

**Uppföljning av  
granskning av delegerat  
ansvar och befogenheter**

Nacka kommun

Mars 2026



The better the question. The better the answer.  
The better the world works.



**Shape the future  
with confidence**

## Innehållsförteckning

1.	Sammanfattning .....	2
2.	Inledning .....	4
2.1	Sammanfattning av den ursprungliga granskningen .....	4
3.	Uppföljning per mars 2026 .....	5
3.1	Kommunstyrelsen .....	5
3.1.1	Kommunstyrelsens svar 2024 .....	5
3.1.2	Uppföljande iakttagelser och bedömning .....	5
3.2	Utbildningsnämnden.....	9
3.2.1	Utbildningsnämndens svar 2024 .....	9
3.2.2	Uppföljande iakttagelser och bedömning .....	9
3.3	Äldrenämnden .....	11
3.3.1	Äldrenämndens svar 2024 .....	11
3.3.2	Uppföljande iakttagelser och bedömning .....	11
4.	Källförteckning .....	13
Bilagor 1 Kommunstyrelsens och nämndernas svar 2024.....		14
Kommunstyrelsens svar 2024 .....		14
Utbildningsnämnden svar 2024 .....		15
Äldrenämndens svar 2024 .....		16

## 1. Sammanfattning

EY har på uppdrag av kommunens förtroendevalda revisorer genomfört en uppföljning av 2024 års granskning av delegerat ansvar och befogenheter i Nacka kommun. Granskningen avsåg kommunstyrelsen, utbildningsnämnden och äldrenämnden. Sammanlagt lämnades åtta rekommendationer i granskningen från 2024. Sju av åtta rekommendationer riktades till kommunstyrelsen, fem av åtta rekommendationer riktades till utbildningsnämnden respektive äldrenämnden. Vår sammanfattade bedömning är att kommunen i huvudsak har beaktat rekommendationerna. Nedan följer en redogörelse för vår bedömning för varje enskild rekommendation per nämnd och kommunstyrelsen.

Vår sammanfattande bedömning för *kommunstyrelsen* är:

Rekommendation	Åtgärdad (Ja, Delvis, Nej)
Stärka rutinerna för kontroll och uppföljning för att säkerställa korrekt återrapportering av delegerade beslut	Ja
Inkludera hänvisningar till specifika punkter i delegationsordningen i beslutsunderlag samt tydliggöra vilken funktion som fattat beslutet snarare än individ	Delvis
Kontinuerligt säkerställa att det finns tillräcklig medvetenhet om avgränsningen mellan delegationsbeslut och verkställighetsbeslut inom tjänstemannaorganisationen	Ja
Överväga att utöka och fördjupa de kompetenshöjande insatserna rörande delegation för att säkerställa att kunskapen tillämpas korrekt	Ja
Revidera delegationsordningen så att verksamhetsutskottet inte ska fatta strategiska beslut gällande inriktning och omfattning av verksamheten, då detta inte är förenligt med kommunallagens begränsningsregler i kap 6:38	Ja
Komplettera delegationsordningen där möjligt med hänvisningar till lagrum för att ytterligare stärka rättssäkerheten vid beslutsfattande	Ja
Säkerställa att risker kring delegationsbeslut värderas på ett tydligt sätt i internkontrollarbetet	Nej

Vår sammanfattande bedömning för *utbildningsnämnden* är:

Rekommendation	Åtgärdad (Ja, Delvis, Nej)
Stärka rutinerna för kontroll och uppföljning för att säkerställa korrekt återrapportering av delegerade beslut	Ja
Inkludera hänvisningar till specifika punkter i delegationsordningen i beslutsunderlag samt tydliggöra vilken funktion som fattat beslutet snarare än individ	Ja
Kontinuerligt säkerställa att det finns tillräcklig medvetenhet om avgränsningen mellan delegationsbeslut och verkställighetsbeslut inom tjänstemannaorganisationen	Ja
Överväga att utöka och fördjupa de kompetenshöjande insatserna rörande delegation för att säkerställa att kunskapen tillämpas korrekt	Ja
Säkerställa att risker kring delegationsbeslut värderas på ett tydligt sätt i internkontrollarbetet	Ja

Vår sammanfattande bedömning för *aldrenämnden* är:

Rekommendation	Åtgärdad (Ja, Delvis, Nej)
Stärka rutinerna för kontroll och uppföljning för att säkerställa korrekt återrapportering av delegerade beslut	Delvis
Inkludera hänvisningar till specifika punkter i delegationsordningen i beslutsunderlag samt tydliggöra vilken funktion som fattat beslutet snarare än individ	Delvis
Kontinuerligt säkerställa att det finns tillräcklig medvetenhet om avgränsningen mellan delegationsbeslut och verkställighetsbeslut inom tjänstemannaorganisationen	Ja
Överväga att utöka och fördjupa de kompetenshöjande insatserna rörande delegation för att säkerställa att kunskapen tillämpas korrekt	Ja
Tydliggöra avgränsningen mellan delegationsbeslut och verkställighetsbeslut i delegationsordningen.	Ja

## 2. Inledning

Syftet med denna uppföljande granskning är att följa upp och bedöma om kommunstyrelsen, utbildningsnämnden och äldrenämnden vidtagit åtgärder som stärker ändamålsenlighet och intern kontroll inom ramen för delegerat ansvar och befogenheter.

