

Anmälningar till kommunfullmäktige 2026-04-27

Skrivelser från revisorerna
Reviderad Revisionsplan Nacka kommun 2025.pdf
E1 Revisionsskrivelse - Uppföljande granskning av delegerat ansvar och befogenheter
E2 Uppföljande granskning av delegerat ansvar och befogenheter
F1 Revisionsskrivelse - Uppföljning av granskning av detaljplanprocessen
F2 Uppföljning av granskning av detaljplanprocessen
G1 Revisionsskrivelse - Förstudie ekonomistyrning av investeringsprojekt
G2 Förstudie_Ekonomistyrning_Investeringsprojekt
H1 Revisionsskrivelse - Granskning av kommunens krisberedskap
H2 Granskning av kommunens krisberedskap_2025
God ekonomisk hushållning ÅR 2025 Nacka.pdf
Övrigt
Protokoll Käppalaförbundets styrelsesammanträde 23 mars

Revisionsplan Nacka Kommun 2025

Fastställd 2025-03-26

Innehållsförteckning

Revisionsplan 2025 för Nacka kommun	3
1 Uppdrag och mål.....	3
1.1 Revisorernas uppdrag	3
1.2 Samordnad revision.....	4
1.3 Revisionens mål	4
1.4 Aktiviteter.....	4
2 Risk och väsentlighet	4
2.1 Revisionsinsatser och revisionsprojekt	5
2.1.1 Årlig granskning	5
2.1.2 Löpande granskning av grundläggande dokument	5
2.2 Övergripande granskning av nämnder	6
2.3 Lekmannarevision i bolagen	7
2.4 Fördjupande granskningsprojekt och förstudier	8
2.4.1 Granskning av internkontrollen inom investeringsprojekt.....	8
2.4.2 Granskning av uppföljning av internkontroll	8
2.4.3 Granskning av kompetensförsörjning och arbetsmiljö.....	9
Kommunstyrelsen och äldrenämnden	9
2.4.4 Andra områden där revisorerna överväger att genomföra granskning	10
2.4.5 Uppföljning av tidigare granskningar	10
2.5 Redovisningsrevision.....	11
2.6 Ansvarsprovningen	12
3 Revisorernas särskilda granskning.....	12
3.1 Särskild granskning av styrelser och nämnder.....	12
4 Kompetensutveckling och nätverk	13
5 Kommunikation.....	13
6 Kansliservice.....	14

Revisionsplan 2025 för Nacka kommun

Kommunrevisorernas uppgifter följer av kommunallag, god revisionsred i kommunal verksamhet (definierad av SKR och Skyrev) och revisionsreglemente. Skriften "God revisionsred i kommunal sektor" kom hösten 2022. Revisionen syftar ytterst till att ge kommunfullmäktige underlag till ansvarsprövning av nämnder, styrelser och enskilda förtroendevalda.

I denna revisionsplan redovisas planerade revisionsinsatser och projekt för år 2025 och baseras på revisorernas risk- och väsentlighetsanalys. Beslut om förändrad inriktning i granskningen kan bli aktuell utifrån händelser i kommunen samt förändringar i omvärlden.

Revisionen består av åtta förtroendevalda revisorer och till stöd biträder sakkunniga biträden i form av yrkesrevisorer på Ernst & Young AB (EY).

1 Uppdrag och mål

1.1 Revisorernas uppdrag

Revisorerna prövar om

- ◆ Verksamheten sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt
- ◆ Räkenskaperna är rättvisande
- ◆ Den interna kontrollen som görs inom nämnderna är tillräcklig

För att ge underlag till kommunfullmäktiges ansvarsprövning granskar revisorerna årligen all verksamhet som bedrivs inom nämnders och styrelser verksamhetsområden. Med all verksamhet avses styrelser och nämnders ansvarsområden i enlighet med reglementen, bolagsordningar, ägardirektiv och lagar såväl i egen regi som av externa utförare. Det avser också styrelser och nämnders aktiviteter och verksamheter på ett övergripande plan samt ur ett kommunkoncernperspektiv.

Granskningen av styrelser och nämnders styrning och interna kontroll är central, särskilt i situationer där organisation och utförandeformer varierar och förändras över tid

Delårsrapport och årsredovisning, inklusive den sammanställda redovisningen, granskas årligen. Revisorerna ska bedöma om resultaten i delårsrapporten och årsredovisningen är förenliga med de mål fullmäktige beslutat om i budgeten och planen. Revisorerna ska skriftligen uttala sig om detta dels i uttalande över delårsrapporten dels i revisionsberättelsen.

Revisionen granskar också kommunens verksamhet i bolag ur ett övergripande ägar- och styrperspektiv. Kommunstyrelsens uppsikt är av central betydelse i ägarstyrningen och förvaltningskontrollen och därmed även för revisorernas granskning.

Nacka kommun använder kundvalssystem för att tillhandahålla tjänster och service till kommunens invånare. Revisionens insatser beaktar till denna aspekt, inte enbart för att granska i vilken utsträckning kontrollsystemen gentemot anordnarna fungerar för att säkerställa att lagar och avtal efterföljs, utan även för att följa hur valfrihetssystemen utvecklas så att tjänster och verksamhet till invånarna blir bästa möjliga inom satta ramar.

Revisorernas bedömning lämnas i revisionsberättelsen och fortlöpande under året i revisionskrivelser.

1.2 Samordnad revision

Samordnad revision mellan kommunen och dess bolag är ett viktigt instrument för ägarens, kommunfullmäktiges, kontroll och uppföljning. Vid sidan av den revision som enligt Aktiebolagslagen görs av yrkesrevisorer i bolagen ska också de förtroendevalda revisorerna granska verksamheten. I den rollen är vi lekmannarevisorer enligt aktiebolagslagens regelverk. Den samordnade revisionen ger förutsättningar att bedöma hur kommunen arbetar med ägarstyrning och förvaltningskontroll. Granskningen sker utifrån ett övergripande ägar- och styrperspektiv där ägardirektiven utgör väsentlig grund för granskningen.

Lekmannarevisorernas uppgift är att granska om bolagets verksamhet sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt, om den interna kontrollen är tillräcklig samt om anvisningar från årsstämman följts. Granskningen ska ske enligt god sed och resultera i en granskningsrapport med tillhörande granskningsredogörelse som presenteras för årsstämman via respektive bolagsstyrelse. Granskningsrapporten ska även fogas till revisionsberättelsen för Nacka kommun.

1.3 Revisionens mål

Revisionens övergripande mål är att verka för att fullmäktiges mål och uppdrag fullföljs. Insatserna ska präglas av god dialog med kommunens politiska och administrativa ledning samt av stödjande och förebyggande revisionsprocess.

Målen i granskningen är att

- ◆ Genomföra revisionsinsatser med hög kvalitet som bidrar till förbättringar och ökad säkerhet och effektivitet i Nacka kommuns verksamhet.
- ◆ Använda tilldelade resurserna så effektivt som möjligt.
- ◆ Leva upp till god revisionsmedvetenhet i kommunal verksamhet och till kommunallagens intentioner.

1.4 Aktiviteter

Aktiviteter för att uppnå målen:

- ◆ Kontinuerlig kommunikation med och avrapportering till kommunfullmäktiges presidium. Vid minst två tillfällen per år informeras hela kommunfullmäktige om revisionens arbete.
- ◆ Möten med styrelse/nämnder och tjänstemän som ett led i en öppen dialog och med syfte att revisionen ska verka stödjande och förebyggande.
- ◆ Löpande följa kommunens utveckling genom att ta del av lägesrapporter och kontrollerade prognoser för verksamhet och ekonomi.
- ◆ Genomföra fördjupande granskningar baserade på relevanta väsentlighets- och riskanalyser som grund för ansvarsprövningen, men som också är till nytta i nämndernas kontinuerliga förbättringsarbete.

2 Risk och väsentlighet

Grunden för uppdraget och den planerade revisionsinriktningen är en risk- och väsentlighetsbedömning som revisorerna genomfört. Den tar utgångspunkt i förändringar i omvärlden och den aktuella situationen i Nacka kommun samt fullmäktiges mål och uppdrag. Läktagelser från tidigare års revisionsgranskningar och revisionens möten med styrelse/nämnder beaktas.

Risk- och väsentlighetsanalysen görs i samverkan mellan de förtroendevalda revisorerna och EY. De förtroendevalda revisorerna beslutar om vilka fördjupade granskningar som ska göras samt inriktning och omfattning av dessa. I bedömningen har revisorerna beaktat riskernas väsentlighet och revisionsrisken d v s risken för att revisorerna gör felaktiga uttalanden i revisionsberättelsen eller inte förmår lyfta fram väsentliga förhållanden med betydelse för ansvarsprövningen.

För att minska revisionsrisken inriktas insatserna på att granska verksamhetens styrning och ledning. I detta innefattas bland annat styrelsens/nämndens förmåga att hantera risker och förändrade/ökade åtaganden/behov i verksamheten samt styrning med syfte att uppnå en ekonomi i balans och god ekonomisk hushållning.

Revisionen granskar även på vilket sätt styrelse och nämnder tar ansvar för den politiska styrningen i förhållande till den verkställande förvaltningen. Granskningen avser hur styrelser och nämnder säkerställer att beslut som fattas bygger på kvalitetssäkrade beslutsunderlag.

Kommunens omfattande investeringsplaner kräver väl utvecklade strategier, kontinuerligt uppdaterade riskanalyser och underbyggda beslutsunderlag. Bland annat gäller detta för planarbete, kompetensförsörjning, avtal och finansiering. Höga krav ställs på kommunstyrelsen och ansvariga nämnder bland annat på god projekthantering, inbördes information och dialog liksom information och dialog med olika aktörer i territoriet och invånarna.

2.1 Revisionsinsatser och revisionsprojekt

Revisionen ska årligen granska all verksamhet. Den årliga granskningen sker genom övergripande och grundläggande granskning samt fördjupade granskningar.

2.1.1 Årlig granskning

Den årliga granskningen bygger på kombination av metoder och tillvägagångssätt för att bedöma om nämnder och styrelser har tillfredsställande styrning och intern kontroll. Den genomförs genom att fortlöpande ta del av relevanta skriftliga dokument t.ex. mål- och styrdokument, protokoll och övriga handlingar samt genom möten med nämnder/verksamhet i samband med revisionsplanerade besök eller verksamhetsbesök (*övergripande granskning*).

Vidare granskas nämndernas interna kontroll, delårsbokslut och årsredovisning (*grundläggande granskning*). Därutöver genomförs *fördjupade granskningar* utifrån risk- och väsentlighetsbedömningen samt erfarenheterna från den övergripande och grundläggande granskningen.

2.1.2 Löpande granskning av grundläggande dokument

Utgångspunkten för granskningen är mål och uppdrag fullmäktige givit kommunstyrelse och nämnder. Granskningen ger svar på hur styrelsen/nämnder mottar, genomför och återredovisar mål och uppdrag. Kommunens bolag förutsätts utifrån bolagsordningar och ägardirektiv genomföra beslutad verksamhet.

Den årliga granskningen omfattar flera steg och genomförs löpande under revisionsåret med hjälp av

1. *Årlig risk- och väsentlighetsanalys*
 - mål- och budgetdokument

- ekonomi- och verksamhetsrapporter, delårsrapporter och bokslut
 - riktlinjer
 - beslutsunderlag och protokoll
 - beskrivning av internkontrollsystem
 - beskrivning av redovisningssystem
 - delegationsordning
2. *Kommunikation med den verksamhet som granskas i samband med:*
- genomförda granskningsinsatser
 - särskilda överläggningar i samband med revisionens sammanträden
3. *Möten med nämnder/verksamhet genom:*
- Frågor och dialog med inbjudna företrädare från de nämnder/verksamheter som prioriteras under året.
4. *Granskning av delårsrapport, intern kontroll kopplat till räkenskaperna samt årsredovisning*
- Genomförs med utgångspunkt i en väsentlighets- och riskanalys.
5. *Bedömning om ansvarig nämnd/styrelse skapat förutsättningar för tillräcklig styrning och uppföljning samt om relevanta interkontrollsystem finns och fungerar tillfredsställande.*

2.2 Övergripande granskning av nämnder

Kommunallagens krav på årlig granskning av all verksamhet genomförs genom en dialog med företrädare för styrelse/nämnd och verksamheten. De revisionsfrågor som revisionen för dialog kring förbereds och översänds till berörd styrelse/nämnd (motsvarande) innan möten genomförs.

Under 2025 planeras möten med bl.a.

- Fritidsnämnden
- Natur- och tekniknämnden
- Äldrenämnden
- Socialnämnden
- Nämnden för arbete och försörjning
- Överförmyndarnämnden
- Val- och demokratinämnden

Möten genomförs i allmänhet med nämndens presidium. Vid dessa möten ställs ett antal generella och specifika frågor till nämnderna men det förekommer även att revisionen bjuder in hel nämnd till hearing. Även tjänstepersoner i ledande befattning kan bjudas in till revisorernas möten för att informera om förhållanden av intresse för revisionen. För 2025 planeras inbjudan av bland andra stadsdirektören, stabschefen/säkerhetsdirektör, social- och äldredirektör, ekonomi- och finansdirektör, stadsbyggnadsdirektör, fastighetschef och företrädare för den lokala polismyndigheten.

Exempel på generella frågor

1. Bedömning av verksamhetens måluppfyllelse och ekonomiska resultat.

2. Hur säkerställer styrelse/nämnd att verksamheternas mätning, bedömning och återrapportering av måluppfyllelse grundar sig på relevanta mått och tillförlitliga mätningar?
3. Hur arbetar nämnd/styrelse med intern styrning och kontroll (inkl. riskbedömningar, åtgärdsplaner och uppföljning)? I frågan ingår även uppföljning av risk för oegentligheter såsom mutor, bestickning och bedrägeri.
4. Upphandling/inköp
5. Hur följs avtalstroheten upp kopplat till leverantörsavtal?
6. Hur säkerställer nämnden att förvaltningslagen tillämpas inom nämndens ansvarsområden?
7. Hur följs olika typer av utförare/entreprenörer upp och vilka krav på åtgärder och kvalitet ställs?
8. Vilken är nämndens syn på verksamhetens kompetensförsörjning, kompetensbehov och säkerställande av kompetens?
9. Hur är den interna kontrollen gällande informationssäkerhet utformad i nämnden för att säkerställa efterlevnad av dataskyddförordningen (GDPR)?
10. Krisberedskap
 - a) Har nämnden identifierat risk- och sårbarheter inom sina verksamhetsområden?
 - b) Har nämnden mot bakgrund av identifierade risker (om så skett) antagit handlingsplan för att reducera dessa risker och därmed minska sårbarheten?
 - c) Har nämnden planerat för samt genomfört övningar för att utbilda sin organisation inför en extraordinär händelse?
 - d) Social oro är en av flera tänkbara risker, har nämnden ett förebyggande arbete i bred samverkan med flera aktörer för att tidigt upptäcka och motverka social oro?
 - e) Förekommer hot och våld mot personal inom nämndens verksamhet eller mot förtroendevalda i nämnden? Hur kartlägger nämnden detta, förebygger det och åtgärdar det, om det förekommer?
11. Vad gör nämnderna, kommunstyrelsen och bolagens styrelser för att förebygga och åtgärda digitalt utanförskap?
12. Hur arbetar kommunen för att förebygga och åtgärda våld i nära relationer?
13. Vad gör kommunen för att upptäcka och åtgärda eventuell intern medhjälp ("möjliggörare") vid välfärdsbrott?
14. Auktorisation och avauktorisering av privata anordnare

2.3 Lekmannarevision i bolagen

Revisorerna kommer som lekmannarevisorer stärka samverkan med bolagens yrkesrevisorer. En årlig gemensam genomgång av bolagens verksamhet planeras in.

Exempel på frågor och områden viktiga att följa upp

- ◆ Följsamhet till ägardirektiv
- ◆ Intern kontroll
- ◆ Hållbarhetsarbete
- ◆ Informations- och säkerhetsarbete
- ◆ Samverkan med kommunen om Nackas expansion
- ◆ Säkerställande av tillräcklig nätkapacitet med hänsyn till utbyggnaden i Nacka liksom kapacitet för vattenförsörjningen och avfallsverksamheten.
- ◆ Finansiering av investeringar
- ◆ Storleken på NEAB:s avkastning till kommunen
- ◆ Hantering av skyddade personuppgifter
- ◆ Korruptionsförebyggande arbete
- ◆ Fördelningen av investeringskostnader mellan befintliga och nytillkommande kunder.

2.4 Fördjupande granskningsprojekt och förstudier

I det följande redovisas de granskningsinsatser som prioriterats utifrån revisorernas bedömning av risk och väsentlighet.

