REGIONREVISORERNA

Rapport 22/2025

Delegationsgranskning och kontroll av beslut Hälso- och sjukvårdsnämnden

RK 2025-0104

Granskning av delegationsordningar och kontroll av beslut – Hälso- och sjukvårdsnämnden

Revisionskontoret i Region Stockholm

19 mars 2026

Sammanfattning

PwC har på uppdrag av revisionskontoret i Region Stockholm genomfört en granskning av delegationsordningar och kontroll av beslut inom Hälso- och sjukvårdsnämnden. Granskningens syfte är att bedöma om nämnden har tillräcklig kontroll över delegerade och vidaredelegerade beslut.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att hälso- och sjukvårdsnämnden **inte helt** har tillräcklig kontroll över delegerade och vidaredelegerade beslut.

Nedan ses bedömning för varje revisionsfråga. För fullständiga bedömningar se respektive revisionsfråga i rapporten eller det avslutande avsnittet "Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor".

Revisionsfrågor	**Bedömning**
Revisionsfråga 1: Har nämnden beslutat om en ändamålsenlig delegationsordning?	Ja
Revisionsfråga 2: Har nämnden säkerställt att förvaltningschefens vidaredelegationsordning är ändamålsenlig?	Går ej att bedöma
Revisionsfråga 3: Hanteras delegationsbesluten i enlighet med gällande delegationsordning och lagstiftning?	Delvis

Rekommendationer

Vi rekommendationer hälso- och sjukvårdsnämnden att:

- Förtydliga hänvisningar till delegationsordningen i beslutsdokumenten genom att säkerställa att samtliga beslut innehåller korrekt punktangivelse enligt gällande delegationsordning.
- Säkerställa att delegat alltid anges med befattning och inte enbart namn, så att beslutens giltighet och spårbarhet kan verifieras i enlighet med delegationsordningen.
- Stärka anmälningsrutinen för delegationsbeslut genom att säkerställa att alla beslut anmäls till nämnden inom angiven tidsram och att avvikelser kan följas upp systematiskt.
- Överväga att införa en formaliserad kontrollfunktion för att säkerställa att samtliga delegationsbeslut har diarieförts, signerats och anmälts korrekt, särskilt då nuvarande rutiner innebär en risk för att enstaka beslut anmäls sent.

- Säkerställa att hänvisningar till aktuell delegationsordning används konsekvent, särskilt vid revideringar, för att undvika att beslut baseras på äldre dokumentversioner.

- Fortsätta utveckla introduktion och stöd till chefer och medarbetare i frågor som rör delegation, särskilt för medarbetare som saknar tidigare erfarenhet av offentlig förvaltning, i syfte att skapa en enhetlig och korrekt tillämpning av delegationsordningen.

Innehållsförteckning

Inledning 5

Bakgrund 5

Syfte och revisionsfrågor 5

Revisionskriterier 6

Avgränsning 6

Metod 6

Granskningsresultat 8

Beslut om delegationsordning 10

Förvaltningschefens vidaredelegation 14

Hanteringen av delegationsbeslut 16

Samlad bedömning 20

Rekommendationer 20

Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor 21

Inledning

Bakgrund

Enligt kommunallagen får en nämnd delegera beslutsrätten i vissa typer av ärenden. Om nämnden vill delegera sin beslutanderätt ska den klart ange vilken beslutanderätt som delegeras och till vem. Det kan vara lämpligt att detta framgår av en delegationsordning (KL 13 kap. 5 §). Delegationsbeslut är att jämställa med en nämnds egna beslut. Det är viktigt att nämnden har tillräcklig kontroll att beslut på delegation hanteras korrekt. Genom att beslut på delegation anmäls till nämnden får nämnden insyn i de beslut som fattas inom organisationen. Detta gör det möjligt för nämnden att få en helhetsbild av verksamheten och att kunna kontrollera att besluten fattas i enlighet med de riktlinjer, policys och regler som finns samt i enlighet med organisationens långsiktiga mål. Anmälningsförfarandet till nämnd har även betydelse för överklagandefristen. Överklagandet ska komma in till förvaltningsrätten inom tre veckor från den dag då det kungörs på regionens anslagstavla att protokollet justerats (KL 13 kap. 5 §. Konsekvensen av att inte anmäla delegationsbeslut blir att överklagandefristen inte börjar löpa och risk finns för sena överklaganden av nämndens beslut. Nämnden ska besluta i vilken utsträckning beslut, som har fattats på delegation, ska anmälas till nämnden. Beslut som inte ska anmälas ska protokollföras särskilt (KL 6 kap. 40 §, 7 kap. 8 §).

Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte är att bedöma om nämnden har tillräcklig kontroll över delegerade och vidaredelegerade beslut. Har nämnden säkerställt en korrekt och effektiv hantering av delegations- och vidaredelegationsbeslut?

Revisionsfrågor och delfrågor:

1) Har nämnden beslutat om en ändamålsenlig delegationsordning:
   a) Uppfyller delegationsordningen kraven i kommunallagen?
   b) Uppfyller delegationsordningen rimliga krav på struktur och tydlighet?

2) Har nämnden säkerställt att förvaltningschefens vidaredelegationsordning är ändamålsenlig:
   a) Uppfyller vidaredelegationsordningen kraven i kommunallagen?
   b) Är vidaredelegationsordningen upprättad inom de ramar som nämnden beslutat i sin delegationsordning?
   c) Uppfyller vidaredelegationsordningen i övrigt rimliga krav på struktur och tydlighet?