### 2.1 Sammanfattning av den ursprungliga granskningen

Granskningen som revisionerna genomförde 2024 syftade till att bedöma om kommunstyrelsen, utbildningsnämnden och äldrenämnden risk- och konsekvensbedömt sina delegationer, hade ändamålsenlig delegation med tillräcklig kontroll över beslutsordningen, om delegationsordningarna följer kommunallagens regler, om det skedde relevant återrapportering samt om det fanns tydlig åtskillnad mellan delegationsbeslut och verkställighetsbeslut. Granskningen omfattade även hur nämnderna tillsåg att beslut fattades på lägsta effektiva nivå.

Den sammantagna bedömningen var, utifrån granskningens syfte och grunderna för ansvarsprövning, att kommunstyrelsen, utbildningsnämnden och äldrenämnden inte fullt ut säkerställt en tillräcklig intern kontroll avseende den styrprincip som avser delegerat ansvar och befogenheter. I rapporten lyftes bland annat att det är positivt att delegationsordningarna revideras årligen. Rapporten bedömde samtidigt att det fanns brister kring bland annat riskanalyser och dokumentation av delegationsbeslut. Rapporten var även kritisk till en av kommunstyrelsens delegationer som bedömdes vara av strategisk karaktär.

#### **Mot bakgrund av vad som framkom i granskningen rekommenderades samtliga nämnder att:**

- ▶ Säkerställ att stärka rutinerna för kontroll och uppföljning för att korrekt återrapportering av delegerade beslut.
- ▶ Inkludera hänvisningar till specifika punkter i delegationsordningen i beslutsunderlagen samt tydliggöra vilken funktion som fattat beslut snarare än individ.
- ▶ Kontinuerligt säkerställa att det finns tillräcklig medvetenhet om avgränsningen mellan delegationsbeslut och verkställighetsbeslut inom tjänstemannaorganisationen.
- ▶ Överväga att utöka och fördjupa de kompetenshöjande insatserna rörande delegation för att säkerställa att kunskapen tillämpas korrekt.

#### **Kommunstyrelsen rekommenderades ytterligare att:**

- ▶ Revidera delegationsordningen så att verksamhetsutskottet inte ska fatta strategiska beslut gällande inriktning och omfattning av verksamheten, då detta inte är förenligt med kommunlagens begränsningsregler i kap 6.38.
- ▶ Komplettera delegationsordningen där möjligt med hänvisningar till lagrum för att ytterligare stärka rättssäkerheten vid beslutsfattande.

#### **Kommunstyrelsen och utbildningsnämnden rekommenderades vidare att:**

- ▶ Säkerställa att risker kring delegationsbeslut värderas på ett tydligt sätt i internkontrollarbetet.

#### **Äldrenämnden rekommenderades att:**

- ▶ Tydliggöra avgränsningen mellan delegationsbeslut och verkställighetsbeslut i delegationsordningen.

### 3. Uppföljning per mars 2026

Nedan följer uppföljande iakttagelser gällande hur kommunstyrelsen, utbildningsnämnden och äldrenämnden arbetat med de rekommendationer som gavs i revisionsrapporten 2024.

#### 3.1 Kommunstyrelsen

I revisionsrapporten 2024 riktades sju rekommendationer till kommunstyrelsen. Nedan följer en sammanfattning av nämndens svar på revisionsrapporten 2024, uppföljande iakttagelser och en bedömning gällande huruvida rekommendationen är åtgärdad, delvis åtgärdad eller ej åtgärdad.

##### 3.1.1 Kommunstyrelsens svar 2024

Kommunstyrelsen beslutade 2024-12-16 om ett yttrande som svar på revisionsrapporten. Av kommunstyrelsens svar framgår kommentarer på samtliga rekommendationer.<sup>1</sup> Sammantaget instämmer kommunstyrelsen i flera av revisorernas rekommendationer. Kommunstyrelsen delar bedömningen gällande behovet av tydligare gränsdragning mellan delegation och verkställighet samt att vissa formuleringar i delegationsordningen behöver ses över. Däremot instämmer kommunstyrelsen inte i rekommendationen som berör värdering av risker rörande delegationsbeslut i internkontrollarbetet. Kommunstyrelsen ifrågasätter behovet av att varje ändring i delegationsordningen generellt ska genomgå en särskild risk- och konsekvensanalys, bland annat eftersom resurserna för att genomföra detta är kostnadsdrivande.

##### 3.1.2 Uppföljande iakttagelser och bedömning

**Rekommendation: Säkerställ att stärka rutinerna för kontroll och uppföljning för att säkerställa korrekt återrapportering av delegerade beslut**

Stadsledningskontoret uppger att kommunens ärendehanteringssystem har uppdaterats med en funktion som gör att anmälda delegationsbeslut kommer direkt till kommunstyrelsen och nämnderna. I detta framgår även vilken punkt i delegationsordningen som avses. Därutöver har juridik- och kanslienheten tagit fram digitala utbildningar i form av ett "juridiskt startkit" för nyanställda som bland annat berör hur delegationsbeslut ska anmälas. Enheten har också tagit fram en utbildning om rättssäkra beslut som vänder sig till handläggare och chefer och även beskriver grunderna för delegation.

Sedan januari 2025 finns även ett nytt styrdokument *Ärendeberedning och rättssäkra beslut*<sup>2</sup>. Av det nya styrdokumentet framgår att:

- ▶ Alla delegationsbeslut ska skrivas i ärendehanteringssystemet och i den mall som finns för delegationsbeslut
- ▶ Ett delegationsbeslut ska vara motiverat på samma sätt som att nämnden fattat beslutet
- ▶ Delegationsbesluten ska anmälas enligt de rutiner som gäller för respektive nämnd.

