REGIONREVISORERNA

Rapport 14/2025

Delegationsgranskning och kontroll av beslut samma-läggningsrapport 5 nämnder

RK 2025-0104

Granskning av delegationsordningar och kontroll av beslut – META-rapport

Revisionskontoret i Region Stockholm

19 mars 2026

Innehållsförteckning

Inledning 3

Bakgrund 3

Syfte och revisionsfrågor 3

META-rapport 4

Mer om delegationsbeslut 5

Granskningsresultat i korthet 6

Beslut om delegationsordning 6

Förvaltningschefens vidaredelegation 8

Hanteringen av delegationsbeslut 9

Sammanställning av bedömning 11

Sammanfattande slutsatser 11

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

PwC har på uppdrag av revisionskontoret i Region Stockholm granskat fem nämnders delegationsordningar och hanteringen av delegationsbeslut. Granskningens syfte är att bedöma om berörda nämnder[1] har tillräcklig kontroll över delegerade och vidaredelegerade beslut. Har nämnden säkerställt en korrekt och effektiv hantering av delegations- och vidaredelegationsbeslut?

Revisionsfrågorna med tillhörande 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?

[1] Nämnden för Karolinska universitetssjukhuset, hälso- och sjukvårdsnämnden, primärvårdsnämnden, nämnden för Stockholms läns sjukvårdsområde, patientnämnden

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?

META-rapport

Följande rapport är en sammanställning av iakttagelser och bedömningar inom granskningarna. Inledningsvis går vi kort igenom ramverket för delegationsordningar och delegationsbeslut. Därefter presenteras jämförelser mellan nämnderna för de olika revisionsfrågorna. Slutligen redogör vi för våra övergripande slutsatser och reflektioner utifrån det samlade granskningsresultatet.

För närmare beskrivning av revisionskriterier, genomförande och resultat av granskningarna hänvisas till respektive nämndrapport.

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[2] 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
- Ärenden som enligt lag eller annan författning inte får delegeras.

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

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[3]. 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.

Granskningsresultat i korthet

Beslut om delegationsordning

Revisionsfråga 1: Har nämnderna beslutat om en ändamålsenlig delegationsordning?

Iakttagelser

Granskningen visar att samtliga nämnder har formellt beslutade delegationsordningar som anger vilka beslut som är delegerade och till vem de har delegerat till. Delegationsordningarna utgår genomgående från kommunallagens krav och innehåller inga delegationer av ärenden som avser verksamhetens mål,

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

inriktning, omfattning eller kvalitet eller andra ärenden som enligt lag inte får delegeras. Samtliga nämnder tillämpar delegation i ett led och inga delegationer sker till funktioner utanför den egna organisationen.

Samtidigt varierar tydlighet och struktur mellan nämnderna. Primärvårdsnämnden och Hälso- och sjukvårdsnämnden har delegationsordningar som bedöms uppfylla kommunallagens krav och är strukturerade på ett sätt som underlättar förståelsen av beslutspunkterna och deras tillämpning. Dokumenten innehåller relevanta laghänvisningar och avgränsar delegationsbeslut från verkställighetsbeslut genom särskilda beslutsordningar och rutiner.

Nämnden för Karolinska Universitetssjukhuset och Nämnden för SLSO bedöms ha delvis ändamålsenliga delegationsordningar. I dessa förekommer en blandning av delegerade beslut, verkställighetsfrågor och ansvarsfördelning i samma dokument, vilket kan göra gränsdragningen mellan beslut och uppgifter mindre tydlig. För vissa beslutspunkter förekommer otydligheter kring beloppsgränser och spårbarheten påverkas genom brister i eller avvikelser från numreringen.

Patientnämndens delegationsordning bedöms inte vara ändamålsenlig. Den saknar inledande vägledning om hur delegationsbeslut ska hanteras, innehåller inga laghänvisningar och saknar numrering av beslutspunkter. Delegationsordningen omfattar även verkställighetsuppgifter och ansvar, vilket försvårar avgränsningen mellan beslut och löpande arbetsuppgifter. Det framgår inte heller hur beslut som inte ska anmälas ska dokumenteras eller anslås.

Sammantaget visar granskningen att nämnderna har beslutade delegationsordningar i enlighet med kommunallagen, men att struktur, tydlighet och avgränsning mellan delegation och verkställighet varierar. Dessa skillnader påverkar i vilken grad delegationsordningarna kan anses vara ändamålsenliga som styrdokument.

Bedömning

Revisionsfråga 1: Har nämnden beslutat om en ändamålsenlig delegationsordning?