3) Hanteras delegationsbesluten i enlighet med gällande delegationsordning och lagstiftning? Kontrollpunkterna för detta är följande:
   a) Har delegations- och vidaredelegationsbeslut blivit korrekt dokumenterade?
   b) Har delegations- och vidaredelegationsbeslut fattats av personer med befogenhet?
   c) Har delegerade och vidaredelegerade beslut blivit korrekt anmälda till nämnden?

d) Har delegerade och vidaredelegerade beslut blivit korrekt anslagna?

Revisionskriterier

Revisionskriterierna utgör de bedömningsgrunder som bildar underlag för granskningens analyser, slutsatser och bedömningar:

- Kommunallagen (KL) 6 kap. 6 §, 37–40 §§ samt 7 kap. 5–8 §§
- Reglemente för granskningsobjektet
- Arbets- och delegationsordningar vid granskningsobjektet
- Mall för delegationsbeslut

Avgränsning

Granskningen avser Hälso- och sjukvårdsnämnden och är avgränsad till kontroll över hantering av delegations- och vidaredelegationsbeslut under år 2025.

Metod

Granskningen har genomförts i två steg:

1. I steg ett granskades delegationsordning med syfte att bedöma om delegationsordningarna uppfyller krav i kommunallagen och rimliga krav på struktur och tydlighet.

2. I steg två granskades om nämnden säkerställt en korrekt hantering av delegationsbeslut. Detta genomförs med hjälp av dokumentstudier, stickprov* och kompletterande intervjuer (förvaltningschef, kanslichef och sekreterare samt en chefsgrupp (vidaredelegation).

* Som en del av granskningen har vi genomfört en stickprovskontroll. Syftet med stickprovskontrollen har varit att granska om nämnden säkerställt en korrekt hantering av delegationsbeslut. 30 stickprov av delegationsbeslut har valts genom ett slumpmässigt urval. Stickproven avser årets åtta första månader 2025. Sammanställningar av delegationsbeslut laddades ner från Region Stockholms hemsida och matades in i Microsoft Copilot som tog fram ett slumpmässigt urval på 30 stickprov av samtliga delegationsbeslut från de inmatade dokumenten.

Intervjuer har genomförts med hälso- och sjukvårdsdirektör, avdelningschef för IT och digitalisering, avdelningschef för specialiserad vård, avdelningschef inom närsjukvård, kanslichef och nämndsekreterare.

För kontroll av delegationsordning har vi använt detaljfrågor som var för sig besvaras. Vi har använt svar enligt en tre-gradig skala Nej, Delvis eller Ja. Vi har även kommenterat svaret. För stickproven har vi ett

liknande förfarande med detaljfrågor. Resultatet redovisas per detaljfråga med att ange mängden korrekta stickprov med en siffra och antal avvikande med en siffra inom parentes.

Rapporten har kvalitetssäkrats i enlighet med PwC:s interna rutiner och checklistor för kvalitetssäkring

De intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska rapporten.

Granskningsresultat

Mer om delegationsbeslut

Kommunallagen bygger på principen att de förtroendevalda fattar beslut kollektivt samt har ett kollektivt verksamhetsansvar. De förtroendevalda har därmed det yttersta ansvaret för den kommunala förvaltningen och är de som styr förvaltningen.

Delegering innebär att befogenheten att fatta beslut överlämnas. En nämnd får uppdra åt presidiet, ett utskott, en ledamot, en ersättare, en automatiserad beslutsfunktion[1] eller en anställd hos regionen att besluta på nämndens vägnar i ett visst ärende eller en viss grupp av ärenden. Det delegerade beslutet fattas därefter på nämndens vägnar. Det är beslutsfattandet som delegeras och inte ansvaret som sådant. Delegaten (den som har fått beslutanderätt) har det fulla ansvaret för handläggning och beslutsfattande i de ärenden som delegationen omfattar. Delegaten tar alltså det fulla ansvaret för det konkreta beslutet och den delegerande nämnden får inte gå in i ett beslut som har fattats till följd av delegationen. Den delegerande har alltid kvar sitt övergripande ansvar för sakområdet och kan ta tillbaka delegationen när som helst, också för enstaka ärende, och kan följa delegatens hantering av sitt uppdrag genom återrapportering.

När nämnden delegerar sin beslutanderätt ska den klart ange vilken beslutanderätt som delegeras och till vem beslutanderätten överlåts. Nämnden kan inte besluta om delegering till anställd och förtroendevalt i förening.

Nämnden ska besluta i vilken utsträckning beslut som har fattats med stöd av delegations ska anmälas till den. Beslut som inte anmäls ska protokollföras särskilt, om beslutet får överklagas enligt bestämmelserna om laglighetsprövning i kommunallagen. Beslut på nämndens vägnar i ärenden som är så brådskande att nämndens avgörande inte kan avvaktas ska anmälas vid nämndens nästa sammanträde. Beslut som inte ska anmälas till nämnden ska tillkännages på regionens anslagstavla.