2.4.1 Granskning av internkontrollen inom investeringsprojekt

Bakgrund	<p>I Nacka kommun genomförs flera stora investeringar för att utveckla kommunens olika stadsdelar utifrån en växande befolkning. Inom kommunen handlar de flesta projekten om byggande på privat mark, vilket styrs av exploateringsavtal.</p> <p>Tidigare granskningar av kommunens investeringsprojekt, har visat att kommunens projektstyrning och kostnadsuppföljning inte har varit ändamålsenlig eller skett med tillräcklig intern kontroll. Granskningar har även visat brister gällande styrning, ansvarsfördelning, kompetens, organisation, samt underlag.</p>
Syfte	Granskningens syfte är att bedöma om styrning och uppföljning av internkontroll inom investeringsprojekt är ändamålsenlig och tillräcklig med fokus på implementering och uppföljning.
Granskningsobjekt	Kommunstyrelsen
Metod	Granskningen följer COSO-modellen och baseras på dokumentstudier och intervjuer med presidium och tjänstepersoner. I granskningen genomförs en fallstudie där beslutsgången beskrivs med utgångspunkt i bästa praxis för internkontroll.
Tidplan	Mars - juni 2025

2.4.2 Granskning av uppföljning av internkontroll

Bakgrund	<p>Enligt kommunallagen 6 kap § 6 ansvarar nämnderna för att den interna kontrollen är tillräcklig för att förebygga fel och oegentligheter i verksamheten och att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt. Kommunstyrelsen har uppsiktsansvar över samtliga nämnder, bolag, kommunalförbund m m. Sveriges Kommuner och Regioner har i vägledning från 2024 tagit fram ett ramverk för internkontroll med fyra komponenter: <i>robust organisation, riskanalyser, åtgärder och kontroller</i> samt <i>uppföljning</i>.</p> <p>Revisionen följer löpande internkontrollen ur olika perspektiv och har i risk- och väsentlighetsanalys för 2025 identifierat nämndernas internkontroll som ett område att granska.</p>
Syfte	Syftet med granskningen är att bedöma om styrning och uppföljning av internkontroll är ändamålsenlig och tillräcklig med fokus på förebyggande insatser, implementering samt uppföljning och erfarenhetspåverkan. Syftet är att bedöma internkontrollens hela årscykel.
Granskningsobjekt	Miljö- och stadsbyggnadsnämnden, socialnämnden samt utbildningsnämnden
Metod	Granskningen följer COSO-modellen och baseras på dokumentstudier och intervjuer med presidium och tjänstepersoner
Tidplan	Juni - december 2025

2.4.3 Granskning av kompetensförsörjning och arbetsmiljö

Bakgrund	<p>Kompetensbrist påverkar kommunens möjlighet att leverera välfärdstjänster av hög kvalitet. I Mål och budget 2024 till 2026 konstaterar kommunen att <i>"åldrarna 80 och äldre ökar väsentligt snabbare än den arbetsföra befolkningen i åldrarna 20–66 år. Det kommer att innebära att kompetensförsörjningen inom äldreomsorgen blir en av de absolut största utmaningarna framöver.</i></p> <p>Ett otillräckligt arbetsmiljöarbete leder till sämre kompetensförsörjningsförmåga då det inom begreppet "kompetensförsörjning" ligger att behålla och utveckla kompetens hos de redan anställda samt att attrahera andra att vilja ta anställning.</p> <p>Revisorerna har mot bakgrund av risk- och väsentlighetsanalys för 2025 identifierat kompetensförsörjning och arbetsmiljö som ett aktuellt område att granska.</p>
Syfte	<p>Syftet med granskningen är att bedöma om Nacka kommun attraherar den arbetskraft och kompetens som äldreomsorgen är beroende av samt kravställer attraktiva arbetsmiljöer och anställningsvillkor hos privata anordnare. I syftet ingår såväl ett strategiskt som operativt perspektiv, det vill säga, om Nacka kommun är proaktivt och förutseende men även aktiv i uppföljning, utvärdering och därmed utvecklande såväl inom egenregi som av ställda krav på privata anordnare.</p>
Granskningsobjekt	Kommunstyrelsen och äldreomsorgen
Metod	Granskningen baseras på dokumentgranskning och intervjuer med presidier, tjänstepersoner och fackligt förtroendevalda samt urval av företrädare för privata anordnare inom äldreomsorg.
Tidplan	Juni - november 2025

2.4.1 Granskning av krisberedskap

Bakgrund	<p>Nacka kommun har geografiskt områdesansvar för nackabor och de som vistas här vid eventuell kris. Samhällsviktig verksamhet ska så långt som möjligt fungera även vid kris exempelvis vatten- och elförsörjning, äldreomsorg, räddningstjänst och skola. Privata utförare som kommunen anlitar bör säkerställa sin drift även vid kris och beredskapsplanering bör ingå i upphandlingar och avtal exempelvis hur verksamheten arbetar med riskanalyser, kontinuitetsplanering, robusthet, personalplanering och gemensamma övningar.</p> <p>Betydelsen av ändamålsenlig krisledning och hantering ökar i betydelse och revisorerna har i risk- och väsentlighetsanalys identifierat krisberedskap som relevant att granska med inriktning krisledningsnämnd och kommunstyrelse.</p>
Syfte	<p>Syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsen och krisledningsnämnden på ändamålsenligt sätt förberett hantering av kriser inom ramen för kommunens geografiska ansvar.</p>
Granskningsobjekt	Kommunstyrelsen och krisledningsnämnden

Metod	Granskningen baseras på dokumentgranskning och intervjuer med krisledningsnämnd samt tjänstepersoner exempelvis stadsdirektör, säkerhetsdirektör och annan personal vid säkerhetsenheten. För att kartlägga faktiska förberedelser inför kris intervjuas produktionsdirektörerna vid Vålfärd Skola och Vålfärd Samhällsservice. Ett externt perspektiv ges via intervjuer av Storstockholms brandförsvaret och Nacka Civilförsvärsförening.
Tidplan	december - mars 2026

2.4.2 Förstudie av ekonomistyrning av investeringsprojekt

Bakgrund	Revisorerna granskade 2025 den interna kontrollen i investeringsprojekt och fann brister i riskanalyserna där det var oklart hur de samspelar och påverkade beslutsprocesserna. Riskanalyserna i internkontrollplanen var inte i överensstämmelse med riskanalyserna i individuella projektplaner. Internkontrollen skedde på aggregerad nivå och inkluderade endast risker på övergripande nivå, inte projektnivå. Det var oklart hur internkontrollen användes i ordinarie arbetsprocesser. Kommunstyrelsen tog del av flera olika former av uppföljning inom ramen för den övergripande verksamheten där uppföljning av internkontrollen ingick samt i övrig uppföljning med fokus på investeringsprojekt och investeringsportföljer.
Syfte	Syftet är att övergripande kartlägga ekonomistyrningen av investeringsprojekt
Granskningsobjekt	Natur- och trafiknämnden, miljö- och stadsbyggnadsnämnden och kommunstyrelsen.
Metod	Dokumentstudier och stickprov av tre investeringsprojekt.
Tidplan	december - mars 2026

2.4.3 Andra områden där revisorerna överväger att genomföra granskning

Utöver de granskningar som nämns ovan planerar revisorerna att genomföra åtminstone två andra fördjupade granskningar under året. Andra områden där revisorerna överväger att genomföra granskningsinsatser är:

- ◆ Digital tillgänglighet och digitalt utanförskap

2.4.4 Uppföljning av tidigare granskningar

Följande granskningar som genomförts tidigare år följs upp:

- Granskning av delegerat ansvar och befogenheter (2024)
- Granskning av detaljplaneprocessen (2023)

2.5 Redovisningsrevision

Intern kontroll

Revisorernas kunskap och kontinuerliga uppdatering av hur den interna kontrollen fungerar i en organisation och nivån på densamma är en av hörnstenarna vid genomförande av revisionsuppdrag. Granskningen syftar till att bedöma om organisationen är ändamålsenlig och fungerar tillfredsställande

Revisionens mål är att verka för korrekt redovisning, god ordning, tillfredsställande säkerhet och hög effektivitet i kommunens verksamhet och hur dessa följs upp och dokumenteras.

Varje nämnd/styrelse är enligt kommunallagen skyldig att tillse att tillräcklig styrning och kontroll finns och att verksamheten systematiskt följs upp och utvärderas. Nämnderna har således ansvar för att finna former för god kontroll och säkra ändamålsenliga rutiner för både huvud- och stödprocesser inom kommunens verksamhet. För varje ansvarsområde alternativt process/rutin bör det finnas klarlagt vilka krav och uppföljning som gäller för intern kontroll samt vilka kontrollmål som finns inbyggda i rutinerna.

Inom ramen för granskningen av korrekt redovisning ingår att granska och utvärdera kommunens rutiner och interna kontroll kopplat till redovisningsprocesser. Under 2025 ska räkenskapsrevisionen genomföras enligt Standard för kommunal räkenskapsrevision (KISA). Syftet är bl a att en gemensam standard kan bidra till granskning av högre kvalitet som är förutsägbar och där likartad rapportering från sakkunniga även kan ligga till grund för jämförelser inom den kommunala sektorn. Ytterligare syftar standarden till större säkerhet i slutsatser av revisionen. Det är inte uteslutet att tillämpningen av KISA gör revisionen mer tidskrävande.

Granskningen har fortsatt tyngdpunkt på exploateringsredovisning innefattande granskning av rutiner och intern kontroll inom detta område. Granskningen omfattar i övrigt främst kommunens övergripande styrning och uppföljning av intern kontroll och rutiner för hantering av löner, leverantörsfakturor, kundfakturor, materiella anläggningstillgångar, momsredovisning, bokslutsprocess, kommunalrådets omkostnadskonton, ledningsnära frågor som representation et c, attester, redovisning av sociala avgifter, källskatt et c. I granskningen ingår också test av att rutiner och den interna kontrollen fungerar. Särskild uppmärksamhet kommer att riktas på att den så kallade tvåhandsprincipen tillämpas.

Granskning av delårsrapporten

Detta är en översiktlig granskning av delårsbokslutet där syftet är att bedöma om delårsbokslutet håller tillfredsställande kvalitet och är upprättat i enlighet med god redovisningssed.

Granskningen innefattar också bedömning av mål och måluppfyllelse. Syftet är också att på tidigt stadium identifiera eventuella väsentliga revisionsnoteringar inför årsbokslutet. Revisorerna ska lämna uttalande till fullmäktige som underlag för fullmäktiges behandling av delårsbokslutet.

Granskning av kommunens bokslut, koncernbokslut och årsredovisning

Granskning genomförs av dels årsredovisningen med förvaltningsberättelse, verksamhetsredovisning, balans- och resultaträkningar, finansieringsanalys, dels koncernredovisning med

verksamhetsredovisning, balans- och resultaträkningar, finansieringsanalys samt noter. Ställning tas till relevansen i boksluten. I granskningen av årsbokslutet vägs de överväganden och bedömningar in som gjorts vid den löpande granskningen och granskningen av delårsrapporten. Kommunens metoder för framtagande av årsbokslut bedöms och hur anvisningar tillämpats.

2.6 Ansvarsprövningen

Vid ansvarsprövningen ska revisorerna enligt god revisionssed beakta

- ◆ Bristande måluppfyllelse – verksamhet i revisionsperspektiv från nämnder/styrelser efter genomgång av handlingar och protokoll.
- ◆ Bristande måluppfyllelse – ekonomi
- ◆ Ohörsamhet/obstruktion
- ◆ Icke lagenlig verksamhet, brottslig gärning
- ◆ Bristande styrning och intern kontroll av verksamhet
- ◆ Bristande styrning och intern kontroll av ekonomi
- ◆ Otillräcklig beredning av ärenden
- ◆ Obehörigt beslutsfattande
- ◆ Ej rättvisande redovisning

3 Revisorernas särskilda granskning

3.1 Särskild granskning av styrelser och nämnder

För att leva upp till kraven på granskning av all verksamhet utför de förtroendevalda revisorerna - utöver den granskning som utförs av sakkunniga granskare - fortlöpande riktad granskning av det som sker i kommunstyrelsen, dess utskott samt nämnderna. Detsamma gäller de kommunala bolagen i revisorernas roll som lekmannarevisorer i bolagen.

Revisorerna har fördelat ansvaret för särskild bevakning enligt följande.

Styrelse/nämnd	Ansvarig
Kommunstyrelsen	Alla
Kommunstyrelsens arbetsutskott	Yvonne Wessman & Lars Berglund
Kommunstyrelsens verksamhetsutskott	Stefan Herczfeld & Monia Sturén
Kommunstyrelsens stadsutvecklingsutskott	Lars Stenholm
Kommunstyrelsens trygghetsutskott	Dan Johansson
Kommunstyrelsens miljöutskott	Lars Palmberg
Beredningen för beredskapsfrågor	Lars Berglund
Fritidsnämnden	Marie-Louise Barrenäs
Kulturnämnden	Dan Johansson
Miljö- och stadsbyggnadsnämnden	Lars Stenholm
Natur- och trafiknämnden	Lars Berglund
Nämnden för arbete och försörjning	Stefan Herczfeld
Socialnämnden	Lars Palmberg

Utbildningsnämnden	Monia Sturén
Val- och demokratinämnden	Marie-Louise Barrenäs
Äldrenämnden	Yvonne Wessman
Överförmyndarnämnden	Dan Johansson
De kommunala bolagen	Alla

I den löpande bevakningen ingår att

- ◆ Följa och informera sig om kommunens verksamheter, i synnerhet verksamheten inom bevakningsområdet samt övergripande rapportera om väsentliga iakttagelser i revisionsperspektiv från nämnder/ protokollsläsning m m.
- ◆ Ge uppslag till fördjupade granskningar,
- ◆ Ge signaler om vad som kan lyftas fram som angelägna revisionskommentarer i delårsrapport och bokslutsgranskning,
- ◆ Ge uppslag till nämnd- och verksamhetsträffar.

Övriga ansvarsroller:

- ◆ Sammanställande och vice sammanställande ansvarar för att bevaka inkommen post i revisorernas postfack.
- ◆ Sammanställande och vice sammanställande utarbetar förslag till revisorernas budget och svarar för uppföljning och rapportering av budgetutfallet.

4 Kompetensutveckling och nätverk

Med den snabba utvecklingstakt som råder i kommunal verksamhet och inom revisionen behöver vi förtroendevalda revisorer löpande utveckla vår kompetens. Detta sker genom deltagande i nätverk, regionalt och nationellt, i seminarier och konferenser samt genom riktade utbildningsinsatser och studiebesök. Revisionen får löpande inbjudningar till diverse seminarier och konferenser. Prioritering av dessa sker vid revisionens möten.

Nätverket mellan regionen och länets kommuner är ett exempel på nätverk som revisorerna medverkar i. Till exempel genomförde Region Stockholms revisorer i samverkan med kommunrevisorer i länet under 2020–2021 ett gemensamt granskningsprojekt om samspelet mellan slutna medicinsk vård och kommunerna vid utskrivning.

Det sakkunniga biträdet orienterar revisorerna löpande om nyheter och förändringar som, utifrån ett revisionsperspektiv, kan vara aktuella för Nacka kommun.

5 Kommunikation

Granskningen sker så långt som möjligt i samarbete med dem granskningen berör innan den formella kommunikationen och rapporteringen sker till ansvarig styrelse eller nämnd. Berörd nämnd/förvaltning ges tillfälle till faktagranskning innan rapport slutligt fastställs. För att få information om verksamheten tas initiativ till gemensamma möten mellan revisorerna och kommunstyrelsen/presidiet, nämnd/förvaltning samt fackliga företrädare.

Revisionsrapporterna hålls korta med fokus på väsentliga iakttagelser och förslag till förbättringsområden. Viss rapportering sker genom powerpointbilder. Ett Info-blad med en sammanfattning på en sida tas fram för varje rapport.

Revisionens iakttagelser kommuniceras via revisionsberättelse och verksamhetsberättelse till kommunfullmäktige samt revisionsskrivelser jämte revisionsrapporter till berörda nämnder/styrelser. Revisionsskrivelserna är revisorernas formella sätt att delge nämnder och styrelser vilka bedömningar revisorerna gör utifrån utförda granskningar eller andra aktiviteter.

I skrivelserna tas vanligtvis upp både förbättringsförslag och markeringar av brister som bör åtgärdas. Nämnder/styrelser förutsätts återkomma till revisorerna med svar på det som tas upp i revisionsskrivelserna och underliggande granskning. Revisionen förmedlar även iakttagelser muntligt, t ex vid möten med presidier.

Kommunikation med kommunfullmäktige sker via dess presidium ett par gånger per år där bland annat revisionens inriktning och revisionsprojekt stäms av samt revisionsberättelsen överlämnas. Revisionsskrivelser och i förekommande fall revisionsrapporter översänds löpande till kommunfullmäktige. Revisorerna har stående punkt på kommunfullmäktiges föredragningslista för anmälan av revisionsskrivelser och rapporter m m. För att stärka banden med fullmäktige närvarar två revisorer i rullande schema på fullmäktiges möten utom i november. Syftet är främst att vara tillgängliga för samtal med ledamöter och ersättare i KF. Vi revisorer avser även att i ökad utsträckning anmäla gjorda granskningar vid fullmäktigesammanträdena. Revisionens förslag till budget överlämnas till fullmäktiges presidium för vidare beredning.

6 Kansliservice

I den administrativa servicen som tillhandahålls av sakkunnigt biträde ingår medverkan i sammanträden, för- och efterarbete, arkivering med gallringsplan och övriga administrativa göromål samt möten med fullmäktiges presidium och styrelse/nämnder samt viss rådgivning.

Revisorerna

Till: Kommunstyrelsen, utbildningsnämnden och äldrenämnden

För kännedom: Kommunfullmäktige

Uppföljning av granskning av delegerat ansvar och befogenheter

EY har på vårt uppdrag 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.

Vår bedömning är att fem av sju rekommendationer till kommunstyrelsen har åtgärdats, en har delvis åtgärdats och en har inte åtgärdats nämligen *Säkerställa att risker kring delegationsbeslut värderas på ett tydligt sätt i internkontrollarbetet*. Samtliga rekommendationer till utbildningsnämnden har åtgärdats. Tre av fem rekommendationer till äldrenämnden har åtgärdats och två har delvis åtgärdats. Våra rekommendationer kvarstår i de fall de inte beaktats eller endast delvis blivit beaktade.