- Primärvårdsnämnden: **Ja**
- Hälso- och sjukvårdsnämnden: **Ja**
- Nämnden för Karolinska Universitetssjukhuset: **Delvis**
- Nämnden för SLSO: **Delvis**
- Patientnämnden: **Nej**

Förvaltningschefens vidaredelegation

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

Iakttagelser

Granskningen visar att vidaredelegation varierar mellan nämnderna. Det finns möjlighet att skapa vidaredelegationsordningar men den används i praktiken av två av de fem granskade nämnderna.

Primärvårdsnämnden och Hälso- och sjukvårdsnämnden har beslutat om delegation till förvaltningschef. Vidare har nämnderna delegerat direkt till utskott eller andra chefer inom organisationen, vilket innebär att vidaredelegation inte aktualiseras i praktiken. Möjligheten till vidaredelegation finns reglerad i delegationsordningen, men används inte, och några separata vidaredelegationsordningar finns inte upprättade. I båda nämnderna framkommer att etablerade arbetssätt, kansliets stöd och tydliga beslutsnivåer gör att frågor om vidaredelegation är ovanliga.

För Nämnden för Karolinska Universitetssjukhuset finns en vidaredelegationsordning, men dokumentationen kombinerar vidaredelegation med fördelning av uppgifter och verkställighet. Detta kan medföra risk för sammanblandning av beslut som delegeras och uppgifter som avser chefers och verksamheters löpande arbetsuppgifter. Granskningen visar också att den version av vidaredelegationsordningen som gällde för granskningsperioden var beslutad av sjukhusdirektören och inte nämnden, vilket förändrades först i november 2025 då nämnden tog över ansvar för att fastställa dokumentet.

Nämnden för SLSO har upprättat en vidaredelegationsförteckning som beskriver vilka ärenden som delegerats vidare från närsjukvårdsdirektören. Dokumentet innehåller både delegationer och verkställighetsbeslut. Delegationsbeslut och verkställighet återges i samma struktur, och vissa beslut är delegerade till flera funktioner, vilket kan försvåra möjligheten att entydigt identifiera delegationens räckvidd och ansvar. Samtidigt följer vidaredelegationen i huvudsak de ramar som anges i nämndens egen delegationsordning.

Patientnämnden har inte någon separat vidaredelegationsordning. Möjlighet till vidaredelegation framgår av delegationsordningen, men dokumentationen är begränsad och det saknas tydlig struktur eller rutiner för hur vidaredelegerade beslut ska dokumenteras och anmälas. Det är oklart i vilken omfattning vidaredelegation sker, och PwC bedömer därför att frågan inte kan bedömas utifrån tillgängligt underlag.

Sammantaget visar granskningen att nämnderna i olika grad har säkerställt ändamålsenlig vidaredelegation. I de fall där en tydlig vidaredelegationsordning inte förekommer saknas möjlighet att

göra en bedömning. Där vidaredelegationsordningar används finns behov av tydligare struktur, särskilt vad gäller gränsdragning mellan delegation och verkställighet samt dokumentation av beslutsnivåer och anmälan till nämnden.

Bedömning

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

- Primärvårdsnämnden: **Går ej att bedöma**
- Hälso- och sjukvårdsnämnden: **Går ej att bedöma**
- Nämnden för Karolinska Universitetssjukhuset: **Delvis**
- Nämnden för SLSO: **Delvis**
- Patientnämnden: **Går ej att bedöma**

Hanteringen av delegationsbeslut

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

Iakttagelser

Granskningen visar att samtliga nämnder har etablerade rutiner för dokumentation och anmälan av delegationsbeslut, men att tillämpningen varierar, särskilt avseende spårbarhet, anmälningstider och kvaliteten i hänvisningar till delegationsordningen.

Primärvårdsnämnden och Hälso- och sjukvårdsnämnden har rutiner som anger att delegationsbeslut ska dokumenteras skriftligen, diarieföras och anmälas till nämnden. Stickprov visar att dokumentationen i huvudsak är korrekt och att besluten i de flesta fall fattats av personer med rätt befogenhet. Brister förekommer främst i form av uteblivna eller felaktiga hänvisningar till delegationsordningen eller beslut där delegat anges med namn istället för titel, vilket försvårar spårbarheten och möjligheten att verifiera korrekt delegationsrätt. Båda nämnderna saknar en formaliserad kontrollfunktion för att säkerställa att alla beslut anmäls i rätt tid, vilket medför att vissa beslut anmäls senare än föreskrivet.

För Nämnden för Karolinska Universitetssjukhuset visar stickproven att besluten är dokumenterade och fattade av personer med korrekt befogenhet. Däremot saknas i flera fall hänvisning till rätt beslutspunkt i delegationsordningen, vilket påverkar möjligheten att säkerställa att beslutet har fattats inom rätt

delegationsram. Stickproven visar även att inte alla beslut anmäls inom den tidsram som anges i delegationsordningen. Brister i anmälningstiderna och otydligheter i dokumentation av numrering påverkar sammantaget bedömningen av den interna kontrollen.