---

<sup>1</sup> I *bilaga 1* presenteras hela Kommunstyrelsens svar på revisionsrapporten från 2024.

<sup>2</sup> Beslutad av stadsdirektör 2025-01-20

Därutöver har kommunen även en ny mall för återrapportering av delegationsbeslut. Av mallen framgår att följande information ska framgå i delegationsbeslut:

- ▶ Datum
- ▶ Punkt i delegationsordningen
- ▶ Rubrik
- ▶ Funktion, delegat
- ▶ Diarienummer

Genomgång av kommunstyrelsens och de granskade nämndernas protokoll för 2025 visar dock på att återrapporteringen av delegationsbeslut inte hänvisar till punkt i delegationsordning och i vissa fall inte heller delegatens funktion utan endast personnamn.

Genomfört stickprov av tre delegationsbeslut som härrör till kommunstyrelsen visar på att mallen för delegationsbeslut till viss del efterföljs i dokumentationen av själva delegationsbesluten. I samtliga delegationsbeslut som varit föremål för stickprov anges rubrik, datum och diarienummer. I två av tre delegationsbeslut anges även punkt i delegationsordningen och funktion (delegat). För ett av delegationsbesluten som vi tagit del av framgår inte punkt i delegationsordningen eller funktion (delegat).

**Vår bedömning utifrån ovan iakttagelser är att kommunstyrelsen *åtgärdat* rekommendationen.**

**Rekommendation: Inkludera hänvisningar till specifika punkter i delegationsordningen i beslutsunderlagen samt tydliggöra vilken funktion som fattat beslutet snarare än individ.**

Vi noterar att kommunens ärendehanteringssystem uppdaterats med en funktion som möjliggör att i systemet anmäla delegationsbeslut till kommunstyrelsen och nämnderna. Funktionen gör det möjligt att se vilken punkt i delegationsordningen som avses.

Genomfört stickprov av tre delegationsbeslut som återrapporterats till kommunstyrelsen visar att två av tre delegationsbeslut innehåll hänvisningar till specifika punkter i delegationsordningen. För dessa två delegationsbeslut angavs även korrekt beslutfattare i relation till delegationsordningens bestämmelser. Som tidigare noterat avser dock detta besluten i sig, återrapporteringen i kommunstyrelsens protokoll innehåller inte någon hänvisning till punkt i delegationsordningen. Ett av delegationsbesluten hänvisade inte till punkt i delegationsordningen. För samtliga beslut anges beslutande funktion och besluten har fattats av korrekt funktion.

**Vår bedömning utifrån ovan iakttagelser är att kommunstyrelsen *delvis åtgärdat* rekommendationen.**

**Rekommendation: Kontinuerligt säkerställa att det finns en tillräcklig medvetenhet om avgränsningen mellan delegationsbeslut och verkställighetsbeslut inom tjänstemannaorganisationen.**

I *Kommunstyrelsens delegationsordning*<sup>3</sup> finns beskrivet att:

- ▶ Ett beslut innebär att den beslutande är tvungen att självständigt göra ett aktivt övervägande bland flera alternativ. Beslutsfattaren gör en bedömning och väljer sedan ett utav alternativen.
- ▶ Ren verkställighet är all form av förberedande eller verkställande uppgifter som den anställda utför utifrån sin tjänst som anställd. I dessa fall baseras ofta ställningstagandet på tidigare nämndbeslut, lagar, riktlinjer, avtal eller liknande dokument.

Delegation och verkställighet tas enligt uppgift även med i kommunens utbildningar till samtliga nyanställda genom utbildningen "*Juridiskt startkit för dig som tjänsteperson i Nacka kommun*". Inom ramen för utbildningen ska enligt uppgift ett eget kapitel om delegation och verkställighet finnas. Samtliga medarbetare, både nyanställda och befintlig personal, kan ta del av utbildningen. Det genomförs ingen samlad uppföljning av vilka som har deltagit i utbildningen utan det är respektive enhet som ska tillse att relevanta medarbetare tar del av utbildningen. Juridik- och kanslienheten har även tagit fram utbildningen *Rättssäkra beslut 1* som innehåller ett kapitel om hur delegationsbeslut ska skrivas och tas fram.

**Vår bedömning utifrån ovan iakttagelser är att kommunstyrelsen åtgärdat rekommendationen.**

**Rekommendation: Överväga att utöka och fördjupa de kompetenshöjande insatserna rörande delegation för att säkerställa att kunskapen tillämpas korrekt.**

Som tidigare konstaterat har juridik- och kanslienheten tagit fram digitala utbildningar i form av ett "juridiskt startkit" för samtliga nyanställda som bland annat berör för hur delegationsbeslut ska anmälas. Enheten har också tagit fram en utbildning om rättssäkra beslut som vänder sig till handläggare och chefer och även beskriver grunderna för delegation.

**Vår bedömning utifrån ovan iakttagelser är att kommunstyrelsen åtgärdat rekommendationen.**

**Rekommendation: Revidera delegationsordningen så att verksamhetsutskottet inte ska fatta strategiska beslut gällande inriktning och omfattning av verksamheten, då detta inte är förenligt med kommunallagens begränsningsregler i kap 6:38.**

Kommunstyrelsens delegationsordning har reviderats. I den reviderade delegationsordning får verksamhetsutskottet inte besluta om strategisk inriktning för verksamheterna på verksamhetsnivå eller förändring av verksamhetsområde.

---

<sup>3</sup> Fastställd av kommunstyrelsen 2025-06-02 § 166

Vår bedömning utifrån ovan iakttagelser är att kommunstyrelsen **åtgärdat** rekommendationen.