För revisorerna i Nacka kommun

Lars Stenholm
Sammankallande

Marie-Louise Andersson Barrenäs
Vice sammankallande

Bilaga: Revisionsrapport 5/2025 Uppföljning av granskning av delegerat ansvar och befogenheter

**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.¹ 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*². 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.

¹ I *bilaga 1* presenteras hela Kommunstyrelsens svar på revisionsrapporten från 2024.

² 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*³ 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.

³ 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.⁴ 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.

⁴ 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*⁵ 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*⁶ 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.

⁵ Beslutad av utbildningsnämnden 2024-12-12.

⁶ 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*⁷ 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 anställda 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

⁷ 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 Ärendeberedning 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.

Revisorerna

Till: Kommunstyrelsen och miljö- och stadsbyggnadsnämnden

För kännedom: Kommunfullmäktige

Uppföljning av granskning av detaljplaneprocessen

EY har på vårt uppdrag genomfört en uppföljning av 2023 års granskning av detaljplaneprocessen. Granskningen avsåg kommunstyrelsen och miljö- och stadsbyggnadsnämnden. Tre av sex rekommendationer riktades till kommunstyrelsen och tre riktades till miljö- och stadsbyggnadsnämnden. Vår sammanfattande bedömning är att kommunen i viss utsträckning beaktat rekommendationerna.

Vår bedömning är att en rekommendation till kommunstyrelsen har åtgärdats, en har delvis åtgärdats och en har inte åtgärdats. Två rekommendationer till miljö- och stadsbyggnadsnämnden har åtgärdats och en har delvis åtgärdats.

För revisorerna i Nacka kommun

Lars Stenholm
Sammanställande

Marie-Louise Andersson Barrenäs
Vice sammanställande

Bilaga: Revisionsrapport 6/2025 Uppföljning av granskning av detaljplaneprocessen

Uppföljning av granskning av detaljplaneprocessen

Nacka kommun



Innehåll

Sammanfattande bedömning	2
1. Inledning.....	3
1.1 Bakgrund	3
1.2 Syfte.....	3
1.3 Genomförande och avgränsning	3
2. Tidigare granskning	4
2.1 Granskning av detaljplaneprocessen 2023.....	4
3. Nuläge 2026	5
3.1 Organisation och styrning av planprocessen	5
3.1.1 <i>Organisationen för stadsutvecklingsprocessen</i>	5
3.2 Handläggningstider för planbesked.....	6
3.3 Kompetensförsörjning och konsultanvändning	7
3.4 Kriterier för KF-antagande av detaljplan	7
3.5 Tidig involvering av kommunala bolag i detaljplaneprocessen	8

Sammanfattande bedömning

EY har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna genomfört en uppföljning av granskningen av detaljplaneprocessen från 2023. Syftet har varit att bedöma om kommunstyrelsen och miljö- och stadsbyggnadsnämnden har vidtagit ändamålsenliga åtgärder med anledning av tidigare iakttagelser och rekommendationer. Sammantaget bedömer vi att kommunstyrelsen samt miljö- och stadsbyggnadsnämnden i viss utsträckning har beaktat rekommendationerna och vidtagit relevanta åtgärder.




Kommunstyrelsen och miljö- och stadsbyggnadsnämnden har genomfört flera förändringar i handläggningen av planbesked. Handläggningstiden mäts numera från det datum då ansökan är komplett, och arbetssättet har utvecklats för bättre samordning med sakkunniga enheter. Detta har medfört att mediantiden för planbesked minskat från 33,4 veckor år 2023 till 11,8 veckor år 2024, samt 18 veckor år 2025. Variation kvarstår dock i mer komplexa ärenden som prövas av stadsutvecklingsutskottet och kommunstyrelsen, där handläggningstiden i vissa fall överstiger 16 veckor (fyra månader). För miljö- och stadsbyggnadsnämnden har handläggningstiderna legat under den lagstadgade tidsfristen under både 2024 och 2025 (11,1 respektive 10,9 veckor).

En analys inom stadsutvecklingsprocessen visar att konsultstöd ofta kostar upp till det dubbla jämfört med arbete utfört av egen personal. De konsulter som anlitas i detaljplanearbetet är i huvudsak specialister, till exempel för inventeringar eller utredningar som kräver specifik expertis. Det uppges vara mycket ovanligt att konsulter används som planhandläggare.

Rekommendationen att tydliggöra kriterier för när en detaljplan ska antas av kommunfullmäktige är inte åtgärdad. Kommunstyrelsen saknar fortfarande fastställda lokala kriterier och tillämpar i stället kommunallagens huvudregel, det vill säga att fullmäktige beslutar i frågor som är principiella eller av större vikt med betydande ekonomisk påverkan.

Sedan den föregående granskningen har flera utvecklingsåtgärder genomförts för att stärka samverkan inom stadsutvecklingsprocessen. Bland annat har en styrgrupp införts och en gemensam handbok för allmänna anläggningar tagits fram. Även om det fortfarande saknas en fastställd rutin som anger att de kommunala bolagen ska involveras tidigt och systematiskt, uppges detta i praktiken ske genom bolagens regelbundna deltagande i styrgruppen. Vidare involveras bolagen, i egenskap av ledningsägare, i förprojektering och vid framtagandet av de systemhandlingar som tas fram i samband med planläggning. Sammantaget bedöms dessa åtgärder innebära att bolagens intressen beaktas.

Tidigare rekommendationer 2023	Bedömning 2026
Analysera och vidta erforderliga åtgärder för att åtgärda anledningarna till att handläggningstiderna avseende planbesked i vissa fall bryter mot plan- och bygglagen.	
Tillse att kommunen kan attrahera rätt kompetens för att frigöra sig från behovet av långtidsanlitade konsulter.	
Tydliggör kriterier för när en detaljplan ska antas av fullmäktige, dvs för när en detaljplan bedöms ha ett stort allmänt intresse eller vara av principiell betydelse (KS).	
Fastställ en rutin som säkerställer att de kommunala bolagen involveras tidigare i planprocessen, för att säkerställa att rätt kompetens knyts till projektet i tid, för att undvika förseningar samt för att underlätta bolagens resursplanering (MSN).	

-  Inte åtgärdad
-  Delvis åtgärdat eller fortfarande pågående
-  Tillräckliga åtgärder har vidtagits

1. Inledning

1.1 Bakgrund

En viktig del i revisionens arbete är att följa upp granskningar från tidigare år i syfte att bedöma genomslaget för de förbättringsförslag och rekommendationer som revisionen har lämnat. Kommunrevisionen har, utifrån sin risk- och väsentlighetsanalys för revisionsåret 2025, beslutat att genomföra en uppföljning av granskningen av detaljplaneprocessen som genomfördes 2023. Granskningen avsåg kommunstyrelsen samt miljö- och stadsbyggnadsnämnden. I granskningen noterades vissa brister och totalt lämnades fyra rekommendationer.

1.2 Syfte

Syftet med den uppföljande granskningen är att bedöma om de åtgärder som kommunstyrelsen samt miljö- och stadsbyggnadsnämnden har vidtagit utifrån revisionens bedömningar, samt huruvida de rekommendationer som revisionen har lämnat inom ramen för ovanstående granskning har omhändertagits och åtgärdats på ett ändamålsenligt sätt.

1.3 Genomförande och avgränsning

Granskningen baseras på dokumentstudier, och frågor har skickats till berörd enhet för inhämtande av skriftliga svar.

Granskningen avser kommunstyrelsen samt miljö- och stadsbyggnadsnämnden. Den avgränsas i tid till perioden från det att den ursprungliga granskningen avlämnades fram till avrapporteringen av denna uppföljande granskning.

2. Tidigare granskning

2.1 Granskning av detaljplaneprocessen 2023

Under 2023 genomförde EY på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna en granskning av detaljplaneprocessen. Syftet var att bedöma om kommunstyrelsen och miljö- och stadsbyggnadsnämnden genomför detaljplaneprocessen på ett ändamålsenligt sätt som säkerställer god planberedskap.

Den sammanfattande bedömningen var att kommunstyrelsen och miljö- och stadsbyggnadsnämnden i allt väsentligt hade säkerställt en ändamålsenlig verksamhet i samband med framtagandet av detaljplaner, men vissa brister identifierades och totalt fyra rekommendationer lämnades.

I granskningen konstaterades att den lagstiftade maximala handläggningstiden för planbesked i viss utsträckning hade överskridits under 2021 och 2022. Det bedömdes också vara otydligt hur och när de kommunala bolagen involveras i detaljplaneprocessen. Bolagen uttryckte själva frustration över att ofta komma in för sent i processen, vilket försvårade deras verksamhetsplanering och i vissa fall bidrog till förseningar i processen.

Granskningen visade även att svårigheter att rekrytera vissa nyckelkompetenser hade lett till ett omfattande behov av konsulter. I flera fall hade konsulter arbetat heltid för kommunen under flera års tid, vilket bedömdes medföra merkostnader.

Mot bakgrund av dessa iakttagelser rekommenderades kommunstyrelsen och miljö- och stadsbyggnadsnämnden att:

- analysera och vidta erforderliga åtgärder för att åtgärda anledningarna till att handläggningstiderna avseende planbesked i vissa fall bryter mot plan- och bygglagen, och
- tillse att kommunen kan attrahera rätt kompetens för att frigöra sig från behovet av långtidsanlitade konsulter.

Därutöver rekommenderades kommunstyrelsen att:

- tydliggöra kriterier för när en detaljplan ska antas av kommunfullmäktige, dvs när en detaljplan bedöms ha ett stort allmänt intresse eller vara av principiell betydelse.

Miljö- och stadsbyggnadsnämnden rekommenderades att:

- fastställa en rutin som säkerställer att de kommunala bolagen involveras tidigare i planprocessen, för att säkerställa att rätt kompetens knyts till projektet i tid, för att undvika förseningar samt för att underlätta bolagens resursplanering.

3. Nuläge 2026

3.1 Organisation och styrning av planprocessen

Ansvar och beslutsmandat för planbesked är fördelade mellan kommunstyrelsen och miljö- och stadsbyggnadsnämnden beroende på ärendets komplexitet och betydelse. Planbesked som avser enskild fastighet eller tomtindelning och som inte bedöms vara av större vikt eller ha principiell betydelse beslutas av miljö- och stadsbyggnadsnämnden. Planbesked som bedöms vara av större vikt, ha principiell betydelse eller påverka kommunens långsiktiga utveckling eller ekonomi beslutas av kommunstyrelsen.

Processen för att ta fram detaljplaner innefattar flera politiska beslut vid olika skeden. För planer som är av strategisk betydelse, påverkar kommunens långsiktiga utveckling eller ekonomi, avviker från översiktsplanen eller rör frågor av principiell karaktär fattar kommunstyrelsen beslut om startpromemoria samt om principöverenskommelse och budget för stadsbyggnadsprojekt. I stadsbyggnadsprojektet ingår framtagandet av detaljplan.

När kommunstyrelsen har gett uppdrag åt miljö- och stadsbyggnadsnämnden att ta fram förslag till detaljplan ansvarar nämnden för beslut om planstart, samråd, granskning och tillstyrkan. Miljö- och stadsbyggnadsnämnden ansvarar för samtliga beslut i detaljplaneprocessen endast när planen avser en enskild fastighet eller tomtindelning och varken påverkar kommunens ekonomi eller är av principiell betydelse för kommunens långsiktiga utveckling. I Nacka kommun benämns dessa som planprojekt.

Detaljplaner av stor vikt eller av principiell betydelse antas i enlighet med PBL 5 kap. 27 § av kommunfullmäktige. Enligt förarbetena bör detaljplaner som handläggs med standardförfarande kunna delegeras, medan planer som handläggs med utökat förfarande i princip alltid ska antas av kommunfullmäktige.

3.1.1 Organisationen för stadsutvecklingsprocessen

Stadsbyggnadsdirektören har initierat en utveckling av organisationen för stadsutvecklingsprocessen och infört en styrgrupp för stadsbyggnadsprojekten från 1 januari 2026. Syftet med den nya organisationen är att skapa tydligare struktur och styrning inom stadsutvecklingsprocessen samt att stärka uppföljningen av stadsbyggnadsprojekten.

Styrgruppen ansvarar för att ge strategisk inriktning, säkerställa förankring i politiska mål och styrdokument, följa upp projektens utveckling samt fatta beslut om prioriteringar, resurser och avvikelser i genomförandet. Projektidéer som kan utvecklas till stadsbyggnadsprojekt ska lyftas till styrgruppen i ett tidigt skede - före inriktningsbeslut i kommunstyrelsen - för att säkerställa att frågor som rör kommunala anläggningar hanteras tidigt. Projekten återkommer till styrgruppen vid flera tillfällen under processens gång. Deltagare i styrgruppen är enhetschefer samt projekt- och gruppchefer inom stadsutvecklingsprocessen. Motsvarande funktioner från övriga enheter inom territorieprocessen deltar vid behov. Vid behov deltar direktör från Nacka vatten och avfall (NVOA) tillsammans med berörda resurser. Stadsutvecklingsdirektören är ordförande.

Figur 1: Organisationsskiss



Organisationsskiss hämtas från Nacka kommuns hemsida.

Planenheten ansvarar för detaljplaneringen. Det innebär att enheten tar fram detaljplaner och handlägger ansökningar om planbesked.

3.2 Handläggningstider för planbesked

Sedan granskningen genomfördes har tidpunkten ändrats för när handläggningstiden beräknas starta. Handläggningstiden mäts nu från det datum då ansökan är komplett, i enlighet med intentionerna i 5 kap. 4 § plan- och bygglagen (2010:900).

Ärenden som prövas i kommunstyrelsens stadsutvecklingsutskott och kommunstyrelsen innebär minst sex veckor för beredning och beslut i den politiska processen. Detta innebär att den interna handläggningen och framtagande av förslag till beslut för ärenden som ska till kommunstyrelsen behöver genomföras inom cirka 10 veckor. I mer komplexa ärenden, eller när den politiska processen tar längre tid, kan den totala handläggningstiden därför överstiga 16 veckor (fyra månader). Handläggningstiden för planbesked beslutade i kommunstyrelsen har förbättrats sedan 2023, då mediantiden var 33,4 veckor. År 2024 var mediantiden 11,8 veckor och år 2025 18 veckor. Variationerna bedöms främst bero på ärendets komplexitet och antalet involverade aktörer, både tjänstepersoner och politiker.

För ärenden som prövas i miljö- och stadsbyggnadsnämnden är den politiska processen kortare, cirka 3,5 veckor. Mediantiden för handläggning av planbesked beslutade i nämnden har understigit den lagstadgade tidsfristen både 2024 och 2025 (11,1 respektive 10,9 veckor).

Planenheten har utvecklat arbetssätt och rutiner för att hantera plan- och exploateringsförfrågningar gemensamt i ett tidigt skede, vilket förväntas bidra till en mer effektiv process. Samordningen med sakkunniga enheter inom stadsutveckling, och vid behov andra kommunala enheter, syftar till att säkerställa ett tillräckligt underlag för att bedöma om en ansökan kan innebära betydande ekonomiska konsekvenser för kommunen, till exempel vid investeringar, framtida driftkostnader eller påverkan på kommunala anläggningar.

Planenheten har också rutiner för tidig bedömning av planbesked och bedömer att de två bedömningsnivåerna tillämpas enhetligt och i enlighet med plan- och bygglagen. Bedömningen görs alltid utifrån PBL:s bestämmelser om allmänna och enskilda intressen. De två bedömningsnivåerna som tillämpas är:

- Grundläggande bedömning: används när förslaget inte är av stor vikt, saknar principiell betydelse och inte har allmänt intresse. Miljö- och stadsbyggnadsnämnden beslutar om planbesked.
- Fördjupad bedömning: används när förslaget är av större vikt eller principiell

betydelse, kan medföra betydande miljöpåverkan eller berör kommunala anläggningar och exploateringsförutsättningar. Kommunstyrelsen beslutar om planbesked.

Enhetlighet i bedömningarna säkerställs genom interna riktlinjer, löpande avstämningar inom planenheten, tydliga motiveringar i beslutsunderlag samt dialoger med berörda enheter.

3.3 Kompetensförsörjning och konsultanvändning

Stadsutvecklingsprocessen, genom enheten för strategisk stadsutveckling, har genomfört en övergripande analys av kostnadsrelationen mellan egen personal och konsulter. Analysen visar att kostnaden för konsulter generellt uppgår till upp mot dubbla kostnaden jämfört med motsvarande arbete utfört av egen personal.

Handläggningen av planbesked utförs, liksom tidigare år, av planarkitekter som även utför detaljplanearbete. Planenheten bemannar arbetet med detaljplaner med egen personal, medan de utredningar som utgör utredningsunderlag upphandlas som extern expertis inom respektive projekt. Tidsfördröjningar i upphandlingsmomentet har minskat, dels genom att byggaktörer i större utsträckning själva beställer utredningar, dels genom att flera enheter numera använder ramavtal med konsulter. De konsulter som medverkar i planarbetet anlitas huvudsakligen via andra kommunala enheter, exempelvis inom trafik och naturinventeringar.

Planenheten uppger att antalet planarkitekter är stabilt och i balans. Periodvisa avvikelser uppstår exempelvis vid tjänstledigheter, liksom variationer i antalet inkomna ansökningar och trycket på planläggning. Den senast anställda planarkitekten rekryterades 2024. Inga konsulter har varit anlitate som planarkitekter sedan det sista avtalet upphörde 2020. Åren dessförinnan hade planenheten avtal med 6-10 konsulter för framtagande av detaljplaner. Konsultstöd för kommunantikvarien anlitas fortfarande vid behov för enstaka uppdrag under arbetstoppar, vilket bekostas av beställaren.