Följande ärenden får enligt kommunallagen inte delegeras

- Ärenden som avser verksamhetens mål, inriktning, omfattning eller kvalitet
- Framställningar eller yttranden till fullmäktige liksom yttranden med anledning av att beslut av nämnden i dess helhet eller av fullmäktige har överklagats.
- Ärenden som rör myndighetsutövning mot enskilda, om de är av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt.
- Ärenden som väckts genom medborgarförslag och som lämnats över till nämnden

[1] Syftar till de beslut som automatiseras och fattas på maskinell väg utan mänsklig delaktighet i beslutsfattandet.

- Ärenden som enligt lag eller annan författning inte får delegeras.

Nämndens ordförande eller annan utsedd ledamot i nämnden kan ha möjlighet att beslutat på nämndens vägnar i ärenden som är så brådskande att nämndens avgörande inte kan avvaktas. Sådana beslutet ska anmälas vid nämndens nästa sammanträde.

Delegering kan i princip inte ske till någon utanför den kommunala organisationen. Nämnden kan alltså inte delegera till en anställd på ett bemanningsföretag som under viss tid arbetar inom kommunen.

Nämnderna beslutar själva vilka beslut som ska anmälas[2]. Nämnden ska även besluta om i vilken utsträckning beslut som har fattats efter vidaredelegation ska anmälas till den. Beslut som inte anmäls ska protokollföras särskilt, om beslutet får överklagas genom laglighetsprövning. Sådana beslut ska tillkännages på den kommunala anslagstavlan. Det finns inte några formkrav på hur protokoll över delegationsbeslut som inte anmäls ska utformas. Det är upp till den enskilda kommunen och region att bestämma hur protokollen över besluten ska utformas och justeras. Kravet på att beslut ska protokollföras och tillkännages innebär endast ett krav på att det dokumenteras att ett beslut fattats och att detta sedan tillkännages på anslagstavlan.

Förvaltningschefer kan ges rätt att vidaredelegera beslutanderätten i endast ett led. Detta motiveras i förarbetena till kommunallagen med bland annat att rätten att vidaredelegera måste utnyttjas på ett sådant sätt att nämnden alltid har vetskap om vem som har rätt att fatta beslut. Det är viktigt för att nämnden ska kunna utöva sin kontroll av verksamheten och återkalla ett sådant uppdrag om behov av detta skulle uppkomma. Ett beslut som fattats med stöd av vidaredelegation ska anmälas till förvaltningschefen. Någon lagstadgad skyldighet för delegaten eller förvaltningschefen att vidareanmäla beslutet till nämnden föreligger inte, men nämnden kan ställa sådana krav som villkor för vidaredelegering.

Hälso- och sjukvårdsnämnden

I Reglementen för regionstyrelsen och övriga nämnder (Beslutad av regionfullmäktige 2022-12-06/07 och senast reviderad 2025-01-28, § 24, RS 2024-0409) framgår att hälso- och sjukvårdsnämnden har det övergripande ansvaret för att leda hälso- och sjukvårdsverksamheten i Region Stockholm. Det innebär att nämnden styr och utvecklar hälso- och sjukvårdssystemet i enlighet med hälso- och sjukvårdslagen, utom där ansvaret ligger på primärvårdsnämnden eller kommunalförbundet Sjukvård och omsorg i Norrtälje. Nämndens ansvar omfattar särskilt akutsjukhusen och den specialiserade öppenvården, och den ska säkerställa att vården styrs, samordnas och utvecklas så att resurserna anpassas till befolkningens behov

[2] Enligt 6 kap § 40 och 7 kap § 8 KL

och bidrar till förbättrad folkhälsa. Utöver detta har nämnden även ansvar för Region Stockholms insatser enligt lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade, utser smittskyddsläkare enligt smittskyddslagen och fattar beslut om samordningsförbund enligt lagen om finansiell samordning av rehabiliteringsinsatser.

Av reglementet framgår nämndens uppgifter. Bland nämndens uppgifter ingår bland annat att nämnden ska genomföra den nationella cancerstrategin, minska antibiotikaanvändningen, följa upp kvalitetsregister samt se till att vaccinationstäckningen är hög i regionen. Nämnden arbetar också tillsammans med regionstyrelsen för att IT-stödet i vården är säkert och bygger på gemensamma standarder.

Reglementet gör gällande att hälso- och sjukvårdsnämnden består av 19 ledamöter och 19 ersättare och under nämnden lyder hälso- och sjukvårdsförvaltningen. Förvaltningen leds av en förvaltningschef, som inför nämnden är ansvarig för verksamheten. Nämnden får utfärda instruktioner för hälso- och sjukvårdsförvaltningen och dess personal. Nämnden tillhandahåller till självkostnad förvaltningsstöd åt primärvårdsnämnden. Nämnden har också avtalsutskott, psykiatriutskott och seniorvårdsberedning. Varje utskott och beredning består av nio ledamöter och nio ersättare.

Nämnden har 11 ordinarie möten under ett år. Under granskningsperioden januari-september 2025 har totalt 318 delegationsärenden anmälts till nämnden.

Beslut om delegationsordning

Revisionsfråga 1: Har nämnden beslutat om en ändamålsenlig delegationsordning

Iakttagelser

Hälso- och sjukvårdsnämnden har beslutat om Delegationsordning för hälso- och sjukvårdsnämnden (fastställd av nämnden den 27 maj 2025, HSN 2025-0013). Dokumentet utgör ett styrande dokument som fastställer nämndens övergripande ansvar för verksamheten inom hälso- och sjukvårdsförvaltningen. Vidare görs gällande att nämnden bestämmer vilka beslut som får överlåtas till hälso- och sjukvårdsdirektören, samt vilka av dessa beslut som denne får vidaredelegera. Delegationsordningen anger även att hälso- och sjukvårdsdirektören kan vidaredelegera sin behörighet, att vidaredelegationer ska anmälas till nämnden samt att delegationer när som helst kan återkallas.