**Rekommendation: Komplettera delegationsordningen där möjligt med hänvisningar till lagrum för att ytterligare stärka rättssäkerheten vid beslutsfattande.**

Enligt uppgift har ett arbete genomförts för att komplettera delegationsordningen med hänvisningar till lagrum där det funnits möjlighet. I kommunstyrelsens delegationsordning finns hänvisningar till lagrum för många delegationer, exempelvis gällande delegationer inom upphandling och gällande personuppgiftsfrågor.

Vår bedömning utifrån ovan iakttagelser är att kommunstyrelsen **åtgärdat** rekommendationen.

**Rekommendation: Säkerställa att risker kring delegationsbeslut värderas på ett tydligt sätt i internkontrollarbetet.**

Kommunstyrelsens uppgav i sitt svar från 2024 att de inte instämde i rekommendationen. Stadsledningskontoret uppger att samma bedömning kvarstår.

För denna uppföljning betonar stadsledningskontoret att arbetet med intern kontroll utgår från reglementet för intern kontroll, vilket inkluderar att varje nämnd beslutar om kontrollmoment utifrån en riskanalys. Stadsledningskontoret menar att om det skulle föreligga en risk kopplad till hantering av delegation skulle den inkluderas i internkontrollarbetet, men att det inte finns några specifika stående punkter i internkontrollen. I kommunstyrelsens internkontrollplan för 2024 ingår risk gällande brister i inköps- och avtalshantering vilket bland annat innefattar en uppföljning av delegationsbeslut gällande upphandling. Kommunstyrelsens internkontrollplan för 2025 innehåller därutöver inte några särskilda punkter gällande delegation och risker kring delegation har heller inte ingått i den riskanalys och riskvärdering som kommunstyrelsen genomförde inför beslut om internkontrollplan för 2025.

Vår bedömning utifrån ovan iakttagelser är att kommunstyrelsen **inte åtgärdat** rekommendationen. Bedömningen grundar sig på att området inte har värderats i riskanalysen som ligger till grund för kommunstyrelsens internkontrollplan. Vi noterar att kommunstyrelsen också tidigare har uppgett att de inte instämmer i rekommendationen.

Vi vill betona att rekommendationen avsåg just *värdering* av risken i den riskanalys som genomförs, inte att delegation ska förekomma som en stående punkt i internkontrollplanen. Här noterar vi att delegation i vissa avseenden berörs i närliggande risker. I inkommen faktakontroll av denna granskning uppger kommunstyrelsen att de även gällande detta inte instämmer i rekommendationen och menar istället att alla ändringar i delegationsordningen redan inbegriper en riskanalys.

## 3.2 Utbildningsnämnden

I revisionsrapporten från 2024 riktades fem rekommendationer till utbildningsnämnden. Nedan följer en sammanfattning av utbildningsnämndens svar på revisionsrapporten 2024, våra uppföljande iakttagelser och en bedömning gällande huruvida rekommendationen är åtgärdad, delvis åtgärdad eller ej åtgärdad.

### 3.2.1 Utbildningsnämndens svar 2024

Utbildningsnämnden beslutade 2024-12-12 om ett yttrande som svar på revisionsrapporten. Nämnden lämnar svar på samtliga rekommendationer. Av yttrandet framgår sammantaget att utbildningsnämnden instämmer i de rekommendationer som revisorerna lämnat.<sup>4</sup> Nämnden framhöll bland annat behovet av att stärka kunskapen om korrekta hänvisningar och avgränsningen mellan delegation och verkställighet, och att dessa frågor skulle uppmärksammas vid enhetsmöten.

### 3.2.2 Uppföljande iakttagelser och bedömning

**Rekommendation: Säkerställ att stärka rutinerna för kontroll och uppföljning för att säkerställa korrekt återrapportering av delegerade beslut**

Utbildningsnämnden uppger att de sedan granskningen 2024 tydliggjort rutiner för återrapportering och att granskningsresultaten uppmärksammats i möten där medarbetare som fattar delegationsbeslut deltagit. Detta har involverat att kommunjuristen som stödjer utbildningsenheten har genomfört en presentation för utbildningsenheten gällande just hantering av delegation. Vid samma tillfälle har även medarbetare inom enheten uppmärksammats på hur enhetens rutiner ser ut för hantering av delegation. Genomfört stickprov av 4 delegationsbeslut från utbildningsnämnden visar att tillräcklig information samt skäl till beslut finns för samtliga delegationsbeslut.

**Vår bedömning utifrån ovan iakttagelser är att utbildningsnämnden åtgärdat rekommendationen.**

**Rekommendation: Inkludera hänvisningar till specifika punkter i delegationsordningen i beslutsunderlagen samt tydliggöra vilken funktion som fattat beslutet snarare än individ.**

Som tidigare konstaterat har enligt uppgift frågan uppmärksammats i möten för medarbetare som fattar beslut på delegation. Genomfört stickprov av fyra delegationsbeslut från utbildningsnämnden visar att samtliga delegationsbeslut ger korrekta hänvisningar till specifika punkter i delegationsordningen. Därtill anges korrekt beslutsfattare (funktion) i relation till utbildningsnämndens delegationsordning. Som en del av granskningen har en särskild uppföljning genomförts av ett beslut utifrån utbildningsnämndens delegation till utbildningsexpert att auktorisera/godkänna eller avslå auktorisation respektive godkännande av enskild huvudman för förskola och pedagogisk omsorg. Beslutet har fattats av korrekt funktion och med hänvisning till korrekt punkt i delegationsordningen.