3.4 Kriterier för KF-antagande av detaljplan

Kommunstyrelsen har inte fattat beslut om kriterier som preciserar när en detaljplan ska bedömas ha stort allmänt intresse eller vara av principiell betydelse. Vilka detaljplaner som ska antas av kommunfullmäktige styrs i stället indirekt av miljö- och stadsbyggnadsnämndens reglemente, som anger att planer av större vikt eller principiell betydelse ska antas av kommunfullmäktige och att nämnden ansvarar för att ta fram förslag till beslut.

I avsaknad av särskilda kommunala kriterier tillämpar Nacka kommun, i likhet med många kommuner, kommunallagens huvudregel om att kommunfullmäktige beslutar i principiella eller större frågor. Detta omfattar detaljplaner som medför strategiska eller långsiktiga förändringar av mark- eller vattenanvändningen, avviker från översiktsplanen, innebär betydande ekonomiska konsekvenser, berör ett stort allmänt intresse eller innehåller principiella ställningstaganden som påverkar kommunens framtida planering. Övriga detaljplaner som handläggs med standardförfarande kan antas av miljö- och stadsbyggnadsnämnden. Därmed kvarstår revisionens rekommendation oförändrad.

Kriterierna för val av planförfarande framgår av plan- och bygglagen. Planenheten tillämpar bestämmelserna i 5 kap. 7 § PBL, som anger när standardförfarande respektive utökat förfarande ska användas. Nacka kommun har inga egna kompletterande kriterier, utan bedömningen utgår från PBL:s reglering.

3.5 Tidig involvering av kommunala bolag i detaljplaneprocessen

Projektmodellen för stadsbyggnadsprojekt behöver löpande uppdateras för att hållas aktuell. En ny översyn har påbörjats och kommer att pågå under 2026. Involveringen av de kommunala bolagen bedöms fortfarande behöva förtydligas i projektmodellen, och det saknas i dagsläget en rutin som tydligt anger hur bolagen ska inkluderas.

Samtidigt beaktas bolagens behov i praktiken, i deras roll som ledningsägare. Nacka Vatten och Avfall (NVOA) och övriga kommunala bolag deltar i styrgruppen vid behov, och NVOA deltar i stort sett varje vecka. Vidare involveras bolagen i förprojektering och vid framtagandet av systemhandlingar som tas fram i samband med planläggning. De har även möjlighet att yttra sig under samråd och granskning, och genomförandeavtal tecknas med bolagen i samband med antagande av detaljplaner.

Syftet med den nya organisationen är att skapa en tydligare struktur och styrning inom stadsutvecklingsprocessen samt att stärka uppföljningen av stadsbyggnadsprojekten. Ett viktigt inslag är att skapa samsyn mellan berörda enheter och NVOA. Ett annat centralt syfte är att säkerställa tydliga beslutsvägar och mandat för samtliga chefer och projektroller inom stadsutvecklingsprocessen, inklusive en tydlig ansvarsfördelning och kontaktvägar gentemot de kommunala bolagen.

Därtill har en gemensam handbok för allmänna anläggningar tagits fram av stadsutvecklingsprocessen i samverkan med NVOA. Handboken redogör för kommunens och NVOA:s arbetssätt och ställningstaganden i de principfrågor som uppkommer i stadsbyggnadsprojekt. Den fungerar som vägledning för berörda enheter inom kommunkoncernen, bland annat avseende vilka utredningar och vilket planeringsunderlag som krävs för att säkerställa att detaljplanen blir genomförbar.

Nacka den 25 mars 2026

Liv Bongcam
EY

Revisorerna

Till: Natur- och trafiknämnden, miljö- och stadsbyggnadsnämnden och kommunstyrelsen

För kännedom: Kommunfullmäktige

Förstudie av ekonomistyrning av investeringsprojekt

EY har på uppdrag av oss förtroendevalda revisorer genomfört en förstudie gällande ekonomistyrningen av investeringsprojekt. Från förstudierapporten vill vi lyfta fram följande:

- ▶ Miljö- och stadsbyggnadsnämnden hanterar få investeringsprojekt och har endast omfattats av förstudien i begränsad utsträckning.
- ▶ En översiktlig genomgång av centrala styrdokument inom ekonomistyrningsområdet visar att det finns tydliga och relevanta styrdokument.
- ▶ Kommunstyrelsens stadsutvecklingsutskott samt natur- och trafiknämnden har tagit del av löpande återrapportering kring pågående investeringsprojekt. Strukturen för återrapportering och dess innehåll är tydlig för natur- och trafiknämnden, men endast delvis tydlig för kommunstyrelsen och dess utskott.
- ▶ Förstudien har omfattat stickprov på tre investeringsprojekt. För dessa projekt har EY inte sett tecken på väsentliga brister vad gäller tillgången på adekvat och anpassad kompetens.
- ▶ EY har gått igenom tre slutredovisningar av investeringsprojekt och identifierat brister i två av dessa. I båda fallen innehåller redovisningarna inte tillräcklig information för att dels ge en helhetsbild av projektet, dels möjliggöra lärande inför framtiden.
- ▶ Kommunstyrelsen och natur- och trafiknämndens respektive internkontrollplan innehåller risker med direkt och indirekt koppling till ekonomistyrning av investeringsprojekt. Planerna innehåller även åtgärder för att hantera riskerna. Nämnderna har följt upp åtgärderna i samband med tertialrapport 1, 2 och årsbokslut. Genomförda åtgärder har inte resulterat i att riskvärdet för någon av riskerna reviderats ned vid verksamhetsårets slut.
- ▶ EY har identifierat brister i kommunstyrelsens och natur- och trafiknämndens uppföljning av internkontrollplanerna. Natur- och trafiknämndens uppföljning i samband med tertialrapport 2 och årsbokslut innehåller inte uppdaterad information. Kommunstyrelsens internkontrollplan och dess uppföljning innehåller motstridig information vilket gör uppföljningen delvis svårtolkad.

Vi revisorer översänder förstudien av ekonomistyrning av investeringsprojekt till natur- och trafiknämnden, miljö- och stadsbyggnadsnämnden samt kommunstyrelsen för beaktande av de iakttagelser som redovisas.

För revisorerna i Nacka kommun

Lars Stenholm
Sammankallande

Marie-Louise Andersson Barrenäs
Vice sammankallande

Bilaga: Förstudierapport 7/2025: Förstudie av ekonomistyrning av investeringsprojekt

Förstudie Ekonomistyrning av investeringsprojekt

Nacka kommun
2026-03-25



Innehåll

1.	Sammanfattande iakttagelser	2
2.	Inledning.....	3
2.1	Bakgrund	3
2.2	Syfte och frågeställningar	3
2.3	Genomförande och avgränsning	3
3.	Begreppsförklaring ekonomistyrning	4
4.	Ekonomistyrningsprocessen.....	4
4.1	Stadsutvecklingsprojekt, fastighetsprojekt och natur- och trafiknämnden projekt har egna projektmodeller	6
4.2	Iakttagelser	6
5.	Löpande redovisning och återsrapportering av investeringsprojekt	6
5.1	Löpande redovisning och återsrapportering till natur- och trafiknämnden	6
5.2	Löpande redovisning och återsrapportering till kommunstyrelsens stadsutvecklingsutskott	7
5.3	Slutrapportering till stadsutvecklingsutskottet och natur- och trafiknämnden.	8
5.4	Iakttagelser	8
6.	Internkontroll	8
6.1	Kommunstyrelsens internkontrollplan	9
6.2	Natur- och trafiknämndens internkontrollplan.....	9
6.3	Miljö- och stadsbyggnadsnämndens internkontrollplan	10
6.4	Iakttagelser	10
7.	Tre investeringsprojekt	10
7.1	Fisksätra multihall.....	10
7.1.1	Iakttagelser	12
7.2	Reinvesteringar vägnät 2024.....	13
7.2.1	Iakttagelser	14
7.3	Reinvestering gatubelysning 2024.....	14
7.3.1	Iakttagelser	15
	Svar på revisionsfrågor	16
8.	Bilaga 1 - NTN-modell för stora projekt	17
9.	Bilaga 2 - Källförteckning.....	18

1. Sammanfattande iakttagelser

EY har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna genomfört en förstudie gällande ekonomistyrningen av investeringsprojekt. Förstudien har genomförts genom genomgång av övergripande styrdokument samt stickprov på tre investeringsprojekt.

Under förstudiens gång framkom att miljö- och stadsbyggnadsnämnden hanterar väldigt få investeringsprojekt. Nämnden har inte genomfört några investeringsprojekt som överstiger 1 mnkr de senaste åren. Förstudien och stickprovet har därför fokuserat på kommunstyrelsen samt natur- och trafiknämnden.

En översiktlig genomgång av centrala styrdokument inom ekonomistyrningsområdet visar att det finns flera tydliga styrdokument. Dessa dokument reglerar bland annat upphandling, avtal, projektledning, riskminimering, uppföljning med avvikelserapportering, beslut samt uppföljning. I flera delar av organisationen pågår ett arbete med att revidera processer och införa nya arbetsätt kopplat till projektstyrning.

Förstudien visar att både kommunstyrelsens stadsutvecklingsutskott och natur- och trafiknämnden har tagit del av löpande åiterrapportering kring pågående investeringsprojekt. Struktur för åiterrapporteringen och vad den innehåller är tydlig för natur- och trafiknämnden, men endast delvis tydlig för kommunstyrelsen och dess utskott.

Relevant information åiterrapporteras löpande samt vid slutredovisning av investeringsprojekt. Åiterrapportering sker vid nämnd- och utskottssammanträden, i tertialrapporter och när projekt slutredovisas. Det finns en struktur och mallar för hur investeringsprojekt ska åiterrapporteras. Under 2025 har flera projekt följts upp vid nämndernas sammanträden, i tertialrapporter och i samband med slutredovisningar.

Förstudien har omfattat stickprov på tre investeringsprojekt. För dessa projekt har vi inte sett tecken på väsentliga brister vad gäller tillgången på adekvat och anpassad kompetens. Det har generellt funnits kontinuitet i vem som har hanterat projekten från kommunens sida. Personalomsättning och sjukskrivningar har förekommit i projekten. Enligt tjänstepersoner har detta varit en hanterbar utmaning. Kompetensförsörjning inom samhällsbyggnad är generellt en utmaning vilket identifierats av revisionen i tidigare granskningar.

EY har gått igenom tre slutredovisningar av investeringsprojekt inom ramen för stickprovet. EY har identifierat brister i två av dessa. I båda fallen innehåller redovisningarna inte tillräcklig information för att dels ge en helhetsbild av projektet, dels möjliggöra lärande inför framtiden.

Genomgång av kommunstyrelsens och natur- och trafiknämndens respektive internkontrollplan visar att nämnderna har identifierat risker med både direkt och indirekt koppling till ekonomistyrningen av investeringsprojekt. Nämnderna har även beslutat om åtgärder för att hantera dessa risker och följt upp åtgärderna i samband med tertialrapport 1, 2 och årsbokslut. Genomförda åtgärder har dock inte resulterat i att riskvärdet för någon av riskerna reviderats ned vid verksamhetsårets slut.

EY har identifierat brister i kommunstyrelsens och natur- och trafiknämndens uppföljning av internkontrollplanerna. Natur- och trafiknämndens uppföljning i tertialrapport 2 och 3 innehåller inte uppdaterad information. Kommunstyrelsens internkontrollplan och dess uppföljning innehåller motstridig information vilket gör uppföljningen delvis svårtolkad.

Förslag till beslut

Vår uppfattning är att en fördjupad granskning av ekonomistyrningen av investeringsprojekt kan övervägas under år 2027.

2. Inledning

2.1 Bakgrund

Revisorerna granskade 2025 den interna kontrollen i investeringsprojekt och fann brister i riskanalyserna där det var oklart hur de samspelar och påverkade beslutsprocesserna. Riskanalyser i internkontrollplanen stämde inte överens med riskanalyser i individuella projektplaner. Internkontrollen omfattade enbart risker på övergripande nivå, inte på projektnivå, och det var oklart hur internkontrollen användes i ordinarie arbetsprocesser.

Kommunstyrelsen tog del av flera olika former av uppföljning för den övergripande verksamheten där internkontrollen ingick samt uppföljning med fokus på investeringsprojekt och investeringsportföljer.

Granskningen visade på flera utmaningar och risker som påverkade effektivitet i stadsutvecklingsprojekt. Ett riskområde var den höga personalomsättningen som förstärkte behovet av strukturerade överlämningar mellan tjänstepersoner och dokumenthantering samt utmaningar i kommunikation mellan tjänstepersoner och de förtroendevalda.

Revisionen rekommenderade kommunstyrelsen att tillse så riskanalyser i internkontrollen kring kostnadsutveckling i investeringsprojekt använde samma grund som uppföljning av investeringsprojekt samt att intäkter tas med i riskanalyser och att uppföljning i olika system systematiseras för tydligare och mer tillförlitliga beslutsunderlag.

De förtroendevalda revisorerna har mot denna bakgrund uppdragit EY att göra en förstudie med inriktning på ekonomistyrning av investeringsprojekt.

2.2 Syfte och frågeställningar

Syftet är att övergripande kartlägga ekonomistyrningen av investeringsprojekt.

- ▶ Är ekonomistyrningsprocessen ändamålsenlig?
 - Finns tydliga ansvar för upphandling, avtal, projektledning, kalkylering, riskanalys/riskminimering, uppföljning med avvikelserapportering, beslut samt uppföljning?
- ▶ Hur redovisas projekt i löpande drift?
- ▶ Har projektorganisationerna tillgång till adekvat och anpassad kompetens?
- ▶ Till vilka och med vilket frekvens genomförs återrapportering av relevant information?
- ▶ Är identifierade risker i internkontrollplanerna hanterade på ändamålsenligt sätt?

2.3 Genomförande och avgränsning

Förstudien är avgränsad till investeringsprojekt inom natur- och trafiknämnden, miljö- och stadsbyggnadsnämnden samt kommunstyrelsen.

I förstudien har tre investeringsprojekt studerats genom dokumentstudier där dokumentation analyserats utifrån revisionskriterier.

Studerade dokument framgår av bilaga 2.

3. Begreppsförklaring ekonomistyrning

Ekonomistyrning omfattar alla processer, metoder och verktyg som en organisation använder för att planera, styra och följa upp sin verksamhet i syfte att nå ekonomiska mål.

- ▶ Planering - sätta mål, budget och strategi för verksamheten
- ▶ Styrning - påverka medarbetarnas beslut och beteenden så att organisationens mål uppnås
- ▶ Uppföljning och kontroll - mäta resultat, jämföra med mål och göra rättande åtgärder.

Syftet med ekonomistyrning är att:

- ▶ Resurser används effektivt och lönsamt
- ▶ Verksamheten hålls på rätt kurs
- ▶ Beslutsfattare får relevant och aktuell information
- ▶ Organisationen kan agera långsiktigt och strategiskt

Vanliga verktyg inom ekonomistyrning:

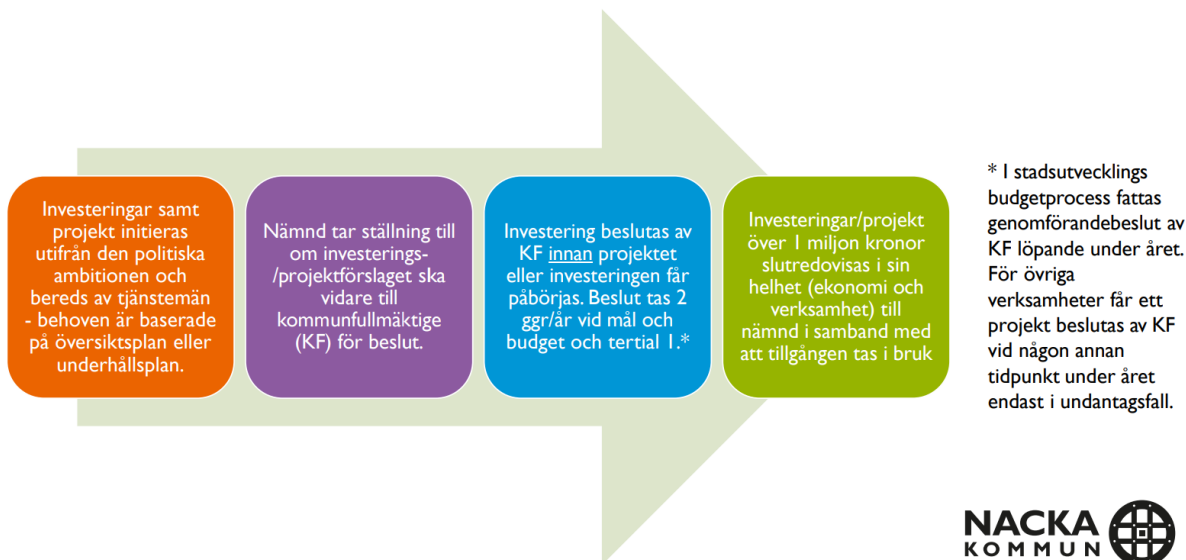
- ▶ Budgetar
- ▶ Nyckeltal
- ▶ Kalkylering och kostnadsanalys
- ▶ Investering- och lönsamhetsberäkningar
- ▶ Internprissättning
- ▶ Styrmodeller

4. Ekonomistyrningsprocessen

En investering definieras som: *"anskaffning av tillgång för varaktigt bruk med nyttjandeperiod på minst tre år och värde på minst 100 000 kronor"*. Innan ett investeringsprojekt kan påbörjas ska kommunfullmäktige i regel fatta beslut. I vissa fall inom stadsbyggnadsprocessen kan kommunfullmäktige besluta om en projektram för tidiga skeden där kommunstyrelsen ges befogenhet att fatta utredningsbeslut med projektdirektiv.