Utöver delegationsordningen finns Hälso- och sjukvårdsförvaltningens beslutsordning (HSN 2024-0105) som reglerar verkställighetsbeslut inom förvaltningen. Dokumentet omfattar beskrivningar av verkställighetsbeslutens karaktär, ansvarsfördelning, beloppsgränser och krav på dokumentation. Beslutsordningen innehåller även riktlinjer kring bland annat samråd, jäv, ekonomiska begränsningar

och attestering. Dessutom specificeras en detaljerad förteckning över vanligt förekommande verkställighetsbeslut gällande inköp av varor och tjänster, andra beslut med ekonomiska konsekvenser samt beslut som rör medarbetare.

Vidare finns Rutin för delegations- och verkställighetsbeslut (uppdaterad 2025-02-27), som utgör ett stödjande dokument för hur beslut ska utformas, diarieföras, undertecknas och anmälas. Rutinens innehåll omfattar vägledning kring beslutsmallar, diarienummer, beslutsnummer, hänvisning till delegations- respektive verkställighetspunkter, samt vilka krav som gäller vid fysisk och elektronisk underskrift. Rutinens syfte är att säkerställa enhetlig, korrekt och spårbar hantering av beslut inom hälso- och sjukvårdsförvaltningen.

En genomgång av Delegationsordning för hälso- och sjukvårdsnämnden (fortsättningsvis benämnd delegationsordningen i denna rapport) har gjorts för att skapa underlag till bedömning av följande delfrågor:

a) Uppfyller delegationsordningen och beslutsordningen kraven i kommunallagen?

b) Uppfyller dokumenten rimliga krav på struktur och tydlighet?

En sammanställning av genomgången och gjorda noteringar återfinns i tabellerna 1 och 2 nedan.

Tabell 1 Uppfyller delegationsordningen kraven i kommunallagen?

Frågeställning	**Bedömning (Ja/Delvis/Nej)**	**Kommentar**
Har nämnden delegerat till någon utanför nämnden eller förvaltningen? var observant vid delegation till handläggare	Nej	Ingen delegation har skett utanför nämnden eller förvaltningen. Ingen avvikelse mot revisionskriterier.
Rör besluten mål, inriktning, omfattning eller kvalitet?	Nej	Framgår av inledningen att dessa inte får delegeras med hänvisning till lagen. Ingen avvikelse mot revisionskriterier.
Rör beslutet framställningar eller yttranden till fullmäktige? eller beslut om yttranden efter överklagan?	Nej	Framgår av inledningen att dessa inte får delegeras med hänvisning till lagen. Ingen avvikelse mot revisionskriterier.
Rör beslutet myndighetsutövning mot enskilda, om det är av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt??	Nej	Framgår av inledningen att dessa inte får delegeras med hänvisning till lagen. Ingen avvikelse mot revisionskriterier.
Har nämnden delegerat till en automatiserad beslutsfunktion?	Nej	Ingen delegation till automatiserad beslutsfunktion. Ingen avvikelse mot revisionskriterier.
Har nämnden delegerat brådskande beslut till ordförande?	Ja	Framgår av delegationsordningen. Ingen avvikelse mot revisionskriterier.

Har nämnden fattat beslut om vilka delegationsbeslut som ska anmälas till nämnden?	Ja	Framgår av delegationsordningen att alla delegationsbeslut ska anmälas. Ingen avvikelse mot revisionskriterier.
Anger delegationsordningen delegation i ett steg?	Ja	Delegation sker i ett steg. Ingen avvikelse mot revisionskriterier.
Finns uppgift om beslutanderätten får vidaredelegeras?	Ja	Framgår av delegationsordningen och rutindokumentet. Ingen avvikelse mot revisionskriterier.

Som framgår av tabell 1 ovan har genomgången omfattat nio olika frågeställningar med bäring på uppställda krav i kommunallagen. I Hälso- och sjukvårdsnämndens delegationsordning framgår att delegation inte sker till tjänster utanför nämnden eller förvaltningen och att ingen delegation har skett till en automatiserad beslutsfunktion. Delegation sker i ett steg och nämnden har beslutat om vilka delegationsbeslut som ska anmälas till nämnden, vilket omfattar samtliga delegationsbeslut.

Vidare framgår att det inte delegeras några beslut som rör verksamhetens mål, inriktning, omfattning eller kvalitet, att det inte delegeras några beslut om framställningar eller yttranden till fullmäktige samt att beslut som rör myndighetsutövning av principiell beskaffenhet inte delegeras. För brådskande ärenden har nämnden delegerat beslutanderätt till ordförande i enlighet med kommunallagens bestämmelser.

Sammantaget har inga avvikelser mot revisionskriterier identifierats.

Vid intervjuerna uppger de intervjuade att delegationsordningen upplevs som ändamålsenlig och väl förankrad i organisationen. Delegationsordningen revideras årligen och intervjupersonerna beskriver att det finns etablerade arbetssätt för att fånga upp justeringsbehov och säkerställa att dokumentet hålls aktuellt.