---

<sup>4</sup> I bilaga 2 presenteras hela Utbildningsnämndens svar på revisionsrapporten från 2024.

Vår bedömning utifrån ovan iakttagelser är att utbildningsnämnden **åtgärdat** rekommendationen.

**Rekommendation: Kontinuerligt säkerställa att det finns en tillräcklig medvetenhet om avgränsningen mellan delegationsbeslut och verkställighetsbeslut inom tjänstemannaorganisationen.**

Enligt uppgifter är frågan gällande avgränsningen mellan delegationsbeslut och verkställighetsbeslut en del av den årliga översynen av delegationsordningen. Nämnden uppger även att det är fråga som tas upp i avstämningar mellan medarbetare och chef. I *Utbildningsnämndens delegationsordning*<sup>5</sup> noterar vi att det, likt kommunstyrelsens delegationsordning, finns beskrivet att:

- ▶ Ett beslut innebär att den beslutande är tvungen att självständigt göra ett aktivt övervägande bland flera alternativ. Beslutsfattaren gör en bedömning och väljer sedan ett utav alternativen.
- ▶ Ren verkställighet är all form av förberedande eller verkställande uppgifter som den anställda utför utifrån sin tjänst som anställd. I dessa fall baseras ofta ställningstagandet på tidigare nämndbeslut, lagar, riktlinjer, avtal eller liknande dokument.

Vår bedömning utifrån ovan iakttagelser är att utbildningsnämnden **åtgärdat** rekommendationen.

**Rekommendation: Överväga att utöka och fördjupa de kompetenshöjande insatserna rörande delegation för att säkerställa att kunskapen tillämpas korrekt.**

Enligt uppgifter ingår delegationsordningen i en introduktionsplan för nya medarbetare. Introduktionsplanen är anpassad till medarbetarens aktuella roll i verksamheten. Därutöver uppger nämnden att området löpande diskuteras mellan medarbetare och chefer. Enligt uppgift har inspel från medarbetare varit en del av underlaget för revidering av nämndens delegationsordning december 2025.

Vår bedömning utifrån ovan iakttagelser är att utbildningsnämnden **åtgärdat** rekommendationen.

**Rekommendation: Säkerställa att risker kring delegationsbeslut värderas på ett tydligt sätt i internkontrollarbetet.**

*Internkontrollplan 2025 Utbildningsnämnden*<sup>6</sup> innefattar risken "Delegationsbeslut fattas på felaktiga grunder och/eller nivå. Risken har ett riskvärde 8 på en skala 1-16, vilket tolkas som medelstor risk. För risken framgår som åtgärd kontinuerliga genomgångar med medarbetare som fattar delegationsbeslut för att säkra kompetens och kännedom om rutiner.

Vår bedömning utifrån ovan iakttagelser är att utbildningsnämnden **åtgärdat** rekommendationen.

---

<sup>5</sup> Beslutad av utbildningsnämnden 2024-12-12.

<sup>6</sup> Beslutad av utbildningsnämnden 2024-12-12 § 68

### 3.3 Äldrenämnden

I revisionsrapporten från 2024 riktades fem rekommendationer till äldrenämnden. Nedan följer en sammanfattning av äldrenämndens yttrande över revisionsrapporten 2024, våra uppföljande iakttagelser och en bedömning gällande huruvida rekommendationen är åtgärdad, delvis åtgärdad eller ej åtgärdad.

#### 3.3.1 Äldrenämndens svar 2024

Äldrenämnden beslutade 2024-12-18 om ett yttrande som svar på revisionsrapporten. Nämnden lämnar svar på samtliga rekommendationer. Av nämndens svar på rekommendationer framgår sammantaget att de bedömt att det finns goda rutiner för återrapportering av delegationsbeslut, men att det finns skäl att se över rapportmallen i individärenden. Nämnden instämmer i behovet av att tydliggöra gränsen mellan delegation och verkställighet och avser därför att komplettera delegationsordningen med ett förklarande avsnitt.

#### 3.3.2 Uppföljande iakttagelser och bedömning

**Rekommendation: Säkerställ att stärka rutinerna för kontroll och uppföljning för att säkerställa korrekt återrapportering av delegerade beslut.**

I mallarna för beslut i ärendehanteringssystemet inom nämndens ansvarsområde ingår bland annat information om punkt i delegationsordning. En översyn av gjorts av möjligheterna att ange funktion istället för person i återrapportering av delegationsbeslut i individärenden, vilket genereras i en automatisk rapport från verksamhetssystemet. Detta är dock inte möjligt, utan behöver göras manuellt.

Genomfört stickprov av tre delegationsbeslut som återrapporteras till äldrenämnden visar att två av tre innehåller hänvisning till relevant punkt i delegationsordningen. Samtliga beslut har fattats av korrekt beslutsfattare. För de stickprov vi har genomfört finns hänvisningar till beslutande funktion för alla delegationsbeslut.

**Vår bedömning utifrån ovan iakttagelser är att äldrenämnden *delvis åtgärdat* rekommendationen.**

**Rekommendation: Inkludera hänvisningar till specifika punkter i delegationsordningen i beslutsunderlagen samt tydliggöra vilken funktion som fattat beslutet snarare än individ.**

Som tidigare konstaterat finns enligt uppgift begränsningar i möjlighet att inkludera hänvisning till beslutande funktion snarare än individ gällande individärenden.

Genomfört stickprov av tre delegationsbeslut som återrapporteras till äldrenämnden visar att två av tre innehåller hänvisning till relevant punkt i delegationsordningen. Samtliga beslut har fattats av korrekt beslutsfattare, som också benämns med funktion.