Kommunfullmäktige kan även besluta om en genomförandepott som ger kommunstyrelsen delegation att löpande fatta beslut om budget för enskilda projekt under genomförandefasen.

Illustration - Investeringsprocessens övergripande steg:



Det finns flera övergripande styrdokument och system för ekonomistyrning av investeringsprojekt. De övergripande styrdokumenterna sammanfattas nedan. I kommande avsnitt sammanfattas styrdokument på lägre nivå.

Enligt *Så här gör vi i Nacka - Redovisning och investeringar* ska beslutsunderlag tas fram för varje investeringsprojekt som beslutas av nämnd. Beslutsunderlaget ska innehålla information om investering och dess värdeskapande, ekonomisk kalkyl, motivering för genomförande av investering, alternativkostnad, riskanalys, avskrivningsplan, internränta samt övriga driftkostnader vid anspråktagande, tidplan och prognos. På intranätet finns en mall tillgänglig för hur beslutsunderlaget ska vara utformad.

Enligt *rutin för lägesrapportering och portföljrapport* är projektledare ansvarig för att uppdatera lägesrapporter för pågående investeringsprojekt. Lägesrapporter ska uppdateras i samband med prognosuppdateringar samt åtminstone vid tertial- och årsbokslut. Rutinen fastställer en struktur för lägesrapporten innehåll. Stadsutveckling, fastighetsenheten samt natur- och trafiknämnden använder Antura för projektuppföljning. Prognoser i Antura uppdateras löpande under året vid förändringar samt inför tertialbokslut enligt interna processer och rutiner. Huvud- och delprojektledare uppdaterar Antura på aktivitetsnivå. Prognoserna förs dagligen automatiskt över till ekonomisystemet Unit4. Projektcontroller upprättar underlag till tertial- och årsredovisning.

Rutin för lägesrapportering och portföljrapportering reglerar även hur avvikelser mot projektbudgeten ska hanteras. Vid lägre inkomst- och/eller högre utgiftsprognos än senaste projektbudget ska en åtgärdsplan upprättas. Om prognos fortsatt avviker med 10% eller mer ska projektet söka reviderat inriktnings- genomförande- eller investeringsbeslut. Avvikelser ska som regel alltid stämmas av med ansvarig projektägare/chef.

När ett investeringsprojekt är avslutats ska det slutredovisas. Investeringsprojekt med utgifter över 1 mnkr ska slutredovisas till berörd nämnd. Slutredovisningen ska omfatta hela projektet med information om verksamhet och ekonomi. Syftet med slutredovisningen är att säkerställa uppföljning och återrapportering samt möjliggöra lärande inför nya projekt. På intranätet finns en mall tillgänglig för hur slutredovisningen ska vara utformad.

Rutin för resultatföring av driftposter inom investeringsprojekt reglerar hur bokföring av investerings- och driftposter ska ske på projektnivå och aggregerad nivå. Driftposter ska ingå i den budget som investeringsprojektet söker och redovisas i särskild tabell i

tjänsteskrivelse. Prognostisering av driftsposter görs av projektledare för investeringsprojekt inom stadsutveckling, fastighetsenheten och natur- och trafiknämnden i Antura. För övriga verksamheter läggs prognosen in av projektcontroller i systemet UBW vilket är ett system för ekonomiadministration.

Ansvarsfördelning och behörighet att upphandla, ingå avtal och fatta beslut regleras i flera dokument. Rätt att inleda upphandling, tilldela kontrakt och ingå avtal upp till olika beloppsnivåer anges i nämndernas delegationsordningar. Behörighet och roller för olika funktioner tydliggörs i övergripande styrdokument och projektmodeller (avsnitt 4.1).

Vid större investeringsprojekt definieras en specifik projektorganisation. För de tre investeringsprojekt som granskats inom ramen för stickprov framgår projektorganisationen i avtal samt protokollförda möten med leverantör (se avsnitt 7).

4.1 Stadsutvecklingsprojekt, fastighetsprojekt och natur- och trafiknämnden projekt har egna projektmodeller

Stadsutveckling, fastighetsenheten och natur- och trafiknämnden har egna projektmodeller för hur investeringsprojekt ska bedrivas.

För stadsutvecklingsprojekt finns *stadsutvecklingsmanualen* som är ett omfattande dokument som tydligt beskriver ansvar, mandat och rollbeskrivningar för nämnder och förvaltningsorganisation inom stadsbyggnadsprojekt. Manualen innehåller vägledning och arbetssätt för budgethantering och ekonomisk uppföljning samt hur avvikelser ska hanteras och tas vidare i organisationen. Som stöd för att arbeta i enlighet med manualen och stadsutvecklingsprocessen finns en vägledande checklista tillgänglig på intranätet.

Inom natur- och trafiknämnden finns en projektmodell för omfattande projekt. Modellen anger hur projekt löpande ska följas upp, ansvarig, rapporteringsvägar, frekvens och vad rapportering ska innehålla. Även om modellen gäller för särskilt omfattande projekt framhåller intervjuade att modellen är vägledande för arbetet i mindre projekt. Tabell som sammanfattar modellen framgår av bilaga 1.

En liknande något mindre omfattande projektmodell finns för fastighetsprojekt. Vid tidpunkten för förstudiens genomförande är modellen under revidering och den planeras att vara färdigställt senare under 2026.

4.2 lakttagelser

En övergripande genomgång av centrala styrdokument inom ekonomistyrningsområdet visar att det finns flera tydliga styrdokument. Det finns styrdokument där upphandling, avtal, projektledning, riskminimering, uppföljning med avvikelserrapportering, beslut samt uppföljning regleras.

Följsamhet av styrdokumentet har endast i begränsad utsträckning omfattats av denna förstudie.

5. Löpande redovisning och återrapportering av investeringsprojekt

5.1 Löpande redovisning och återrapportering till natur- och trafiknämnden

Det finns rutiner för löpande redovisning och återrapportering till natur- och trafiknämnden. Sedan november 2024 rapporterar tjänstepersoner status för pausade och pågående vid varje nämndsammanträde. Innan dess fanns ingen motsvarande tydlig struktur för löpande återrapportering till nämnden.

Vid varje sammanträde tar nämnden del av en sammanställning av samtliga lägesrapporter som upprättas för investeringsprojekt. För respektive projekt framgår startår, budget, utfall, prognos, samt en stoppljusbedömning av hur projektet förhåller sig till mål, tid och ekonomi. Därutöver finns en fritextruta. Nedan presenteras ett urklipp från rapportering nämnden tar del av.

Exempel på löpande återrapportering av investeringsprojekt till NTN

Projekt och Org enhet	Startår	Budget	Tot.Utfall	Slutår	Tot.Prog	Mål	Tid	Eko	Kort kommentar
Totalt NTN		-568,1	-427,7		-544,9				
Förvaltning utemiljö		-393,7	-298,8		-373,7				
HP Sickla bro	2017	-110,1	-104,8	2026	-110,0	●	●	●	Bron färdig och öppnad men slutbesiktning sker 2026.
Erstättning Bro S-105 Finntorp	2020	-64,9	-40,9	2025	-64,9	●	●	●	Stålbroleverantören har gjort en felberäkning i projekteringen, vilket leder till en tidförskjutning på ca 1,5- 2 månader. Samtidigt har betongentreprenaden försenats lika mycket pga bristande kvalitet på handlingar. Ser i dagsläget ut att bli klart i tid trots detta.
Reinvestering konstbyggnader 2024	2024	-20,0	-20,5	2025	-20,5	●	●	●	Projektet färdigt och håller på att avslutas.
Reinvestering gatubelysning 2022	2022	-20,0	-20,0	2024	-20,0	●	●	●	Projektet färdigt och ska avslutas.

Löpande återrapportering av investeringsprojekt sker även till nämndens ordförande samt berörd direktör. Intervjuade uppger att regelbundna möten hålls angående status i investeringsprojekt. Dessa möten är informella avstämningar och protokollförs inte vilket innebär att EY inte kan bedöma i vilken utsträckning relevant information behandlas.

Inom förvaltningen sker löpande redovisning genom att projektledare uppdaterar lägesrapporter för pågående projekt i systemet Antura. Antura är ett gemensamt system för att följa projekt och många olika funktioner har tillgång till systemet (till exempel projektledare, controller, redovisningsekonom).

Det finns en rutin som reglerar frekvens för när lägesrapporter ska uppdateras och hur rapporterna ska vara utformade. Enligt rutin *lägesrapportering och portföljrapportering* är projektledare ansvarig för att uppdatera lägesrapporter för pågående projekt i Antura. Lägesrapport ska innehålla bedömningar av projektets tidsåtgång, ekonomi och mål både i form av kommentarer och genom ett stoppljussystem (grönt, gult, rött). Vid avvikelser ska åtgärder anges. Lägesrapporter ska uppdateras i samband med prognosuppdateringar samt åtminstone inför tertial- och årsbokslut.

Inom natur- och trafiknämnden finns projektmodell för mer omfattande projekt. Modellen reglerar hur projekt ska följas upp löpande inklusive ansvarsfördelning, rapporteringsvägar, frekvens och innehåll. Den anger hur ofta projektledare ska uppdatera information i kommunens system för att följa utvecklingen i investeringsprojekt. En sammanfattande tabell över modellen finns i bilaga 1. Modellen gäller för särskilt omfattande projekt men enligt intervjuade är den i stor utsträckning även vägledande för arbetet i mindre projekt.

5.2 Löpande redovisning och återrapportering till kommunstyrelsens stadsutvecklingsutskott

EY har inte identifierat någon tydlig rutin som beskriver strukturen för den löpande rapporteringen av status för investeringsprojekt till kommunstyrelsens stadsutvecklingsutskott (KSSU). Däremot har vi i förstudien sett att löpande redovisning och återrapportering sker. Vidare framgår det av styrelsens uppföljning av sin internkontrollplan att en ny struktur har införts för rapportering av investeringsprojekt (se avsnitt 6).

Löpande redovisning av investeringsprojekt har skett till stadsutvecklingsutskottet under år 2025. Utskottet har under året haft 12 protokollförda möten och vid 11 av dessa har enheten byggprojektledning rapporterat om pågående investeringsprojekt. Av protokoll och bilagor framgår att den information som rapporterat avsett ekonomi, tid och kvalitet. Dock framgår inte den faktiska informationen som återrapporterats.

Löpande återrapportering av investeringsprojekt sker även till utskottets ordförande samt berörd direktör. Intervjuade uppger att regelbundna möten hålls angående status i

investeringsprojekt. Dessa möten är informella avstämningar och protokollförs inte vilket innebär att EY inte kan bedöma i vilken utsträckning relevant information behandlas.

Inom förvaltningen sker löpande redovisning genom att projektledare uppdaterar lägesrapporter för pågående projekt i systemet Antura. Antura är ett gemensamt system för att följa projekt och många olika funktioner har tillgång till systemet (till exempel projektledare, controller, redovisningsekonom).

Det finns en rutin som reglerar frekvens för när lägesrapporter ska uppdateras och hur rapporterna ska vara utformade. Enligt rutin *lägesrapportering och portföljrapportering* är projektledare ansvarig för att uppdatera lägesrapporter för pågående projekt i Antura. Lägesrapport ska innehålla bedömningar av projektets tidsåtgång, ekonomi och mål både i form av kommentarer och genom ett stoppljussystem (grönt, gult, rött). Vid avvikelser ska åtgärder anges. Lägesrapporter ska uppdateras i samband med prognosuppdateringar samt åtminstone inför tertiäl- och årsbokslut.

Det finns särskild projektmodell för samhällsbyggnadsprojekt *stadsbyggnadsmanualen* som anger en struktur för löpande redovisning och rapportering av investeringsprojekt inom förvaltningen samt beslutsvägar och tillvägagångsätt för hur rapportering ska ske om avvikelser uppstår i projekt.

5.3 Slutrapportering till stadsutvecklingsutskottet och natur- och trafiknämnden.

Alla investeringsprojekt över 1 mnkr ska slutredovisas till berörd nämnd i samband med att tillgången tas i bruk. Slutredovisningen ska avse projektet i sin helhet såväl verksamheten som ekonomin. Den ska innehålla uppgifter om ursprunglig budget och eventuella tilläggsbeslut och ske på sådant sätt att krav på uppföljning och åiterrapportering efterlevs samt möjliggöra ett lärande för framtiden. Det finns mall för hur tjänsteskrivelser för slutredovisning ska utformas som tjänstepersoner har tillgång till via kommunens intranät.

Av genomgång av protokoll för stadsutvecklingsutskottet och natur- och trafiknämnden framgår att investeringsprojekt återkommande slutredovisas. Samtliga tre projekt som varit föremål för stickprov har slutrapporterats till berörd nämnd. Genomgång av dessa tre slutredovisningar visar emellertid att slutrapportering delvis är bristfällig. Informationen i slutredovisningen är sällan tillräcklig för att ge en tydlig helhetsbild av projektet och det saknas ofta information för att möjliggöra lärande för framtiden (se avsnitt 7).

5.4 Iakttagelser

Genomgång av övergripande styrdokument visar att det finns strukturer för löpande rapportering av investeringsprojekt dels inom förvaltningsorganisationen, dels till nämnd. Åiterrapporteringens utformning och dess innehåll är tydlig för natur- och trafiknämnden men endast delvis tydlig för kommunstyrelsen.

Genomgång av sammanträdesprotokoll för natur- och trafiknämnden samt stadsutvecklingsutskottet visar att löpande redovisning samt slutredovisning av investeringsprojekt skett under år 2025.

6. Internkontroll

Enligt *reglemente för intern kontroll* ska respektive nämnd upprätta internkontrollplan baserad på riskanalys. Internkontrollplanen ska följas upp årligen samt innehålla:

- ▶ rutiner och kontrollmoment som ska följas upp
- ▶ omfattning på uppföljning med frekvensen och kvantitet

- ▶ funktion som ansvarar för uppföljningen
- ▶ till vilken funktion uppföljning ska rapporteras
- ▶ när rapportering ska ske
- ▶ genomförd riskbedömning

6.1 Kommunstyrelsens internkontrollplan

I styrelsens internkontrollplan finns risken 'bristande styrning i stadsbyggnadsprojekt' med riskvärdet åtta (medium) vilket är det lägsta riskvärdet i planen. Som åtgärd anges "modell för projektstyrning" och som kontrollmoment "systematisk uppföljning av projekten avseende tid, kostnad och kvalitet". Stadsutvecklingsdirektören är riskansvarig och arbetet ska vara utvärderat senast tertial 3 (årsbokslut).

Styrelsen följer upp internkontrollplanen i samband med tertial 1, 2 och 3. Av uppföljningen framgår att en projektstyrningsmodell finns på plats och att investeringsprojekt ska följas upp avseende framdrift, kostnad och produkt. I tertial 3 redogör styrelsen för arbetet under året för risken 'bristande styrning i stadsbyggnadsprojekt'. Styrelsen skriver:

"Ett internt arbete pågår under 2025-2026 för att samordna uppföljningen mellan system och kvalitetssäkra datagrunden. Alla avvikelser över 5 miljoner kronor rapporteras numera till styrgruppen. En ny styrgrupp för hela portföljen har etablerats, med stadsdirektören och relevanta funktioner, för att skapa tydlighet i projektens status och möjliggöra välgrundade beslut. Projektledarna har genomfört utbildning i projektmodellen med fokus på ekonomi. Åtgärder baserade på revisionens granskning kommer att inarbetas under 2025-2026. En ny rapportstruktur med färgkodning har tagits fram för att tydliggöra status på mål, ekonomi och tid. Arbetet med att utveckla en mer effektiv organisation för stadsutvecklingsarbetet har genomförts. Fokus ligger på att tydliggöra ansvar och framdrift i de olika geografiska områdena. En gemensam styrgrupp med NVOA har initierats för att nära följa de stora projekt där kommunen och NVOA har gemensamma ekonomiska åtaganden."

Styrelsen bedömer att trots genomförda åtgärder ska risken fortsatt värderas som hög.

Kommunstyrelsens internkontrollplan och dess uppföljning innehåller motstridig information. I internkontrollplanen anges riskvärdet för risken "bristande styrning i projekt" som medium. I kommunstyrelsens tertialrapport 3 anges däremot att den ursprungliga risken för året var "kritisk" och att riskvärderingen för tertialperioden är "hög". Skillnaden i riskvärdering gör uppföljningen svår att tolka. Internkontrollplanen tillsammans med tertialuppföljning 3 ger intrycket att riskvärdet har ökat (från medium till hög) för 2025, medan tertialuppföljning 3 på egen hand ger bilden att riskvärdet har minskat (från kritisk till hög).

Fastighetsenheten, som organiseras under kommunstyrelsen, har upprättat en egen internkontrollplan. I planen identifieras två risker med tydlig koppling till ekonomistyrning: "bristande styrning i investeringsprojekt" samt "brister i inköps- och avtalshantering". Stadsutvecklingsenheten har identifierat samma två risker i sin internkontrollplan men med något lägre riskvärdering.

6.2 Natur- och trafiknämndens internkontrollplan

I sin internkontrollplan identifierar natur- och trafiknämnden 'bristande styrning i projekt' som en risk. Risken har tillskrivits riskvärdet åtta (medium). Som åtgärd anges att alla projekt ska följas upp på månadsbasis samt löpande redovisas till nämnd. Nämndens

internkontrollplan innehåller även flera risker med koppling till upphandling, inköp- och avtalshantering. För samtliga risker anges planerade åtgärder för att hantera dessa.