Det framkommer vidare att kansliet har en central roll i att stödja verksamheten i frågor som rör delegation och verkställighet. Intervjupersonerna ger uttryck för att beslutsgranskningsfunktionen är ett viktigt stöd i bedömningen av ärendens karaktär och bidrar till en enhetlig tillämpning av delegationsordningen. Kansliet beskrivs som lättillgängligt och aktivt i sin rådgivning, särskilt i frågor där gränsdragningen mellan verkställighet och delegationsbeslut kan vara svårbedömd.

Intervjupersonerna uppger att det finns rutiner för att informera nya chefer och medarbetare om delegation, bland annat genom introduktionsutbildningar, interna genomgångar och löpande kommunikation vid uppdateringar av delegationsordningen. Det framkommer samtidigt att kunskapen om delegation varierar, särskilt bland medarbetare som saknar tidigare erfarenhet av offentlig förvaltning.

Vidare beskrivs att samtliga delegationsbeslut ska anmälas till nämnden. Rutiner finns för diarieföring, signering och överföring till registrator inför nämndens sammanträden, men det saknas en formaliserad kontrollfunktion som säkerställer att alla beslut anmäls i rätt tid. Intervjupersonerna bedömer dock att risken för att beslut faller bort är liten, då diarienummer och beslutsnummer gör ärendena spårbara och kansliets granskning utgör ett extra kontrollsteg.

I intervjuerna uppges att delegationer sällan återtas av nämnden och att det finns en kultur av att lyfta ärenden till en högre beslutsnivå vid osäkerhet, snarare än att riskera felaktig hantering. Detta beskrivs bidra till att upprätthålla en korrekt och transparent tillämpning av delegationsordningen.

Struktur och tydlighet

Tabell 2 Uppfyller delegationsordningen rimliga krav på struktur och tydlighet?

Frågeställning	**Bedömning (Ja/Delvis/Nej)**	**Kommentar**
Har nämnden delegerat endast till en delegat? (inte till fler i förening?)	Ja	Till en delegat. Ingen avvikelse mot revisionskriterier.
Finns uppgift om anmälan till nämnden?	Ja	Framgår av delegationsordningen att alla delegationsbeslut ska anmälas. Ingen avvikelse mot revisionskriterier.
Finns uppgift om beloppsgränser?	Delvis	Förekommer i beslutsordningen för verkställighetsbeslut. Notering: Beloppsgränser hanteras i större utsträckning Hälso- och sjukvårdsförvaltningens beslutsordning (HSN 2024-0105)-
Finns uppgift om ersättare?	Ja	När delegaten har förhinder att utöva sin beslutanderätt övertas delegatens beslutanderätt av den som är tillförordnad att hantera delegatens arbetsuppgifter. Ingen avvikelse mot revisionskriterier.
Har uppgifter eller ansvar delegerats? (i stället för att beslut har delegerats, dvs verkställighetsbeslut)	Nej	Verkställighetsbeslut regleras i särskild beslutsordning, medan delegationsordningen avser beslut.
Finns hänvisning till lagrum? (där det är tillämpligt)	Ja	Ingen avvikelse mot revisionskriterier.

Som framgår av tabell 2 ovan har genomgången omfattat sex olika frågeställningar med bäring på uppställda krav på struktur och tydlighet i en delegationsordning. Delegationen sker i första led till en delegat och inte till flera i förening. Direktören har därefter möjlighet att vidaredelegera sina beslutanderätter i ett led, vilket framgår av delegationsordningen och det stödjande rutindokumentet.

Av delegationsordningen framgår att samtliga delegationsbeslut ska anmälas till nämnden. Det finns en tydlig struktur avseende anmälningsskyldigheten. Granskningen visar att uppgift om beloppsgränser inte framgår av delegationsordningen samt i beslutsordningen för verkställighetsbeslut. Uppgift om ersättare saknas, vilket inte utgör en avvikelse mot revisionskriterier då detta inte krävs enligt kommunallagen.

Vid genomgången har vidare konstaterats att delegationsordningen tydligt avser beslut och inte verkställighet. Verkställighetsfrågor hanteras i särskild beslutsordning. Det förekommer således inte att uppgifter eller ansvar har delegerats i stället för beslut i nämndens delegationsordning. Hänvisningar till lagrum återfinns där det är relevant, vilket bedöms bidra till tydlighet i tillämpningen.

Bedömning

Revisionsfråga 1: Har nämnden beslutat om en ändamålsenlig delegationsordning?

Ja.

Bedömningen baseras på att hälso- och sjukvårdsnämnden har beslutat om en delegationsordning som uppfyller kraven i kommunallagen och som tydligt anger vilka beslut som får delegeras samt till vem beslutanderätten överlåts. Delegationsordningen revideras årligen, vilket skapar goda förutsättningar för att den hålls aktuell och ändamålsenlig. Granskningen visar vidare att delegationsordningen är väl strukturerad, innehåller relevanta hänvisningar till lagrum och tydligt avser beslut snarare än verkställighet, vilket sammantaget ger en stabil grund för tillämpning och styrning.

I granskningen har dock framkommit vissa utvecklingsområden. Uppgifter om beloppsgränser framgår av delegationsordningen och återfinns i ännu större utsträckning i förvaltningens beslutsordning. Vidare saknas uppgift om ersättare, vilket inte strider mot revisionskriterierna men innebär att dokumentets fullständighet skulle kunna stärkas ytterligare. Dessa aspekter bedöms dock inte påverka delegationsordningens ändamålsenlighet i sin helhet.

