamens granskningar och aktiviteter utifrån resultatet

av granskningen kan ligga till grund för dialogen mellan teamledaren och processägaren.

Bilaga 1

Direktiv för kvalitetsuppföljningsmodell för konkurstillsynen

Bakgrund

Under 2003 beslutades om en kvalitetsuppföljningsmodell för indrivningen och under 2004 och 2005 har motsvarande modeller för den summariska processen och skuldsaneringen tagits fram. Erfarenheterna från detta arbete samt användningen av modellen för indrivning är mycket goda.

Avsikten är att all operativ verksamhet inom KFM ska omfattas av en organiserad och gemensam kvalitetsuppföljning. Nästa verksamhet som står på tur är konkurstillsynen. Under år 2006 ska en modell för kvalitetsuppföljning tas fram som ska kunna användas fr.o.m. tertial tre år 2006. Aktiviteten är fastställd i verksamhetsplanen för skatteverket och kronofogdemyndigheterna för år 2006. Huvudkontoret, obeståndsenheten ansvarar för att initiera arbetet.

Direktiv; kvalitetsuppföljningsmodell processen utöva tillsyn vid konkurs.

Ärende

En arbetsgrupp ska bildas med uppdraget att ta fram förslag till en kvalitetsuppföljningsmodell för processen utöva tillsyn i konkurs. Vidare ska gruppen komma med förslag på hur modellen ska implementeras och tillsammans med processamordnaren utse granskare samt lägga en plan för introduktion av granskarna. Arbetet ska vara avslutat senast den 15 oktober 2006. Modellen ska kunna användas i granskning avseende det sista tertialet 2006. Aktiviteten är fastställd i verksamhetsplanerna för Kronofogdeavdelningen och Obeståndsenheten.

Rapportering

Under år 2003 beslutades om en kvalitetsuppföljnings-modell för indrivningen. Året därpå togs en motsvarande modell fram för den summariska processen. Under år 2005 beslutades en modell också för skuldsaneringen. Erfarenheterna från arbetet med kvalitetsuppföljnings-modeller inom de olika processerna har visat sig vara mycket goda.

Avsikten är att all operativ verksamhet inom Kronofogdemyndigheterna ska omfattas av en organiserad och gemensam kvalitetsuppföljning. Nästa process som står på tur är därför utöva tillsyn vid konkurs.

Syfte

I syfte att bidra till att öka enhetligheten och skapa en gemensam standard för uppföljning och utvärdering av den löpande verksamheten ska en modell för kvalitetsuppföljning tas fram. Därigenom kan vi systematiskt och på ett återkommande sätt få ett bra underlag utifrån vilket vi kan förbättra processen.

Framgångsfaktorer

- Samverka med dem som tidigare deltagit i liknande arbeten.
- Involvera processgruppen.
- Använda processbeskrivningen.

- Hänsyn till prioriteringsnivåerna.
- Hänsyn till koncentrationen av verksamheten och det förändrade arbetssättet.

Mål

Kronofogdemyndigheterna och kronofogdeavdelningen ska senast den 15 oktober ha en lättanvänd och heltäckande kvalitetsuppföljningsmodell som kan tas i bruk första gången vid kvalitetsgranskning för tertial tre 2006.

Organisation och personal

Arbetsgruppen bör bestå av maximalt sju personer (inkluderat de som leder projektet) varav någon ska ha erfarenhet av arbete med att ta fram kvalitetsuppföljningsmodell och någon av handläggning av konkurstillsynsärenden.

Arbetsgruppen ska ledas av Margareta Eriksson, KA/A och Anna Thelander, KA/P.

Arbetsgruppen har möjlighet att avropa hjälp från ytterligare någon/några medarbetare i den utsträckning som kan motiveras.

Processgruppen bör involveras i arbetet med att ta fram granskningsområden och kontrollpunkter och ska i övrigt utgöra referensgrupp för uppdraget.

Personalorganisationerna har rätt att få löpande information vid CPO på initiativ av någon av dem som leder projektet.

Budget

Fastställs senare.

Uppföljning

Arbetsgruppen ska löpande informera avdelningens ledningsgrupp om arbetets gång och viktiga beslutspunkter.

Slutredovisning sker till kronofogdeavdelningens ledningsgrupp och beslut fattas av överdirektören efter föredragning och diskussion i Ledex. Modellen och beslut ska finnas färdigt senast den 15 oktober.

Dessa direktiv fastställdes den 16 januari 2006

Eva Lidström Adler

Anna-Carin G Åström

Datum
_____**Anledning till uppföljningen** Obligatorisk kvalitetsuppföljning Annan anledning**Granskningsinformation**

Organisatorisk enhet	
Uppföljningen utförd av	
Granskningsperiod	Datum

Granskningsområde**Urval**

Antal granskade

Återföring till berörd personal

Syftet med kvalitetsuppföljningen är framåtsyftande. Resultatet av uppföljningen ska därför alltid återföras till berörd personal. Resultatet har återförts eller ska återföras till berörd personal enligt följande.