Natur- och trafiknämnden följer upp internkontrollplanen i samband med tertialrapport 1, 2 och 3. I uppföljning av risken 'bristande styrning i projekt' skriver nämnden i tertialrapport 3:

"Ny organisation är på plats för att möjliggöra bättre styrning och kostnadskontroll i projekt. Ett fortsatt arbete pågår med att tydliggöra styrgrupper och ansvar. Månadsvis rapporteras projektportföljen till NTN. Risken bedöms kvarstå på medium nivå till projektmodellen och den nya organisationen satt sig."

Nämnden gör dock bedömningen att trots genomförda åtgärder ska risken bibehålla riskvärdet åtta (medium). Vi uppmärksammar att uppföljningen av åtgärder för risken 'bristande styrning i projekt' i tertial 1, 2 och 3 är nästintill identisk. Ingen ny information tillkommer efter den första uppföljningen i tertialrapport 1.

6.3 Miljö- och stadsbyggnadsnämndens internkontrollplan

Miljö- och stadsbyggnadsnämndens har i sin internkontrollplan för år 2025 inte identifierat några risker med tydlig koppling till ekonomistyrning av investeringsprojekt. En förklaring till att någon sådan risk inte förekommer kan vara att nämnden hanterar väldigt få investeringsprojekt. Under de senaste åren har nämnden inte haft något projekt som överstigit 1 mnkr.

6.4 Iakttagelser

Kommunstyrelsen och natur- och trafiknämnden har under 2025 fastställt internkontrollplaner som omfattar risker med både direkt och indirekt koppling till ekonomistyrningsområdet. Relevanta åtgärder har angetts för att hantera dessa risker. Nämnderna har följt upp genomförda åtgärder under året. Åtgärderna som genomförts under år 2025 har dock inte resulterat i att riskvärdena för dessa risker sänkts vilket tyder på ett fortsatt behov av insatser.

Kommunstyrelsens uppföljning visar att revisionens tidigare iakttagelser har föranlett åtgärder.

EY har identifierat mindre avvikelser gällande kommunstyrelsens och natur- och trafiknämndens uppföljning av internkontrollplanerna. Natur- och trafiknämndens uppföljning innehåller inte uppdaterad information. Kommunstyrelsens ursprungliga internkontrollplan och den senare uppföljning innehåller motstridig information.

7. Tre investeringsprojekt

Stickprov har gjorts på tre investeringsprojekt där två avser natur- och trafiknämnden och ett kommunstyrelsen stadsutvecklingsutskott. Dessa är: Fisksätra multihall (KS), reinvestering vägnät 2024 (NTN) samt reinvestering gatubelysning 2024 (NTN).

Det är viktigt att notera att denna förstudie är begränsad i omfattning, exempelvis har inte riktigheten hos finansiella nyckeltal eller underlags riktighet granskats.

7.1 Fisksätra multihall

Projektet 'Fisksätra multihall' sköttes i början av kultur- och fritidsnämnden men sedan av kommunstyrelsen och stadsutvecklingsutskott. Kommunstyrelsen uppdrog år 2015 kultur- och fritidsnämnden att ge förslag på ny idrottsanläggning i Fisksätra.

En förstudie genomfördes 2015 och 2016 där flera alternativ undersöktes. Det alternativ som kommunfullmäktige beslutade om maj 2020 innebar en utbyggnad och renovering av en befintlig idrottshall. Upphandling påbörjades 2021 och kommunstyrelsen beslutade oktober 2021 att tilldela avtal i upphandlingen till IN3PRENÖR. Arbetet påbörjades augusti 2022. Fisksätra multihall invigdes november 2024 och projektet slutredovisades till kommunstyrelsens stadsutvecklingsutskott oktober 2025.

Projektet har hanterats inom ramen för *fastighetsprocessen* inom enheten för bygg och anläggning och därefter enheten byggprojektledning. Båda enheterna är underställda kommunstyrelsen.

Fisksätra Multihall i korthet

Datum	Instans	Budget	Syfte
2025	KS		Uppdrag till kultur- och fritidsnämnden att ta fram förslag på ny idrottsanläggning/multihall i Fisksätra.
Höst 2020	KS → KF	4 000 000 kr	Medel för att utreda och ta fram förslag
Höst 2020	KS → KF	15 000 000 kr	Medel för projektering av multihall
2021	KSSU → KS		Beslut om upphandling och tilldelningsbeslut
Höst 2021	KS → KF	146 000 000 kr	Medel för uppförande av multihall
Höst 2022	KSSU	66 300 000 kr	Tillskott av medel för att hantera kostnadsökning i projekt
Höst 2025	KSSU		Slutredovisning

Ansvar och behörighet

I avtal med entreprenören anges en projektledningsgrupp där både kommunen och entreprenören ingår. En projektorganisation finns definierad och roll, ansvar och behörighet inom projektet framgår för angivna funktioner. Projektledningsmöten hölls löpande under projektets gång (22st). Vid dessa möten var samverkan och organisation, ekonomi och inköp samt tidplan stående punkter. Utöver projektledningsmöten har bland annat byggmöten och ekonomimöten hållits löpande där projektledare, controller och entreprenör deltagit. Av protokoll och anteckningar från dessa olika möten framgår att det funnits kontinuitet i vilken funktion som företrätt kommunen.

Utskottet tog tidigt höjd för förväntade kostnadsökningar

Kostnadsökningar inom fastighetssektor identifierades som en utmaning vid stadsutvecklingsutskottets sammanträde maj 2022.

Av tjänsteskrivelse framgår att materialkostnader och leveranstider kraftigt ökat bland annat till följd av Covid-19 pandemin och Rysslands krig i Ukraina. Fisksätra multihall identifieras som ett projekt som kan komma att påverkas av detta. För att ta höjd för förväntade kostnadsökningar samt undvika förseningar i projekt föreslog utskottet att styrelse och fullmäktige besluta om att bevilja budget för hantering av ökade kostnader i pågående fastighetsprojekt med 350 mnkr. I december 2022 beslutade utskottet att inom denna budgetram tilldela ytterligare 66.3 mnkr till projektet Fisksätra multihall. Av sammanträdesprotokoll anges prisökningar inom fastighetssektor, ändrade förutsättningar och omflyttning av ytor i projekteringsskedet som bidragande orsaker till att projektet krävt ytterligare medel.

Genomgång av projektdokumentation och mötesprotokoll visar även att kostnadsutveckling, prognosarbete och budgetföljsamhet löpande behandlats under projektets gång.

Viss löpande rapporteringen har skett till stadsutvecklingsutskottet sammanträden

Genomgång av utskottets protokoll för perioden 2023 - 2025 visar att den löpande återrapportering avseende Fisksätra multihall är begränsad. Under år 2023-2024 framgår inte att någon löpande återrapportering skett. Under år 2025 har återrapportering av status för investeringsprojekt skett men det framgår inte av protokoll för vilka. Enligt intervjuade har återrapportering avseende Fisksätra multihall skett vid flera sammanträden under år 2025.

Löpande rapportering till kommunstyrelsen

Fisksätra Multihall har även rapporterats i flera av kommunstyrelsens tertial- och helårsrapporter under perioden 2020 - 2025. Uppföljningens innehåll har dock varierat. Initialt bestod uppföljningen främst av en statusuppdatering kring projektet. Från och med år 2023 blir uppföljningen mer informationsrik och omfattar ekonomi, där budget, utfall och prognos följs upp.

Viss löpande rapportering har skett till kommunstyrelsen då stadsutvecklingsutskottets protokoll läggs till kommunstyrelsens handlingar. Förstudien visar dock att informationen som protokollförts vid utskottets möten relaterad till Fisksätra multihall är begränsad (se avsnitt 5.2).

Projektet har slutrapporterats till stadsutvecklingsutskottet

Fisksätra multihall slutrapporterades till kommunstyrelsens stadsutvecklingsutskott augusti 2025. Rapporteringen innehöll en översiktlig genomgång av projektets genomförande, multihallens funktion, tidplan och ekonomiskt utfall. Enligt slutrapporten var projektets budget 254,5 mnkr varav 248,5 mnkr nyttjades, en positiv avvikelse mot budget på 6 mnkr (2%). Slutrapporten innehöll ingen information om tillskott av medel som tillkommit för att hantera kostnadsökningar i projektet.

Relevant och tillräcklig kompetens

Förstudien identifierar inte särskilda utmaningar kopplade till kompetens. Av mötesprotokoll framgår att det funnits kontinuitet i vilken funktion som hanterat projektet från kommunens sida. Då det var ett omfattande projekt som involverat många personer och pågått under lång tid är viss personalomsättning naturlig. Intervjuade säger att sjukskrivningar, personalomsättning och övrig frånvaro varit utmanande men att det hanterats på bra sätt då annan erfaren personal tagit över. Kompetensförsörjning inom samhällsbyggnad är generellt en utmaning vilket identifierats av revisionen tidigare.¹

Internkontroll och riskhantering

Inom projektet har olika risker beaktats i olika skeden, men risker direkt kopplade till ekonomistyrning förekommer inte. Vanligt återkommande risker som har beaktats har varit kopplade till arbetsmiljö, farliga aktiviteter (till exempel sprängningsarbete) och genomförande.

Även om förekomsten av risker med koppling till ekonomistyrning är begränsad visar genomgång av dokumentation på att sådana risker löpande har beaktats. Av ekonomimötesprotokoll framgår att brister och avvikelser kopplade till projektets ekonomi löpande har identifierats och hanterats. En vanligt förekommande risk i fastighetsprojekt är kostnadsökningar. Av ledning- och styrgruppsprotokoll framgår att ekonomisk prognos uppdaterats löpande och åtgärder har tagits fram för att hålla budget.

7.1.1 lakttagelser

EY anser att det inte framgår av budget som redovisas i slutrapportering att projektet fått betydande ökning av budgetram under projektets gång. De första besluten byggde på underlag där total budget var cirka 165 mnkr. Enligt slutrapporten blev utfallet cirka 249

¹ EY Granskning av interna kontrollen inom investeringsprojekt juni 2025 - Nacka kommun

mnr. Oavsett förklaring till ökningarna eller hur löpande rapporteringen sett ut menar EY att det är bristfälligt att denna väsentliga skillnad inte framgår av projektets slutredovisningen.

Slutrapporten är kortfattad med begränsat informationsinnehåll. Detta med tanke på projektets längd på 10 år samt skillnad mellan den första budgeten och verkligt utfall. Enligt "Så här gör vi i Nacka - Redovisning och investeringar" ska innehållet i slutrapportering möjliggöra "lärande för framtiden". EY menar att information i tjänsteskrivelsen inte är tillräckligt utförlig för att nå upp till detta.

7.2 Reinvesteringar vägnät 2024

Projekt "Reinvesteringar vägnät 2024" sköttes inom natur- och trafiknämnden och omfattande underhåll av gator, gång- och cykelvägar, parkvägar, trappor och parkering. Exempel på åtgärder var utbyte av beläggning, utbyte av delar av vägkroppen, mindre dagvattenåtgärder exempelvis nya rensbrunnar med anslutningar samt utbyte av igensatta dräneringsdiken.

Nämnden beslutade 2021 att föreslå kommunfullmäktige att anslå 22 mnr för investeringen. I tjänsteskrivelsen till beslutet fanns behovsanalys, ekonomiska konsekvenser, risker vid utebliven investering samt alternativa lösningar till att genomföra investeringen.

Projektet drevs inom enheten offentlig utemiljö som ansvarar för drift, underhåll och utveckling för all kommunalägd mark som är allmänt tillgänglig. Inom enheten finns fyra grupper varav en är gatu- och vägunderhåll där projektet hanterades. Enheten offentlig utemiljö tillsammans med trafikenheten och natur- och miljöstadsenheten ingår i natur- och trafikprocessen som styrs av natur- och trafiknämnden.

Rapportering

Startmöte hölls februari 2024 mellan kommunen och leverantörer Svevia. Av byggmötesprotokoll från startmötet framgår roll- och ansvarsfördelning inom projektet för beställarens (kommunen) respektive leverantörens organisation samt regler för fakturering. Det framgår att byggmöten mellan kommunen och entreprenören ska hållas månadsvis. Under projektets gång hölls sju sådana möten där ekonomisk uppföljning var en stående punkt.

Projektet har återrapporterats månadsvis till natur-, trafik- och fastighetsdirektören och till nämnden. Natur- och trafiknämnden tar som regel del av uppdatering kring pågående projekt vid varje sammanträde. Nämnden fick uppdatering vid sammanträden november 2024 samt januari och mars 2025. Uppföljningen bestod av stoppljusbedömning av tid, ekonomi, mål samt utfall mot budget och prognos. Projektet har följts upp i nämndens delårsrapport. I delårsrapport 2 2024 följer nämnden upp de tio största investeringsprojektet varav ett var reinvesteringar vägnät 2024. Uppföljning består av jämförelse mellan budget och utfall.

Projektet slutrapporterades till natur- och trafiknämnden mars 2025. Av tjänsteskrivelsen framgår en beskrivning av projektets gång, reparationsinsatser som genomförts samt ekonomiska konsekvenser. Enligt ekonomisk redovisning var budgeten 18,7 mnr och utnyttjade medel 18,7 mnr.

Projektet har följts upp i årsredovisning för 2024 som omfattade ekonomisk uppföljning och genomförda insatser. Av årsredovisningen framgår att utfall var 22.0 mnr, jämfört med budget 22.0 mnr. Orsaken till att beloppen i slutrapporten (18.7 mnr) skiljer sig från årsredovisningen (22.0 mnr) beror enligt intervjuade på ändrade redovisningsregler. Förändringen innebar att "rivningskostnader" inte bokförs som investering utan som

driftkostnad. På grund av detta ska alla investeringsprojekt framgent bestå av både drift och investering.

Internkontroll och riskhantering

I tjänsteskrivelsen framkommer risker om projektet inte genomförs. Dessa omfattar risken för större framtida kostnader vid uppskjutet underhåll, risk för försämrad tillgänglighet och risk för försämrad dagvattenhantering. Det konstateras att det saknas rimliga alternativa lösningar för att genomföra underhållet. Ingen ytterligare riskanalys har upprättats för projektet.

Relevant och tillräcklig kompetens

Enligt intervjuade fanns det relevant och tillgänglig kompetens inom projektet. En händelse som påverkade projektet var att den person som i början hanterade projektet gick på föräldraledighet under projektets gång men det fanns annan erfaren anställd med möjlighet att ta över. Eftersom reinvesteringsprojekten är återkommande och liknande i utformning mellan olika år är personalomsättning något det finns erfarenhet att hantera. För att underlätta överlämning ska dokumentation ske löpande under projektets gång. På enhetsnivå finns så kallade "förvaltningsplaner" där viktig information och arbetssätt finns dokumenterat.

Intervjuade framhåller att det inom offentlig utemiljö finns tillräcklig kompetens och att arbetsbelastningen är hanterbar. Ytterligare personaltillskott ses emellertid som något välkommet och skulle frigöra mer tid till förbättrings- och utvecklingsarbete.

7.2.1 lakttagelser

Det är väsentlig olika budget som rapporteras i slutrapporten (18.7 mnkr) för projektet i jämförelse med dess initiala budget (22 mnkr). Enligt förvaltningen beror det på förändrade redovisningsregler under år 2024 som innebar att rivningsarbete inte längre kunde bokföras som en investering. På grund av detta ingick endast investeringsutgifterna (18.7 mnkr) och inte driftkostnader (3.3 mnkr) i slutrapportering.

EY anser att en slutredovisning som både inkluderade investeringsutgifterna och driftkostnaderna skulle ge en tydligare helhetsbild av projektet.

7.3 Reinvestering gatubelysning 2024

Projekt "Reinvesteringar gatubelysning 2024" sköttes av Natur- och trafiknämnden och omfattade byte av kabel, röt- och korrosionsskadade stolpar samt uttjänta och energikrävande armaturer. Projektet var en del av en större flerårig satsning på gatubelysning och byte av tidigare armaturer till LED-armaturer och 12.5 mnkr av projektets budgeterade 20 mnkr avsåg byte till LED-armaturer.

Nämnden beslutade 2021 föreslå kommunfullmäktige att anslå 20 mnkr kronor för investeringen. I tjänsteskrivelsen framgick behovsanalys, ekonomiska konsekvenser, risker vid utebliven investering samt alternativa lösningar till investeringen.

Kommunen har haft avtal med leverantörer sedan 2019 och det fanns sedan tidigare etablerade former för samarbete. I reinvesteringen 2024 hölls löpande byggmöten mellan kommun och leverantör och 2024 hölls 11 möten. Av byggmötesprotokoll framgår att mötena behandlat pågående drift och underhåll, planerat reinvesteringsarbete, löpande avtalsfrågor och fakturering.

Projektet slutrapporterades till natur- och trafiknämnden augusti 2025. Av tjänsteskrivelsen framgår beskrivning av projektets gång, vilka reparationsinsatser som genomförts samt ekonomiskt utfall. Enligt den ekonomiska redovisningen var budgeten för projektet 20 mnkr

och utfall 18,9 mkr. Tjänsteskrivelsen hänvisar även till tjänsteskrivelsen för "reinvestering gatubelysning 2023" och "tilläggsinvestering LED-armaturer 2023-2024". I dessa ges närmare beskrivning av hur utbytet av armaturer gått under 2024 och nuläget för projektet.