**Vår bedömning utifrån ovan iakttagelser är att äldrenämnden *delvis åtgärdat* rekommendationen.**

**Rekommendation: Kontinuerligt säkerställa att det finns en tillräcklig medvetenhet om avgränsningen mellan delegationsbeslut och verkställighetsbeslut inom tjänstemannaorganisationen.**

Av *Delegationsordning Äldrenämnden*<sup>7</sup> framgår:

- ▶ Ett beslut innebär att den beslutande är tvungen att självständigt göra ett aktivt övervägande bland flera alternativ. Beslutsfattaren gör en bedömning och väljer sedan ett utav alternativen.
- ▶ Ren verkställighet är all form av förberedande eller verkställande uppgifter som den anställde utför utifrån sin tjänst som anställd. I dessa fall baseras ofta ställningstagandet på tidigare nämndbeslut, lagar, riktlinjer, avtal eller liknande dokument.

Därutöver ingår information om hantering av och regelverk kring delegation i introduktionsutbildning för nya medarbetare. För befintliga medarbetare följs kunskap om skillnaden mellan delegation och verkställighet löpande upp i återkommande revideringar av delegationsordning samt vid ärendedragningar i det dagliga arbetet.

**Vår bedömning utifrån ovan iakttagelser är att äldrenämnden åtgärdat rekommendationen.**

**Rekommendation: Överväga att utöka och fördjupa de kompetenshöjande insatserna rörande delegation för att säkerställa att kunskapen tillämpas korrekt.**

Enligt uppgift har en så kallad delegationstrappa införts, som tydliggör regelverk kring delegation. Som tidigare konstaterat innehåller även introduktionsutbildningen för nya medarbetare information kring delegation.

**Vår bedömning utifrån ovan iakttagelser är att äldrenämnden åtgärdat rekommendationen. Detta med utgångspunkt från att rekommendationen avser att nämnden bör överväga att utöka de kompetenshöjande insatserna. Rekommendationen avser således inte att specifika insatser behöver införas.**

**Rekommendation: Tydliggöra avgränsningen mellan delegationsbeslut och verkställighetsbeslut i delegationsordningen.**

Som tidigare konstaterat innehåller nämndens delegationsordning en beskrivning av skillnaden mellan delegationsbeslut och verkställighetsbeslut.

**Vår bedömning utifrån ovan iakttagelser är att äldrenämnden åtgärdat rekommendationen.**

Nacka 25 mars 2026

Anja Nilsson Roos  
EY

Daniel Larsson  
EY

Ida Kassel  
EY

---

<sup>7</sup> Fastställd av äldrenämnden 2025-06-18.

## 4. Källförteckning

### Kontaktpersoner:

- ▶ Enhetschef på Utbildningsenheten
- ▶ Kanslidirektör på Stadsledningskontoret
- ▶ Social- och äldredirektör på Stadsledningskontoret

### Dokument:

- ▶ Revisionsrapport delegerat ansvar och befogenheter 2024:4
- ▶ Kommunstyrelsens yttrande över revisionskrivelse 2024:4 2024-12-16
- ▶ Utbildningsnämndens yttrande över revisionskrivelse 2024:4 2024-12-12
- ▶ Äldrenämndens yttrande över revisionskrivelse 2024:4 2024-12-18
- ▶ Kommunstyrelsens delegationsordning
- ▶ Utbildningsnämndens delegationsordning
- ▶ Äldrenämndens delegationsordning
- ▶ Kommunstyrelsens internkontrollplan
- ▶ Riskanalys och riskmatris 2025 (Kommunstyrelsen)
- ▶ Utbildningsnämndens internkontrollplan
- ▶ Så här gör vi i Nacka Ärendebereidning och rättssäkra beslut

### Stickprov:

Stickprovet har genomförts som ett strategiskt urval där olika typer av delegationsbeslut för nämnderna och kommunstyrelsen från 2025 har valts med syfte att få en bredd i urval av typ av ärende och beslutande funktion. Stickprovet har även innefattat en granskning av ett delegationsbeslut tagit utifrån punkt 6.1 i utbildningsnämndens delegationsordning, i enlighet med projektplan.

- ▶ Tilläggsavtal för Grön Bilaga avseende arrende för koloniverksamhet inom del av fastigheten Mensättra 1:1 KFKS-2025-00240
- ▶ Beslut om certifikatupplåning på 100 mnkr 2025-09-30 - 2026-01-30 KFKS-2025-00167
- ▶ Upphandling av PR-konsulttjänster KFKS-2025-00764
- ▶ Beslut om avslag skolskjuts Dnr: 2024-00067-11
- ▶ Beslut om förlängd programpeng Dnr: UBN-2025-00069
- ▶ Beslut om avslag på begäran att ta del av allmänna handlingar, Dnr: UBN-2025-00196
- ▶ Beslut om auktorisation av förskola, dnr UBN-2024-00211
- ▶ Åtgärdsplan Attendo Kungshamn, ÄLN-2025-00070
- ▶ Ansökan om godkännande om auktorisation i kundvalet Dagverksamhet för äldre ÄLN 2025-00109
- ▶ Beslut om verksamhetsbidrag för 2025 till Vävföreningen Inslaget ALN-2024-00196

# Bilagor 1 Kommunstyrelsens och nämndernas svar 2024

## Kommunstyrelsens svar 2024

I kommunstyrelsens svar på granskningen uppges att det finns skäl att modifiera och förtydliga den mall som används för återrapportering av delegationsbeslut till kommunstyrelsen. Genom att lägga till en kolumn i förteckningen om exempelvis aktuell beslutspunkt i delegationsordningen kan återrapporteringen blir tydligare.