Utifrån ovanstående anser vi att delegationsordningen motsvarar kraven i kommunallagen samt uppfyller rimliga krav på struktur och tydlighet.

Förvaltningschefens vidaredelegation

Revisionsfråga 2: Har nämnden säkerställt att förvaltningschefens vidaredelegationsordning är ändamålsenlig

Iakttagelser

Av de ärenden som hälso- och sjukvårdsnämnden har delegerat till hälso- och sjukvårdsdirektören har inga delegerats vidare. Nämnden har beslutat att delegera vissa ärenden direkt till utskott eller andra

chefer/medarbetare inom nämndens verksamhetsområde Det finns således inte någon vidaredelegation för hälso- och sjukvårdsdirektören i detta fall.

Det finns däremot rutiner för rena verkställighetsbeslut. Beslutsordningen tydliggör exempelvis när hälso- och sjukvårdsdirektören, avdelningschef, enhetschef eller andra funktioner är beslutande i verkställighetsbeslut av ekonomisk karaktär, rörande medarbetare eller vid personalnära inköp. Rutinen frö verkställighets- och delegationsbeslut betonar att verkställighetsbeslut och delegationsbeslut ska kopplas till rätt beslutspunkt och att beslutande chef hämtas direkt ur beslutsordningen.

Flera av de intervjuade återkommer till att nämnden sedan länge endast tillämpar en övergripande delegationsordning och att någon separat vidaredelegationsordning inte har upprättats. Detta beskrivs som en etablerad ordning som ”alltid varit så” och som uppfattas som både tydlig och ändamålsenlig i praktiken.

Hälso- och sjukvårdsdirektören uppger att inga av de ärenden som delegerats till honom har vidaredelegerats. Nämnden har i stället valt att delegera vissa ärenden direkt till utskott eller till andra chefer inom förvaltningen, vilket innebär att direktörens möjlighet till vidaredelegation sällan aktualiseras. Samtidigt framgår att möjligheten formellt finns reglerad i delegationsordningen, men att den inte använts eftersom beslutsnivåerna redan är finfördelade och därmed fångar upp behovet av att sprida beslutanderätten i organisationen.

Intervjupersonerna återkommer till att kansliet erbjuder aktiv rådgivning, granskar beslut och fungerar som ett stöd i svårbedömda ärenden där gränsdragningen mellan delegation och verkställighet behöver tydliggöras. Detta bidrar också till att frågor om vidaredelegation sällan uppstår, eftersom de flesta beslut antingen hanteras i linjen eller lyfts till rätt beslutsnivå genom denna stödstruktur.

Slutligen framgår att direktören och cheferna upplever kontrollen över beslutsprocesserna som god och att systemet fungerar väl utan vidaredelegation i praktiken. Den tydliga delegationsordningen, den etablerade beslutsgranskningen och kansliets stöd lyfts fram som centrala faktorer som gör att vidaredelegation inte upplevs som nödvändig och därför inte tillämpas.

Bedömning

Revisionsfråga 2: Har nämnden säkerställt att förvaltningschefens vidaredelegationsordning är ändamålsenlig?

Går ej att bedöma

Frågan går ej att bedöma då det inte finns någon vidaredelegation från förvaltningschefen.

Hanteringen av delegationsbeslut

Revisionsfråga 3: Hanteras delegationsbesluten i enlighet med gällande delegationsordning och lagstiftning?

Iakttagelser

I Hälso- och sjukvårdsnämndens delegationsordning återfinns bestämmelser kring dokumentation av delegationsbeslut. Det görs gällande att beslut som fattas med stöd av delegation ska vara skriftliga och att samtliga delegationsbeslut ska anmälas till nämnden. Delegationsordningen och de stödjande dokumenten (beslutsordningen och rutinen för delegations- och verkställighetsbeslut) tydliggör vilka uppgifter som ska framgå av beslutet, däribland datum för beslut, diarienummer, beslutsnummer, beslutande funktion samt hänvisning till relevant punkt i delegationsordningen eller beslutsordningen.

Av intervjusvar framkommer att nämnden har etablerade rutiner för diarieföring, signering och överföring till registrator inför nämndens sammanträden. Kansliet beskrivs ha en central roll i att stödja verksamheten i frågor som rör delegation och att fungera som ett stöd vid bedömningar av gränsdragningen mellan verkställighet och delegationsbeslut. Det framkommer samtidigt att det saknas en formaliserad kontrollfunktion som säkerställer att samtliga delegationsbeslut alltid anmäls i rätt tid, även om risken bedöms som låg då diarienummer och beslutsnummer skapar spårbarhet.

Vidare uppges att kunskapen om delegation varierar inom organisationen, särskilt bland medarbetare som saknar tidigare erfarenhet av offentlig förvaltning. Rutiner för introduktion och löpande information finns dock på plats och uppges fungera väl. Delegationer återtas sällan och enligt intervjusvar finns en kultur av att lyfta ärenden till en högre beslutsnivå vid osäkerhet för att säkerställa korrekt hantering.