Projektet har följts upp i nämndens delårsrapport 2 och årsredovisning 2024. I delårsrapport 2 följer nämnden upp de tio största investeringsprojektet varav ett var reinvesteringar gatubelysning 2024. Uppföljning består av jämförelse mellan budget och utfall. I årsredovisning 2024 följs ekonomiskt utfall (18.9 mkr) upp mot budget (20 mkr) samt prognos (18.9 mkr).

Projektet har återrapporterats månadsvis till natur-, trafik- och fastighetsdirektören och till nämnden. Natur- och trafiknämnden tar som regel del av uppdatering kring pågående projekt vid varje sammanträde men rapporteringen av reinvesteringar 2024 är oregelbunden. Återrapportering sker november 2024 och mars 2025 men inte december 2024 eller januari 2025. Uppföljningen bestod av stoppljusbedömning av tid, ekonomi, och mål samt utfall mot budget och prognos.

Internkontroll och riskhantering

I tjänsteskrivelsen identifieras ett antal risker om projektet uteblir. Dessa risker omfattar försämrade säkerhet, person- och materiella skador, otillräcklig belysning, högre energikostnader, högre framtida underhållskostnader samt ökad upplevd otrygghet. Som alternativ till att genomföra reinvesteringar anges att släcka ned uttjänade anläggningsdelar.

Adekvat och tillräcklig kompetens

I förstudien har EY inte sett tecken på särskilda utmaningar kopplade till kompetens. Inga intervjuer har genomförts med tjänstepersoner. Av projektprotokoll och mötesanteckningar framgår att det funnits kontinuitet i vilken person som hanterat projektet från kommunens sida.

7.3.1 Iakttagelser

Inga väsentliga iakttagelser.

Svar på revisionsfrågor

Delfråga	Svar
<p>Är ekonomistyrningsprocessen ändamålsenlig?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Finns tydliga ansvar för upphandling, avtal, projektledning, kalkylering, riskanalys /riskminimering, uppföljning med avvikelserapportering, beslut samt uppföljning? 	<p>En översiktlig genomgång av centrala styrdokument inom ekonomistyrningsområdet visar att det finns flera tydliga styrdokument.</p>
<p>Hur redovisas projekt i löpande drift?</p>	<p>Projekt redovisas löpande till nämnd vid sammanträden, i tertialrapporter, samt vid slutredovisning. Genomgång av sammanträdesprotokoll och tertialrapporter visar att pågående investeringsprojekt har rapporterats löpande under år 2025.</p>
<p>Har projektorganisationerna tillgång till adekvat och anpassad kompetens?</p>	<p>Förstudien har omfattat stickprov på tre investeringsprojekt. För dessa projekt har vi inte sett tecken på väsentliga brister vad gäller tillgången på adekvat och anpassad kompetens. Det har generellt funnits kontinuitet i vem som har hanterat projekten.</p> <p>Kompetensförsörjning inom samhällsbyggnad är generellt en utmaning vilket identifierats av revisionen i tidigare granskningar.</p>
<p>Till vilka och med vilket frekvens genomförs återrapportering av relevant information?</p>	<p>Projekt redovisas löpande till nämnden vid sammanträden, i tertialrapporter, samt slutredovisning.</p> <p>Sedan november 2024 har natur- och trafiknämnden som rutin att ta del av en rapportering av pågående investeringsprojekt vid varje nämndsammanträde. En liknande rutin finns sedan 2025 för kommunstyrelsens stadsutvecklingsutskott.</p>
<p>Är identifierade risker i internkontrollplanerna hanterade på ändamålsenligt sätt?</p>	<p>Kommunstyrelsen och natur- och trafiknämnden har under 2025 fastställt internkontrollplaner som omfattar risker med koppling till ekonomistyrningsområdet. Relevanta åtgärder har angetts för att hantera dessa risker. Nämnderna har följt upp genomförda åtgärder under året.</p> <p>Genomförda åtgärder under år 2025 har dock inte resulterat i att riskvärdena sänkts vilket tyder på ett fortsatt behov av insatser.</p>

Jan Darrell,
Projektledare

Nils Oresten Paulson,
Granskare

Johan Perols,
Kvalitetssäkrare

8. Bilaga 1 - NTN-modell för stora projekt

Tabell - Uppföljning enligt projektmodell för stora NTN-projekt²

Frekvens uppföljning	Deltagande möte	Kallande möte	Vad ska följas upp?	Rapportering
Månadsvis Delprojektledare rapporterar till huvudprojektledare och projektcontroller NTN. Huvudprojektledare rapporterar till projektägare	Huvudprojektledare Projektägare (EC trafik och offentlig utemiljö) Gruppchefer anläggningsenheten (föredragande) Ev. Delprojektledare Projektcontroller NTN	Projektcontroller NTN kallar till mötesserie, gemensamt för samtliga stora NTN-projekt	Uppdatera lägesrapport i ANTURA Uppdatera prognos Risker	Projektledare rapporterar i Antura senast sista vardagen i månaden UBW stänger & projektcontroller NTN sammanställer utkast månadsbokslut Projektcontroller NTN stämmer av månadsbokslut med projektägarna Månadsrapport Stratsys fylls i av projektcontroller NTN och stängs därefter
Tertial Projektägare/EC anläggningsenheten rapporterar till portföljägare	Projektägare Portföljägare Huvudprojektledare Projektcontroller NTN EC anläggningsenheten (föredragande) Businesscontroller (valfri)	Projektcontroller NTN	Fokus på avvikelserapportering i Antura Se helheten för portföljen	Projektcontroller NTN har möte med huvudprojektledare och delprojektledare Projektledare rapporterar i Antura senast sista vardagen i månaden UBW stänger & projektcontroller NTN sammanställer utkast tertialbokslut Projektcontroller NTN stämmer av tertialbokslut med projektägarna Tertialrapport i Stratsys tas fram Nämndärende med tertialbokslutet

² Projektmodell för stora NTN-Projekt, version 1, vår 2024, sida 16

9. Bilaga 2 - Källförteckning

Intervjuade funktioner

- ▶ Biträdande enhetschef - Offentlig miljö
- ▶ Gruppchef - Offentlig miljö, gatu- och vägunderhåll
- ▶ Enhetschef - byggprojektledning

Dokument

- ▶ Investeringsprocess i Nacka
- ▶ Anvisningar tjänsteskrivelse investeringsbeslut
- ▶ Tabeller enskilt investeringsprojekt
- ▶ Tabeller sammanställ investeringsprojekt
- ▶ Mall tjänsteskrivelse INVEST enskilt projekt
- ▶ Mall tjänsteskrivelse INVEST sammanställning nämnd enhet
- ▶ Rutin för budget och prognos för projekt i Unit4
- ▶ Lathund för rapporten "Projektportfölj" från Qlik Sense
- ▶ Lathund för utskrift av lägesrapporter från Antura
- ▶ Rutin för lägesrapportering och portföljrapport
- ▶ Rutin för projektstatus och datum i Unit4
- ▶ Rutin för resultatföring av driftsposter inom investeringsprojekt
- ▶ Underlag för stickprov
 - Reinvestering vägnät 2024
 - Reinvestering gatubelysning 2024
 - Fisksätra multihall

Revisorerna

Till: Kommunstyrelsen och krisledningsnämnden

För kännedom: Kommunfullmäktige

Granskning av kommunens krisberedskap

EY har på uppdrag av oss förtroendevalda revisorer genomfört en granskning av kommunens krisberedskap. Syftet har varit att bedöma om kommunstyrelsen och krisledningsnämnden på ett ändamålsenligt sätt förberett hantering av kriser inom ramen för kommunens geografiska ansvar. Granskningen omfattar krisledningsnämnden och kommunstyrelsen och har genomförts genom dokumentstudier och intervjuer med tjänstepersoner.

Den sammanfattande bedömningen är att Nacka kommun i huvudsak har säkerställt ett ändamålsenligt krisberedskapsarbete. Ett antal utvecklingsområden har identifierats.

EY bedömer att roller och ansvar i krisorganisationen bör förtydligas och att strukturen för risk- och sårbarhetsanalysarbetet kan göras mer enhetlig på lokal nivå. EY menar dessutom att kommunstyrelsens uppföljning av arbetet med krisberedskap inte görs i tillräcklig utsträckning. En utmaning inom kommunen är vidare att säkerställa att utbildningar och övningar i krisberedskap genomförs på lokal nivå samt att övningar och faktiska händelser följs upp och utvärderas.

En annan utmaning i kommunen är att säkerställa att privata utförare av samhällsviktiga välfärdstjänster deltar i krisberedskapen på likvärdiga villkor och omfattning som kommunens egna verksamheter. En faktor som påverkar förmågan att bedriva samhällsviktig verksamhet är även tillgången till teknisk infrastruktur, exempelvis reservkraft. Möjligheterna att säkerställa sådan kapacitet inom kommunen är i vissa fall begränsade, särskilt för verksamheter som bedrivs i privatägda lokaler.

Utifrån granskningens resultat rekommenderas kommunstyrelsen och krisledningsnämnden att:

- Se till att styrdokument innehåller beskrivning av roll- och ansvarsfördelning i kommunens krisorganisation.
- inrätta en enhetlig struktur för arbetet med risk- och sårbarhetsanalyser på lokal nivå.
- inrätta rutiner så att krisberedskapsarbetet återrapporteras och följs upp inom ramen för kommunens styrmodell.
- följa upp hur utbildningar och övningar i krisberedskap genomförs och utvärderas inom kommunens verksamheter på lokal nivå.
- tydligare koppla krav på kris- och kontinuitetsplanering i ordinarie avtals- och kvalitetsuppföljning vid privata utförare av samhällsviktiga tjänster. Dessa bör vara kända i verksamheten, uppdaterade och möjliga att omsätta i praktiken.
- hantera de strukturella begränsningar som påverkar det praktiska genomförandet av beredskapsåtgärder i verksamheter där kommunen själv saknar rådighet över lokaler och teknisk infrastruktur. Krisberedskapsperspektivet bör integreras i avtal, samverkansformer och strategisk planering där så är möjligt.

Vi önskar svar på granskningen från kommunstyrelsen och krisledningsnämnden senast 2026-06-25

För revisorerna i Nacka kommun



Lars Stenholm
Sammankallande



Marie-Louise Andersson Barrenäs
Vice sammankallande

Granskning av krisberedskap

Kommunstyrelsen och
Krisledningsnämnden

Nacka kommun

Mars 2026



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



Shape the future
with confidence

Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	2
Rekommendationer	3
1. Inledning.....	4
1.1 Bakgrund till granskningen.....	4
1.2 Syfte och revisionsfrågor	5
1.3 Revisionskriterier	5
1.3.1 Lag (2006:544) om kommuners och regioners åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap (LEH).....	6
1.3.2 Överenskommelse om kommunernas arbete med krisberedskap och civilt försvar (MSB 2023-17351).....	6
1.3.3 Juridisk vägledning - Kommuner och regioners åtgärder inför och vid extraordinära händelser (MSB 2020 - 02881).....	6
1.3.4 Principer för effektiv krisberedskap	6
1.3.5 Ny lag om kommuners och regioners grundläggande beredskap inför fredstida krissituationer och höjd beredskap (LKR).....	7
1.3.6 Operationalisering av ett ändamålsenligt krisberedskapsarbete	7
1.4 Genomförande och avgränsning	8
2. Krisberedskapsarbetets styrning	9
2.1 Styrdokument.....	9
2.2 Process för risk- och sårbarhetsanalys	9
2.3 Övergripande risk- och sårbarhetsanalys	10
2.4 Plan för hantering av extraordinära händelser	11
2.5 Lokala kontinuitetsplaner.....	11
3. Krisberedskapsarbetets organisation och uppföljning	12
3.1 Krisledningsarbetets fyra nivåer	12
3.2 Krisledningsnämnd	12
3.3 Uppföljning och åiterrapportering.....	13
4. Utbildning och samverkan.....	14
4.1 Utbildnings- och övningsplan.....	14
4.2 Utvärdering och uppföljning av utbildningsinsatser.....	14
4.3 Samverkan inom kommunens geografiska områdesansvar	15
5. Privata utförare i krisberedskapsarbetet	16
5.1 Delaktighet av privata utförare i kommunens krisberedskapsarbete	16
5.2 Villkor för privata utförares krisberedskap	16
5.3 Uppföljning av avtalsvillkor	17
6. Sammanfattande iakttagelser och bedömningar	19
6.1 Enhetlig struktur som tar höjd för ökade krav i ny lagstiftning	19
6.2 Tydlig ansvarsfördelning	19
6.3 Snabb mobilisering av resurser.....	19
6.4 Tjänsteperson i beredskap (TiB)/Kommunikatör i beredskap (KiB).....	20
6.5 Utbildning och övning.....	20
6.6 Uppföljning av privata utförare	21
7. Svar på revisionsfrågor.....	22
Bilaga 1. Källförteckning	23

Sammanfattning

EY har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Nacka kommun genomfört en granskning av kommunens krisberedskap. Syftet är att bedöma om kommunstyrelsen och krisledningsnämnden på ett ändamålsenligt sätt förberett hantering av kriser inom ramen för kommunens geografiska ansvar. Granskningen omfattar krisledningsnämnden och kommunstyrelsen och har genomförts genom dokumentstudier och intervjuer med tjänstepersoner.

Den sammanfattande bedömningen är att Nacka kommun i huvudsak har säkerställt ett ändamålsenligt krisberedskapsarbete. Ett antal utvecklingsområden har identifierats.

Granskningen visar att kommunen i stor utsträckning har relevanta styrdokument och en ändamålsenlig struktur för sitt krisberedskapsarbete som bedöms kunna möta de ökade krav som följer av kommande lagstiftning. EY bedömer emellertid att roller och ansvar i krisorganisationen bör förtydligas och att strukturen för risk- och sårbarhetsanalysarbetet kan göras mer enhetlig på lokal nivå. EY menar dessutom att kommunstyrelsens uppföljning av arbetet med krisberedskap inte görs i tillräcklig utsträckning.

En utmaning är att säkerställa att utbildningar och övningar i krisberedskap genomförs på verksamhetsnivå. En kommunövergripande utbildnings- och övningsplan är framtagen men det saknas verksamhetsanpassade utbildnings- och övningsplaner på lokal nivå. EY menar att sådana planer hade underlättat planering, genomförande och uppföljning av verksamheternas utbildningar och övningar. I övrigt saknas en enhetlig struktur för hur övningar eller faktiska händelser ska följas upp och utvärderas. Vi bedömer att detta är en brist i arbetet med att säkerställa att lärdomar och erfarenheter från tidigare kriser dokumenteras och tas tillvara.

En annan utmaning i Nacka kommun är att säkerställa att privata utförare av samhällsviktiga välfärdstjänster deltar i krisberedskapen på likvärdiga villkor och omfattning som kommunens egna verksamheter. Även om detta i dag delvis regleras genom auktorisationsvillkor bedömer vi att dessa inte fullt ut säkerställer ett praktiskt genomförande. Detta eftersom auktorisationsvillkoren inte omfattar grund- och gymnasieskolor då dessa verksamheter i stället tillståndsprövas av Skolinspektionen. Det finns därmed risker som kan påverka den samlade förmågan att upprätthålla samhällsviktig verksamhet vid en krissituation.

En faktor som påverkar förmågan att bedriva samhällsviktig verksamhet är tillgången till teknisk infrastruktur, exempelvis reservkraft. Möjligheterna att säkerställa sådan kapacitet är i vissa fall begränsade, särskilt för verksamheter som bedrivs i privatägda lokaler. Nödvändiga investeringar kan medföra ökande hyreskostnader.

Granskningen visar således att krisberedskap inte enbart handlar om styrning, planering och ansvarsfördelning utan även påverkas av mer grundläggande strukturella förutsättningar såsom fastighetsägande och avtalsrelationer. När ansvar för samhällsviktig verksamhet kombineras med begränsad rådighet över fysiska förutsättningar uppkommer sårbarhet. Detta riskerar att leda till ojämn beredskapsnivå mellan verksamheter trots likartade krav och riskbilder. För att uppnå en mer sammanhållen och ändamålsenlig krisberedskap behöver kommunen därför i högre grad beakta dessa strukturella beroenden i sin planering exempelvis genom tydligare kravställning, samordning och strategiska överväganden kring hur beredskapsansvar kan säkerställas även då genomförandet ligger utanför kommunens direkta kontroll.

Rekommendationer

Utifrån granskningens resultat rekommenderar EY kommunstyrelsen och krisledningsnämnden att

- ▶ se till att styrdokument innehåller beskrivning av roll- och ansvarsfördelning i kommunens krisorganisation.
- ▶ inrätta en enhetlig struktur för arbetet med risk- och sårbarhetsanalyser på lokal nivå.
- ▶ inrätta rutiner så att krisberedskapsarbetet återrapporteras och följs upp inom ramen för kommunens styrmodell.
- ▶ följa upp hur utbildningar och övningar i krisberedskap genomförs och utvärderas inom kommunens verksamheter på lokal nivå.
- ▶ tydligare koppla krav på kris- och kontinuitetsplanering i ordinarie avtals- och kvalitetsuppföljning vid privata utförare av samhällsviktiga tjänster. Dessa bör vara kända i verksamheten, uppdaterade och möjliga att omsätta i praktiken.
- ▶ hantera de strukturella begränsningar som påverkar det praktiska genomförandet av beredskapsåtgärder i verksamheter där kommunen själv saknar rådighet över lokaler och teknisk infrastruktur. Krisberedskapsperspektivet bör integreras i avtal, samverkansformer och strategisk planering där så är möjligt.