Stadsledningskontoret uppger att de använder kommunens ärendesystem där det finns inlagd hjälptext för att underlätta framtagande av ett delegationsbeslut. Mallen innehåller text som anger att delegaten ska fylla i enligt vilken punkt i delegationsordningen beslutet fattas och titeln på den funktion som fattar beslutet.

Stadsledningskontoret delar revisorernas bedömning om att gränsen för vad som är verkställighet och vad som är ett beslut som ska fattas av nämnd inte alltid är helt tydlig. Kommunstyrelsen hänvisar till att det i delegationsordning på sida två finns ett särskilt stycke om just skillnaden mellan verkställighetsbeslut och delegationsbeslut. De framhäver dock att det som ett komplement till delegationsordningen är viktigt att följa upp detta genom utbildningsinsatser. I den nya digitala utbildningen "*Juridiskt startkit för dig som tjänsteperson*" redovisas skillnaden mellan delegation och verkställighet. Utbildningen tillhör den digitala onboardningutbildningen som finns för alla nyanställda i kommunen. Denna utbildning finns även på kommunens intranät vilket gör att alla anställda kan ta del av den när som helst. Juridik- och kanslistaben kan enligt kommunstyrelsen, om det efterfrågas av en verksamhet, göra delar av utbildningen i fysisk form.

Kommunstyrelsen redogör för vikten av goda kunskaper inom kommunen kring delegation och verkställighet. För att fördjupa kunskaperna inom området finns det inom ramen för den digitala utbildningen "*Juridiskt startkit för dig som tjänsteperson*" ett särskilt avsnitt om just delegation. Om en verksamhet önskar fördjupningar inom ett visst sakområde kan särskilt anpassade utbildningar hållas med hjälp av de kommunjurister som stöttar verksamheterna.

I 6 kap. 38§ kommunallagen framgår i vilka fall beslutanderätten inte får delegeras från nämnd. Beslutanderätten får bland annat inte delegeras i beslut som gäller verksamhetens mål, inriktning, omfattning eller kvalitet. Granskningen från 2024 rekommenderade kommunstyrelsen att revidera delegationsordning så att verksamhetsutskottet inte ska fatta strategiska beslut gällande inriktning och omfattning av verksamheten, då detta inte är förenligt med kommunlagens begränsningsregler. Stadsledningskontoret bedömde i svaret på granskningen 2024 att beslut som är av strategisk vikt redan lyfts till kommunstyrelsen. Delegationspunkten har framför allt tillämpats då kommunstyrelsens verksamhetsutskott fattat beslut om Välfärd samhällsservice ska få bedriva tillkommande verksamhet inom redan befintligt affärsområde. Nämnden menar samtidigt att det finns skäl att revidera formuleringen kring verksamhetsutskottet gällande om de får fatta strategiska beslut. Detta då nuvarande formulering är missvisande och inte speglar hur delegationspunkten i praktiken tillämpas. Stadsledningskontoret hänvisar till att de kommer se över formuleringen i enlighet med revisorernas rekommendationer.

Kommunstyrelsen konstaterade att deras delegationsordning till viss del skiljer sig från andra nämnders delegationsordningar på så sätt att besluten inte har en tydlig koppling till

specifik lagstiftning. Exempelvis har socialnämnden och utbildningsnämnden i de flesta beslutspunkter tydlig koppling till socialtjänstlagen eller skollagen. I de fall där det finns specifik lagstiftning inom kommunstyrelsens ansvarsområde redogör nämnden för att detta kan förtydligas vid kommande översyn av kommunstyrelsens delegationsordning. Ett exempel som kommunstyrelsen tar upp är att förtydliga delar som avser kommunstyrelsens ansvar som huvudman enligt skollagen, andra författningar inom skolområdet samt inom upphandlingsområdet.

Arbetet med intern kontroll i kommunen utgår från reglementet för intern kontroll som kommunfullmäktige antagit. I reglementet framgår en modell som går ut på att varje nämnd, utifrån en riskanalys, ska besluta om vilka kontrollmoment som ska granskas inom nämndens ansvarsområde. Utifrån riskanalysen antas sedan en internkontrollplan. I kommunstyrelsens internkontroll för 2024 framkom exempelvis att nämnden identifierat risker i inköps- och avtalshantering där kontrollmetoden delvis innefattat uppföljning av delegationsbeslut. Samtidigt uppger kommunstyrelsen att det inte finns några fasta kontrollpunkter i internkontrollplanen då den interna kontrollen byggs på årliga riskanalyser. I de fall kommande riskanalyser identifierar en risk kopplat till delegationsbeslut redogör kommunstyrelsen för att en kontrollpunkt kommer att läggas till i internkontrollplanen.

Stadsledningskontoret ställer sig frågande till de rekommenderade riskbedömningar som beskrivs i granskningen från 2024 (avsnitt 3.3 i revisionsrapporten från 2024). Kommunstyrelsen ifrågasätter behovet av att varje ändring i delegationsordningen generellt ska genomgå en särskild risk- och konsekvensanalys. Beslut om ändring i delegationsordningen grundades redan innan revisionsrapporten på en bedömning av lämplighet av delegationen samtidigt som delegationen sätts på den nivå där styrprincipen om lägsta effektiva nivå är väl avvägd. Statskontoret redogör för att de inte heller ser någon tydlig koppling mellan bedömning och de revisionskriterier som angavs som bedömningsgrund i granskningen (avsnitt 2.4 i revisionsrapporten från 2024).