Totalt har vi genomfört stickprovskontroll på 30 delegationsbeslut för att skapa underlag till bedömning av följande kontrollpunkter:

a. Har delegations- och vidaredelegationsbeslut blivit korrekt dokumenterade?
b. Har delegations- och vidaredelegationsbeslut fattats av personer med befogenhet?
c. Har delegerade och vidaredelegerade beslut blivit korrekt anmälda till nämnden?
d. Har delegerade och vidaredelegerade beslut blivit korrekt anslagna?

Valda stickprov omfattar enbart delegationsbeslut då vidaredelegationsbeslut saknas. En sammanställning av utförda stickprov återfinns i tabellerna 3 och 4 nedan.

Dokumentation av beslut och är beslut fattade av personer med befogenheter

Tabell 3 Har delegationsbeslut blivit korrekt dokumenterade?

Frågeställning	**Antal kompletta (antal avvikelser)**	**Kommentar**
Finns uppgift om vad beslutet handlar om - ärendetext?	30 (0)	
Finns uppgift om vem som har fattat beslutet?	28 (2)	Två beslut där delegaten anges med personnamn och inte titel vilket försvårar spårbarheten.
Finns uppgift om enligt vilken punkt i delegationsordningen som beslutet avses?	23 (7)	Tre beslut utan hänvisning till punkt i delegationsordningen. Tre beslut med hänvisning till punkt i äldre delegationsordning.
Har beslutet skrivits under av delegaten?	30 (0)	
Har delegations- och vidaredelegationsbeslut fattats av personer med befogenhet?	23 (7)	Kan inte bedömas på grund av brist i hänvisning och endast personnamn

Som framgår av tabell 3 ovan har våra stickprov av delegationsbeslut omfattat fem olika kontroller för att bedöma om besluten har blivit korrekt dokumenterade och fattade av personer med befogenhet. För samtliga 30 granskade delegationsbeslut framgår vad beslutet handlar om samt att beslutet har skrivits under av delegaten. Vidare visar stickproven att två beslut har brister avseende uppgift om vem som fattat beslutet, då beslutsfattaren har angetts med personnamn i stället för titel, vilket försvårar spårbarheten.

Gällande hänvisning till delegationsordningen saknas denna uppgift i tre av stickproven och tre beslut hänvisar till en äldre delegationsordning, vilket sammantaget innebär att sju beslut inte uppfyller kraven på korrekt hänvisning. På grund av dessa brister i hänvisning och de två besluten där endast personnamn anges kan vi inte fullt ut bedöma om besluten i dessa sju fall har fattats av personer med korrekt befogenhet. För övriga 23 stickprov framgår att besluten har fattats av personer som har delegation att fatta beslut i ärendet.

Anmälan till nämnden och korrekt anslaget

Tabell 4 Har delegerade beslut blivit korrekt anmälda till nämnden?

Frågeställning	Antal kompletta (antal avvikelser)	Kommentar
Har beslutet blivit anmält inom angiven tid?	26 (4)	Fyra ärenden har inte anmälts inom den tid som anges i instruktionen till delegationsordningen.
Framgår vad beslutet avser?	30 (0)	
Framgår datum då delegationsbeslutet fattades?	30 (0)	
Framgår Beslutsfattare?	28 (2)	Två personnamn i stället för titel

Som framgår av tabell 4 ovan har våra stickprov av delegationsbeslut omfattat fyra olika kontroller för att bedöma om besluten har blivit korrekt anmälda till nämnden. För samtliga 30 granskade delegationsbeslut framgår det av bilaga till nämndprotokollet vad beslutet avser, vilket datum som delegationsbeslutet fattades och av vem. Två beslut anger dock enbart delegatens namn och inte befattning, vilket försvårar möjligheten att säkerställa att beslutet fattats av en person med korrekt delegationsrätt.

Som redogjorts för ovan anger instruktionen för anmälan av delegationsbeslut att beslut som fattas med stöd av delegation ska anmälas snarast, som regel till nästkommande nämndmöte. Stickprovsgranskningen visar att 26 granskade delegationsbeslut är anmälda till nämnden inom angiven tid. Fyra delegationsbeslut är inte anmälda till nämnden inom angiven tid, vilket innebär att besluten inte har anmälts till närmast nästkommande nämndmöte efter att beslutet fattats. I dessa fall saknas därmed förutsättningar för att fullt ut säkerställa att anmälningsrutinen har följts i enlighet med instruktionen.

För samtliga delegationsbeslut som ingår i stickprovskontrollen finns uppgifter om protokollet på anslagstavlan senast dagen efter det att protokollet har justerats. För samtliga protokoll har tillkännagivandet inte tagits bort från anslagstavlan före överklagandetidens utgång (tre veckor från det att beslutet anslås).

Vid intervjuer framkommer att beslutsfattaren ansvarar för att fylla i beslutsmallen, säkerställa diarienummer samt underteckna beslutet innan det skickas till registrator för registrering. Registrator ansvarar för att sammanställa samtliga delegationsbeslut som ska anmälas till nämnden. Enligt uppgift innebär detta ett omfattande manuellt arbete och det saknas en formaliserad kontrollfunktion som säkerställer att samtliga beslut faktiskt anmäls till nämnden. Av intervjusvar anges att delegationer vanligtvis anmäls i tid och att rutinerna fungerar väl, men att det ändå kan förekomma att beslut anmäls

sent, särskilt när det finns oklarhet kring gränsdragningen mellan delegationsbeslut och verkställighetsbeslut.