Granskare: _____

Datum _____

Ärende och team/handläggare

Granskningsområde**1. Utöva tillsyn i konkurs**

Kontrollpunkter till stöd för minnet	<input type="checkbox"/> Bas	<input type="checkbox"/> Ordinär	<input type="checkbox"/> Utökad
	Prioriterat	Prioriterat	Prioriterat
	Bevakat	Bevakat	Bevakat
	Reagerat	Reagerat	Reagerat
		Kompletterat	Kompletterat
		Analyserat	Analyserat
		Planerat	Planerat
		Genomfört tillsynsplan	

Processkvalitet

Med god processkvalitet menas att man inte dröjt med att reagera och att man följt upp bevakningstider

Utmärkt Bra Bra men kan förbättras Måste förbättras

Produktkvalitet

Med god produktkvalitet menas exempelvis lagenligt och formellt riktigt, god dokumentation och akthantering, tillämpat styrsignaler och rekommendationer, mottagaranpassat språk och rimlig arbetsinsats.

Utmärkt Bra Bra men kan förbättras Måste förbättras

Sammanfattning av hela granskningen**Förbättringsförslag****Det har varit särskilt bra**

Granskare: _____

Datum _____

Ärende och team/handläggare

Granskningsområde**2. Tvistiga förhållanden i domstol****Kontrollpunkter**

till stöd för minnet

Hur man fört processen

Utgången

Processkvalitet

Med god processkvalitet menas att man inte dröjt med att reagera och att man följt upp bevakningstider

 Utmärkt Bra Bra men kan förbättras Måste förbättras**Produktkvalitet**

Med god produktkvalitet menas exempelvis lagenligt och formellt riktigt, god dokumentation och akthantering, tillämpat styrsignaler och rekommendationer, mottagaranpassat språk och rimlig arbetsinsats.

 Utmärkt Bra Bra men kan förbättras Måste förbättras**Sammanfattning av hela granskningen****Förbättringsförslag****Det har varit särskilt bra**

Granskare: _____

Datum _____

Ärende och team/handläggare

Granskningsområde**3. Icke ärende-anknuten tillsyn**

Kontrollpunkter till stöd för minnet	<input type="checkbox"/> Byråkontroll	<input type="checkbox"/> Informationsverksamhet
	Syfte	Syfte
	Informationsinhämtning	Effekt
	Analys & resultat	

Processkvalitet

Med god processkvalitet menas att man inte dröjt med att reagera och att man följt upp bevakningstider

Utmärkt Bra Bra men kan förbättras Måste förbättras

Produktkvalitet

Med god produktkvalitet menas exempelvis lagenligt och formellt riktigt, god dokumentation och akthantering, tillämpat styrsignaler och rekommendationer, mottagaranpassat språk och rimlig arbetsinsats.

Utmärkt Bra Bra men kan förbättras Måste förbättras

Sammanfattning av hela granskningen**Förbättringsförslag****Det har varit särskilt bra**

Granskare: _____

Datum _____

Ärende och handläggare/team

Granskningsområde 4. Tillsyn över lönegaranti vid företagsrekonstruktion**Kontrollpunkter**

till stöd för minnet

Bevakat

Läst alla handlingar och reagerat

Riskbedömt

Processkvalitet

Med god processkvalitet menas att man inte dröjt med att reagera och att man följt upp bevakningstider

 Utmärkt Bra Bra men kan förbättras Måste förbättras**Produktkvalitet**

Med god produktkvalitet menas exempelvis lagenligt och formellt riktigt, god dokumentation och akthantering, tillämpat styrsignaler och rekommendationer, mottagaranpassat språk och rimlig arbetsinsats.

 Utmärkt Bra Bra men kan förbättras Måste förbättras**Sammanfattning av hela granskningen****Förbättringsförslag****Det har varit särskilt bra**

Granskare: _____

Datum _____

Ärende och handläggare/team

Granskningsområde**5. Gränsöverskridande lönegaranti****Kontrollpunkter**

till stöd för minnet

 Egna beslut TSM behjälplig

Rätt underlag

Förmedlat kontakt med förvaltaren

Riktigt beslut

Samlat in och vidarebefordrat information

Processkvalitet

Med god processkvalitet menas att man inte dröjt med att reagera och att man följt upp bevakningstider

 Utmärkt Bra Bra men kan förbättras Måste förbättras**Produktkvalitet**

Med god produktkvalitet menas exempelvis lagenligt och formellt riktigt, god dokumentation och akthantering, tillämpat styrsignaler och rekommendationer, mottagaranpassat språk och rimlig arbetsinsats.

 Utmärkt Bra Bra men kan förbättras Måste förbättras**Sammanfattning av hela granskningen****Förbättringsförslag****Det har varit särskilt bra**