Nämnden för SLSO har rutiner för rapportering av delegationsbeslut, men granskningen visar att delegationsordningen innehåller både delegationer och uppgifter av verkställighetskaraktär, vilket gör gränsdragningen mindre tydlig. Stickprov visar att de flesta besluten är dokumenterade och att de fattats av personer med korrekt befogenhet, men även här förekommer otydligheter kring numrering och beloppsgränser. Det finns dessutom ett behov av förstärkta rutiner för att kontrollera att samtliga delegationsbeslut anmäls till nämnden.

För Patientnämnden saknas angiven tidsram för anmälan av delegationsbeslut i delegationsordningen. Stickprov visar att samtliga beslut innehåller uppgifter om ärende och beslutsfattare, men att alla beslutsfattare anges med personnamn och inte titel. Delegationsordningen saknar numrering, vilket innebär att beslut inte kan kopplas till en specifik punkt. Det finns beslut som inte är korrekt anslagna enligt gällande regler, och avsaknaden av tydliga instruktioner kan leda till variationer i tillämpningen.

Sammantaget visar granskningen att delegationsbeslut dokumenteras och hanteras i enlighet med gällande delegationsordningar i varierande grad. De huvudsakliga bristerna rör spårbarhet, anmälningstider, samt otydlig gränsdragning mellan delegation och verkställighet. Nämnderna med tydliga stödjande rutiner och strukturerade beslutsordningar uppvisar en mer konsekvent tillämpning, medan nämnder med blandade delegations- och verkställighetsuppgifter eller avsaknad av numrering uppvisar större variation och behov av utveckling.

Bedömning

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

- Primärvårdsnämnden: **Ja**
- Hälso- och sjukvårdsnämnden: **Delvis**
- Nämnden för Karolinska Universitetssjukhuset: **Delvis**
- Nämnden för SLSO: **Delvis**
- Patientnämnden: **Delvis**

Sammanställning av bedömning

	Primärvårds-nämnden	*Hälso- och sjukvårds-nämnden*	*Nämnden för Karolinska Universitets-sjukhuset*	*Nämnden för SLSO*	*Patient-nämnden*
Har nämnden beslutat om en ändamålsenlig delegationsordning?	Ja	Ja	Delvis	Delvis	Nej
Har nämnden säkerställt att förvaltningschefens vidaredelegationsordning är ändamålsenlig?	Går ej att bedöma	Går ej att bedöma	Delvis	Delvis	Går ej att bedöma
Hanteras delegationsbesluten i enlighet med gällande delegationsordning och lagstiftning?	Ja	Delvis	Delvis	Delvis	Delvis

Sammanfattande slutsatser

Vi noterar att det saknas övergripande styrning inom regionen för hur delegationsordningar ska se ut och vad de ska innehålla. Samtliga granskade nämnder har olika former och fokus i sina delegationsordningar. En övergripande styrning inom detta område kan bidra till enhetlig struktur och hantering. Det skulle även vara ett stöd för nämnder och förvaltningar i utformning och revidering av delegationsordningarna.

Det förekommer delegationsordningar där verkställighet, uppdragsbeskrivningar och ansvar blandas med beslut som delegeras. Delegationsordningarna kan med fördel baseras på de beslut som enligt lagar och interna styrdokument åligger nämnden att besluta om. Annan fördelning av uppdrag och uppgifter kan ske genom andra styrdokument.

I granskningen har vi noterat att Nämnden för Karolinska Universitetssjukhuset och Patientnämnden hade färre anmälda delegationsbeslut än de 30 beslut som våra stickprov skulle omfatta. Vi anser att

detta är få beslut i relation till den omfattning av verksamhet som respektive nämnd ansvarar för. Detta kan vara ett tecken på att anmälningar av beslut inte fungerar fullt ut. Nämnderna behöver i större utsträckning säkerställa att alla delegationsbeslut blir korrekt hanterade. Detta kan till exempel följas upp inom ramen för nämndens arbete med intern kontroll.

Generellt har nämnderna strukturer, stöd och formalia för delegationsordningar och hanteringen av delegationsbeslut. De intervjuade uppvisar en förståelse och kompetens inom området. När det kommer till att fullfölja hela ansvaret som kommer med delegationsbeslut, från att beslut fattas till att det anmäls och/eller anslås, varierar utförandet mellan nämnderna.

För mer utförlig beskrivning av resultat och rekommendationer inom granskningarna hänvisas till respektive nämndrapport.

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.