Av intervjusvar framkommer vidare att ordförandebeslut rörande brådskande ärenden är sällsynta och främst avser situationer där beslut måste fattas utan att nämndens avgörande kan avvaktas. Dessa beslut anmäls också till nämnden.

Bedömning

Revisionsfråga 3: Hanteras delegationsbesluten i enlighet med gällande delegationsordning och lagstiftning?

Delvis.

Bedömningen baseras på att anmälan av delegationsbeslut sker till nämnden i enlighet med gällande delegationsordning och lagstiftning. Samtliga delegationsbeslut ska anmälas till nämnden och det finns en angiven tidsram för när beslut ska anmälas. Genomförda stickprov verifierar att samtliga delegationsbeslut har dokumenterats skriftligen och att det i de flesta fall framgår att beslut har fattats av tjänstepersoner som har delegat att fatta beslut om ett visst ärende enligt gällande delegationsordning. Stickproven visar vidare att anmälan sker till nämnd, men inte alltid inom angiven tid, samt att det förekommer brister i spårbarheten då vissa beslut saknar korrekt hänvisning till punkt i delegationsordningen eller anger delegat med personnamn i stället för titel. Slutligen har vi genom stickprov verifierat att protokoll innehållande anmälan om delegerade beslut har blivit korrekt anslagna.

I granskningen har framkommit att det saknas en formaliserad kontrollfunktion för att säkerställa att samtliga delegationsbeslut anmäls till nämnden inom angiven tid, vilket vi bedömer vara en brist. Avsaknad av sådan kontrollfunktion ökar risken för att beslut anmäls sent. Om beslutet inte anslås korrekt medför det i sin tur att beslutet inte har vunnit laga kraft då överklagandetiden ännu inte har ägt rum.

Vi anser att delegations- och vidaredelegationsbeslut har blivit korrekt dokumenterade samt att delegations- och vidaredelegationsbeslut fattats av personer med befogenhet. Vidare anser vi att delegerade och vidaredelegerade beslut inte helt blivit korrekt anmälda till nämnden. Delegerade och vidaredelegerade beslut har blivit korrekt anslagna.

Samlad bedömning

PwC har på uppdrag av revisionskontoret i Region Stockholm genomfört en granskning av delegationsordningar och kontroll av beslut inom Hälso- och sjukvårdsnämnden. Granskningens syfte är att bedöma om nämnden har tillräcklig kontroll över delegerade och vidaredelegerade beslut.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att hälso- och sjukvårdsnämnden **inte helt** har tillräcklig kontroll över delegerade och vidaredelegerade beslut.

Rekommendationer

Med utgångspunkt från de iakttagelser och bedömningar som har framkommit i granskningen lämnar vi följande rekommendationer till hälso- och sjukvårdsnämnden:

- Förtydliga hänvisningar till delegationsordningen i beslutsdokumenten genom att säkerställa att samtliga beslut innehåller korrekt punktangivelse enligt gällande delegationsordning.
- Säkerställa att delegat alltid anges med befattning och inte enbart namn, så att beslutens giltighet och spårbarhet kan verifieras i enlighet med delegationsordningen.
- Stärka anmälningsrutinen för delegationsbeslut genom att säkerställa att alla beslut anmäls till nämnden inom angiven tidsram och att avvikelser kan följas upp systematiskt.
- Överväga att införa en formaliserad kontrollfunktion för att säkerställa att samtliga delegationsbeslut har diarieförts, signerats och anmälts korrekt, särskilt då nuvarande rutiner innebär en risk för att enstaka beslut anmäls sent.
- Säkerställa att hänvisningar till aktuell delegationsordning används konsekvent, särskilt vid revideringar, för att undvika att beslut baseras på äldre dokumentversioner.
- Fortsätta utveckla introduktion och stöd till chefer och medarbetare i frågor som rör delegation, särskilt för medarbetare som saknar tidigare erfarenhet av offentlig förvaltning, i syfte att skapa en enhetlig och korrekt tillämpning av delegationsordningen.

Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor

Revisionsfråga	Bedömning	
Revisionsfråga 1: Har nämnden beslutat om en ändamålsenlig delegationsordning?	**Ja** Delegationsordningen uppfyller kommunallagens krav, är tydligt strukturerad och revideras årligen. Den anger vilka beslut som får delegeras, till vem de överlåts och innehåller relevanta laghänvisningar. Inga avvikelser mot revisionskriterier har identifierats.	
Revisionsfråga 2: Har nämnden säkerställt att förvaltningschefens vidaredelegationsordning är ändamålsenlig?	**Går ej att bedöma** Då vidaredelegation inte tillämpas kan frågan inte bedömas utifrån revisionskriterierna.	
Revisionsfråga 3: Hanteras delegationsbesluten i enlighet med gällande delegationsordning och lagstiftning?	**Delvis** Stickprov visar att beslut dokumenteras skriftligen och i de flesta fall fattas av behöriga personer och anmäls korrekt till nämnden. Dock förekommer brister i spårbarhet (till exempel saknade eller felaktiga hänvisningar till delegationsordningen, användning av personnamn istället för titel) samt att vissa beslut inte anmäls inom angiven tid. Det saknas även en formaliserad kontrollfunktion vilket ökar risken för sena anmälningar.	

2026-03-19

Kristian Damlin	Viktor Prytz, Emma Ekstén
Uppdragsledare	*Projektledare*

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av revisionskontoret i Region Stockholm enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från den 2025-09-30. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.