## Utbildningsnämnden svar 2024

Utbildningsenheten kommer mot bakgrund av granskningen 2024 vid kommande enhetsmöten att uppmärksamma vikten av att beslutfattare säkerställer att delegationsbeslutens hänvisning till delegationspunkt och lagregel är korrekt. Detta för att minska förekomsten av felaktig hänvisning i delegationsbeslut. Utbildningsenheten framhåller att delegationsordningen årligen tas upp för revidering, där medarbetarna uppmanas framföra förslag till ändringar och förtydliganden. Samtliga medarbetare erbjuds även att delta i vidareutbildning.

Utbildningsenheten lyfter att det redan framgår av nämndens delegationsbeslut vem som är beslutfattare och vilken befattning, likaså framgår hänvisningar till specifika punkter i delegationsordningen i beslutsunderlagen. I syfte att säkerställa och informera om vikten av att alla som skriver delegationsbeslut behöver se över hänvisningar och funktion ska utbildningsenheten informera medarbetarna om revisionernas rekommendationer i samband med kommande enhetsmöte.

I utbildningsnämndens delegationsordning finns det enligt nämnden ett tydligt informerande avsnitt om avgränsningen mellan delegationsbeslut och verkställighetsbeslut.

Utbildningsenheten framhåller att avgränsningen mellan beslut är en återkommande diskussion på enheten i olika ärenden. I syfte att säkerställa att det finns tillräcklig medvetenhet om avgränsningen mellan delegationsbeslut och verkställighetsbeslut kommer utbildningsenheten lyfta frågorna fortlöpande i arbetsgrupperna. Genom att göra detta kan utbildningsenheten säkerställa att medarbetarnas medvetenhet är uppdaterad.

Utbildningsenheten uppger att de årligen genomför en översyn av delegationsordningen. Alla nya medarbetare samt befintlig personal erbjuds att gå ett juridisk startkit. Det juridiska startkitet är en kurs som ska höja kunskapsnivån och förståelsen för delegation och regelverk. Det dagliga arbetet på enheten präglas enligt nämnden av diskussion och analys kring frågor rörande delegation. I fallet av komplexa frågeställningar finns även kommunens jurister att tillfråga vid behov av bedömning i enskilda fall. Detta arbetssätt och konkreta åtgärder bedömer utbildningsenheten vara tillräckliga för att säkerställa korrekt tillämpning av delegationsordningen. Nämnden tar samtidigt med sig rekommendationerna att överväga kompetenshöjande insatser och redovisar i sitt svar på granskningen 2024 att de ska ta upp revisionsrapportens bedömningar vid kommande enhetsmöte.

Nämnden framhåller att det regelbundet sker analyser och riskbedömningar, men att dessa inte alltid dokumenteras. En ständig medvetenhet om risker vid beslutsfattande finns och perspektivet betraktas när delegationsordningarna ses över. Utifrån revisionsrapportens rekommendation överväger utbildningsenheten att lägga till en punkt kring riskbedömning i internkontrollplanen. För ytterligare arbete med att säkerställa att risker kring delegationsbeslut värderas tydligt i internkontrollarbetet överväger utbildningsenheten även att införa risk- och konsekvensanalys i tjänsteskrivelsen. Det skulle enligt nämnden innebära en tydligare dokumentation av att riskbedömningar faktiskt genomförts.

## **Äldrenämndens svar 2024**

I äldrenämndens yttrande över revisionsrapporten bedömer nämnden att det finns goda rutiner för kontroll och uppföljning för att säkerställa korrekt återrapportering vad gäller delegerade beslut. Nämnden uttrycker samtidigt att det finns skäl att modifiera och förtydliga rapportmallen som används för återrapportering av delegationsbeslut i individärenden till nämnden.

Nämnden uppger att de använder kommunens ärendesystem där det finns inlagd hjälptext för att underlätta vid framtagande av delegationsbeslut. Mallen innehåller text som hänvisar delegaten till att fylla i enligt vilken punkt i delegationsordningen beslutet fattas och titeln på den funktion som fattar beslutet. Å ena sidan finner äldrenämnden inte skäl att justera mallen för delegationsbeslut eftersom stickprov visar att nämnden inte brister i avseendet. Å andra sidan redovisar nämnden att de kommer se över möjligheterna till att ange funktion i stället för person i återrapporteringen av delegationsbeslut i individärenden. Detta ska genomföras genom en automatisk rapport i verksamhetssystemet Combine.

Nämnden delar revisorernas bedömning om att gränsen för vad som är verkställighet och vad som är ett beslut som ska fattas av nämnd inte alltid är helt tydligt. Äldreenheten ska därför föreslå till nämnden att i delegationsordningen lägga till ett stycke om skillnaden mellan delegation och verkställighet med berörda tjänstepersoner.

För att utöka kunskaperna inom området delegation och verkställighet finns det enligt

nämnden i den digitala utbildningen "*Juridiskt startkit för dig som tjänsteperson*" ett särskilt avsnitt om just delegation. Om en verksamhet önskar fördjupningar inom ett visst sakområde hålls anpassade utbildningar med hjälp av de kommunjurister som stöttar verksamheterna.

För att tydliggöra avgränsningen mellan delegationsbeslut och verkställighetsbeslut i delegationsordningen föreslår nämnden ett nytt avsnitt i delegationsordningens allmänna del som klargör avgränsningen i enlighet med äldrenämndens delegationsordning.