1. Inledning

Svenska kommuner har ett lagstiftat ansvar att minska sårbarheten i sin verksamhet och ha god förmåga att hantera krissituationer i fredstid. Det innebär att kommunen behöver säkerställa att lagstadgade verksamheter kan upprätthållas även i krissituationer exempelvis vid sabotage, cyberangrepp och extremväder.

Samhällsviktig verksamhet som vatten- och elförsörjning, äldreomsorg, räddningstjänst och skola ska så långt som möjligt fungera även vid kris. Kommuner ska även ha planer som minskar risken att kris drabbar samhällsviktiga verksamheter. De kommunala aktörer som ansvarar för samhällsviktig verksamhet behöver därför samverka för att klara av att upprätthålla verksamhet i kristid. Förutom materiella kostnader som en krissituation kan åstadkomma för kommunen och enskilda kommuninvånare, kan den personliga kostnaden vara hög vid en krissituation. Det är därför väsentligt ur flera aspekter att hantera och minska sårbarheten i den verksamhet som kommunen ansvarar för.

1.1 Bakgrund till granskningen

Kommunen ansvarar för att identifiera och analysera möjliga kriser genom risk- och sårbarhetsanalys. Krisberedskapsarbetet kräver samverkan med relevanta myndigheter samt att ge tydlig information till invånare vid händelser. Kommunen ska även tillhandahålla psykologiskt och socialt stöd, driva trygghetspunkter och se till att förtroendevalda och anställda får den utbildning och träning som krävs för att hantera extraordinära händelser.

I Nacka är kommunstyrelsens arbetsutskott även krisledningsnämnd och blir högsta ledning under extraordinära händelser i fredstid då ordinarie resurser är otillräckliga för att kommunala basfunktioner ska fungera på lägsta acceptabla nivå. Krisledningsnämnden ska tillse att verksamheten bedrivs i enlighet med ramar och styrdokument kring krisberedskap som fullmäktige antagit, föreskrifter i lag eller förordning samt bestämmelser i reglemente.

Krisledningsnämnden får fatta beslut att överta hela eller delar av verksamhetsområden från övriga nämnder i den omfattning som är nödvändig med hänsyn till den extraordinära händelsens omfattning och art. Säkerhetsenheten under ledning av säkerhetsdirektör leder, utvecklar och samordnar kommunens övergripande trygg- och säkerhetsarbete. Detta omfattar brottsförebyggande arbete, krisberedskap, civilt försvar, informationssäkerhet, dataskydd, kontinuitetsarbete, krisövning, risk- och sårbarhetsanalyser samt dygnet-runtbemanning av kommunens TiB-funktion (tjänsteperson i beredskap).

Privata utförare som kommunen anlitar ansvarar för att upprätthålla verksamhet även vid kris. Därför bör krav på exempelvis riskanalyser, kontinuitetshantering, robusthet, personalplanering och gemensamma övningar tydligt regleras i upphandlingar och avtal.

I en utvärdering av kommunens krisledningsarbete med anledning av Covid 19-pandemin¹ gjordes bedömningen att Nacka kommun hanterat krisen väl, men att krishanteringsarbetet hade tjänat på att formaliseras mer inför framtida kriser. Utvecklingsområden som lyftes var bland annat styrande dokument och planering av krisledningsarbetet på en mer detaljerad nivå med en tydligare organisation med utpekad roll- och ansvarsfördelning. Vidare lyftes behov av fortsatt krisövning samt införandet av en TiB-funktion i kommunen.

¹ Utvärderingen är genomförd av PwC 2021-01-26.

I betänkandet från *Utredningen om kommuners och regioner beredskap*² bedöms nuvarande lagstiftning om kommuners och regioners krisberedskap (LEH) inte längre motsvara dagens krav. I utredningen föreslås därför att kommuner och regioner ska få ett mer omfattande uppdrag och utökat ansvar för civilt försvar och krisberedskap. Lagändringarna föreslås träda i kraft den 1 januari 2027.

Mot bakgrund av ovanstående samt sin risk- och väsentlighetsanalys har de förtroendevalda revisorerna i Nacka kommun identifierat krisberedskap som relevant att granska med inriktning på krisledningsnämnd och kommunstyrelse.

1.2 Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsen och krisledningsnämnden på ändamålsenligt sätt förberett hantering av kriser inom ramen för kommunens geografiska ansvar. I granskningen besvaras följande revisionsfrågor:

- ▶ Finns beslutade, aktuella och tillämpade styrdokument för krishantering och är dessa ändamålsenliga?
- ▶ Finns aktuell risk- och sårbarhetsinventering med relevanta åtgärdsplaner?
- ▶ Finns planer och genomförs åtgärder som minskar risker för samhällsviktiga verksamheter?
- ▶ Har kommunstyrelsen tillsett att Nacka kommuns förtroendevalda och anställda är förberedda för krishantering exempelvis bemanning, utbildning, övning och samverkan med andra myndigheter och organisationer?
- ▶ Är avtal med privata utförare så utformade att de omfattar beredskapsplanering exempelvis riskanalyser, kontinuitetsplanering, robusthet, personalplanering och gemensamma övningar?

1.3 Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som används i granskningen för analyser, slutsatser och bedömningar. Revisionskriterier kan hämtas ifrån lagar och förarbeten eller interna regelverk, policyer, fullmäktigebeslut och bästa praxis.

I denna granskning utgörs de huvudsakliga revisionskriterierna av:

- ▶ Lag (2006:544) om kommuners och regioners åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap
- ▶ Överenskommelse om kommunernas arbete med krisberedskap och civilt försvar, MSB³ 2023-17351
- ▶ Juridisk vägledning – Kommuners och regioners åtgärder inför och vid extraordinära händelser, MSB 2020-02881

² Kommuners och regioners grundläggande beredskap inför kris och krig (SOU 2024:65)

³ Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB) heter sedan 1 januari 2026 Myndigheten för civilt försvar (MCF). I rapporten används MSB som förkortning när vi refererar till äldre dokument än så.

1.3.1 Lag (2006:544) om kommuners och regioners åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap (LEH)

Enligt LEH ska kommuner analysera vilka extraordinära händelser i fredstid som kan inträffa i kommunen samt hur dessa händelser kan påverka den egna verksamheten. Resultatet av arbetet ska värderas och sammanställas i en risk- och sårbarhetsanalys. Med beaktande av denna ska kommuner inför varje ny mandatperiod fastställa en plan för hur de ska hantera extraordinära händelser.

Planen ska innehålla uppgifter om den verksamhet som är avsedd att bedrivas under höjd beredskap. Därtill ska det framgå hur kommunens krigsorganisation ser ut, vilken personal som ska tjänstgöra i denna samt vad som i övrigt behövs för att kommunen ska kunna höja sin beredskap.

Lagen stipulerar att det ska finnas en krisledningsnämnd för att fullgöra uppgifter under extraordinära händelser. Det är ordförande i krisledningsnämnden som bedömer när nämnden ska träda i funktion. Krisledningsnämnden får besluta om att överta hela eller delar av verksamhetsområden från övriga nämnder i kommunen i den utsträckning krisledningsnämnden anser det nödvändigt.

Av lagen framgår att kommuner har geografiskt områdesansvar som innebär att verka för att olika aktörer i kommunen samverkar och uppnår samordning i planerings- och förberedelsearbetet. Kommuner svarar även för att förtroendevalda och anställd personal får den utbildning och övning som de behöver för att lösa sina uppgifter under en kris.

1.3.2 Överenskommelse om kommunernas arbete med krisberedskap och civilt försvar (MSB 2023-17351)

Överenskommelsen reglerar villkor för och ersättning till kommunernas arbete med krisberedskap och civilt försvar perioden 2024 - 2026. Enligt överenskommelsen ska kommuner minska sårbarheter i sina verksamheter, ha god förmåga att hantera krissituationer i fred samt uppnå grundläggande förmåga till civilt försvar. Ersättningen tilldelas kommuner bland annat för arbetet med uppgifter som lyfts i LEH.

1.3.3 Juridisk vägledning - Kommuner och regioners åtgärder inför och vid extraordinära händelser (MSB 2020 - 02881)

Vägledningen ger en fördjupad bild av regleringen av kommuner och regioners åtgärder inför och vid extraordinära händelser. Vägledningen utgår huvudsakligen från LEH och lagens förarbeten. I kommunens plan för hantering av extraordinära händelser ska kommunen, för de fall verksamhet lagts ut på entreprenad, bedöma om det finns behov av att använda entreprenören vid extraordinär händelse. Kommunen bör beakta detta inför upphandling samt om privata aktörer bedöms ha uppgift att fylla vid extraordinär händelse ska det regleras genom avtal. Behovet av övning och utbildning bör beaktas i samband med att avtal med externa aktörer ingås.

1.3.4 Principer för effektiv krisberedskap

I såväl LEH som i MSB:s juridiska vägledning framhålls samverkan och sammanhållen krisberedskap som viktigt för att nå effektivitet i arbetet. Svensk krisberedskap utgår från tre grundläggande principer; ansvarsprincipen, närhetsprincipen och likhetsprincipen.

Ansvarsprincipen innebär att den som ansvarar för viss verksamhet under normala förhållanden också ansvarar för att verksamheten fungerar under kris. I ansvaret ingår även att samarbeta med andra verksamheter. *Närhetsprincipen* innebär att kris ska hanteras där den inträffar och av de närmast berörda av krisen. *Likhetsprincipen* innebär att en verksamhet så långt som möjligt ska fungera på samma sätt som den hade gjort under normala förhållanden.

I Nacka kommun där en stor del av välfärdstjänsterna utförs av privata utförare är det viktigt att följa upp kommunens ansvar att tillse att dessa principer efterlevs. Socialstyrelsen påpekar i sin kunskapsguide för krisberedskap och civilt försvar inom kommunal hälso- och sjukvård samt socialtjänst att kommunen har omfattande ansvar för att privata vård- och omsorgsutförare upprätthåller god kvalitet med tillräcklig krisberedskap.

Även då verksamhet drivs av externa aktörer är det kommunen genom ansvarig nämnd som måste säkerställa att dessa utförare följer krav på riskanalyser, kontinuitetsplanering, robusthet och personalförsörjning vid kris.

För att detta ska fungera krävs tydliga avtal, väletablerad samverkan och löpande dialog mellan kommun och utförare. Kommunen behöver överblick över alla verksamheter inom sitt geografiska område även de som ligger utanför den egna driften för att kunna bedöma risker och sårbarheter vid en kris. Externa utförare ska kunna inordna sig under kommunens krisledning vid behov.

1.3.5 Ny lag om kommuners och regioners grundläggande beredskap inför fredstida krissituationer och höjd beredskap (LKRB)

Den statliga utredningen *Kommuners och regioners grundläggande beredskap inför kris och krig* bedömer att nuvarande lagstiftning om kommuners och regioners krisberedskap (LEH) inte längre motsvarar dagens krav, särskilt med tanke på mer komplexa fredstida kriser och risk för krig. Eftersom LEH utformades under en lång period med stabilt omvärldsläge anses regleringen otillräcklig. Utredningen föreslår därför en ny lag (LKRB) med kompletterande förordning (FKRB). Dessa ska stärka kraven på beredskap och tydliggöra ansvar och organisation.

1.3.6 Operationalisering av ett ändamålsenligt krisberedskapsarbete

Utöver att följa lagstiftarens krav på kommuners krisberedskap och krisledning menar EY att nedanstående kännetecknar ett ändamålsenligt och sammanhållet arbete.

Enhetlig struktur anpassad för ökade krav: En enhetlig struktur innebär att samtliga aktörer såväl nämnders verksamhetskontor som privata utförare agerar utifrån gemensamma principer och arbetsprocesser anpassade för ökade krav.

Tydlig ansvarsfördelning: När alla arbetar utifrån samma metodik blir det enklare att identifiera och följa upp ansvar, vilket minimerar otydligheter och säkerställer att rätt aktör agerar vid rätt tidpunkt. I detta ingår att rutiner är väl kända i verksamheterna och att det finns en tydlig rollfördelning.

Snabb mobilisering av resurser: En harmoniserad planeringsmodell gör det möjligt att snabbt omfördela och mobilisera resurser över verksamhetsgränser vilket är särskilt viktigt vid komplexa och omfattande kriser.

Tjänsteperson i beredskap/kommunikatör i beredskap: En fungerande organisation för tjänsteperson i beredskap är väsentlig för att ha sammanhållen och effektiv krisledningsorganisation. Den säkerställer att det alltid finns en funktion som kan ta emot larm och sätta i gång kommunens krisberedskap. Informationsöverföring mellan verksamheter minskar risken för missförstånd och fördröjningar vid kritiska beslut. En kommunikatör i beredskap säkerställer att information om krisen kommer från ett och samma håll och att motstridig information inte presenteras.

Utbildning och övning: Enhetliga rutiner och strukturer för övning och utbildning underlättar planeringen och genomförandet av gemensamma insatser vilket bidrar till stärkt kommunal förmåga att hantera kriser.

Uppföljning av privata utförare: Privata utförare ska garantera sin verksamhet vid kris och extraordinära händelser. Det ingår i kommunens ansvar som huvudman att kontrollera och följa upp privata utförares verksamhet i syfte att försäkra sig om att denna uppfyller kraven på god kvalitet.

1.4 Genomförande och avgränsning

Granskningen avser *krisledningsnämnden* och *kommunstyrelsen*.

Granskningen har utförts genom inhämtning av relevanta styrdokument bland annat reglementen för kommunstyrelse och krisledningsnämnd, risk- och sårbarhetsanalyser, samt krisledningsplaner. Allt inhämtat material har analyserats och bedömts med utgångspunkt i gällande revisionskriterier.

Intervjuer har gjorts med berörda tjänstepersoner inom säkerhetsenheten, Valfärd samhällsservice och Valfärd skola. Till vissa tjänstepersoner har även skriftliga frågor skickats ut. För ett externt perspektiv har intervju genomförts med Storstockholms brandförsvaret. Samtliga intervjuade och ansvariga tjänstepersoner har getts möjlighet att kontrollera utkast av rapporten för att korrigera eventuella sakfel.

2. Krisberedskapsarbetets styrning

I följande avsnitt beskriver vi Nacka kommuns styrning av krisberedskapsarbetet. De lagar och regleringar som ligger till grund för arbetet finns beskrivna i avsnitt 1.3.

2.1 Styrdokument

Nacka kommun har inom ramen för sitt krisberedskapsarbete tagit fram följande dokument

- ▶ Strategisk handlingsplan för krisberedskap 2023 - 2026⁴
- ▶ Plan för extraordinära händelser 2023 - 2026⁵
- ▶ Utbildnings- och övningsplan 2023 - 2026⁶
- ▶ Risk- och sårbarhetsanalys 2023 - 2026⁷
- ▶ Reglemente för krisledningsnämnd⁸

Tillsammans utgör dokumenten kommunens ramverk för arbetet med krisberedskap. Därutöver finns ytterligare dokument med bäring på området, bland annat en nödvattenplan, en nödavloppsplan samt rutiner som behandlar informationssäkerhet.

Den strategiska handlingsplanen anger kommunens övergripande mål och inriktning för krisberedskapsarbetet. Av planen framgår att krisberedskapsarbetet syftar till att verka för robusthet och god förmåga att hantera situationer i kris och höjd beredskap. I dokumentet har ett antal fokusområden identifierats för perioden 2023 - 2026 och bland annat lyfts kompetenshöjande åtgärder inom RSA-arbetet där enhetliga mallar för risk- och kontinuitetsarbete ska underlätta verksamheternas beredskapsarbete. Ett annat fokusområde är gemensam krisövningsverksamhet för kommunen och externa anordnare.

Krisberedskapsarbetet styrs av kommunens risk- och sårbarhetsprocess samt plan för extraordinära händelser. Inom kommunen ska finnas aktuella planer för kris- och kontinuitetshantering som möter upp kartlagda risker på såväl lokal som central nivå.

2.2 Process för risk- och sårbarhetsanalys

Kommunens risk- och sårbarhetsanalys (RSA) fastställdes av kommunfullmäktige 2023 och redogör för risker och sårbarheter inom kommunen på övergripande nivå. Kommunens verksamheter involveras i framtagandet av denna genom workshops med scenariobaserade diskussioner. De scenarion som övats på är bland annat pågående dödligt våld i skolmiljö, större tekniskt haveri i elförsörjningen samt översvämning och vatteninträngning i drifanläggningar och privatbostäder. Av intervjuer framgår att verksamheterna upplever att de varit delaktiga i framtagandet av den kommunövergripande RSA:n samt att den på en acceptabel nivå fångat upp verksamheternas förutsättningar och behov. Privata utförare har inte involverats i framtagandet av kommunens RSA.

⁴ Fastställd av kommunfullmäktige 2023-12-11.

⁵ Fastställd av kommunstyrelsen 2023-11-27.

⁶ Fastställd av kommunstyrelsen 2023-11-27.

⁷ Fastställd av kommunfullmäktige 2023-09-06.

⁸ Fastställd av kommunfullmäktige 2022-11-14.

Av kommunens RSA framgår att analysen baseras på varje enskild verksamhets underlag vilket innebär att en mer detaljerad analys med närmare information om specifika risk- och sårbarheter görs inom respektive verksamhet. Av intervjuer framgår att riskanalyser på lokal nivå främst görs inom ramen för verksamheternas internkontrollarbete. Till exempel tar en arbetsgrupp med representanter från olika verksamheter inom Välfärd Samhällsservice årligen fram en övergripande riskanalys med identifierade risker av relevans för den egna verksamheten. I 2025 års riskanalys lyfts flera risker med koppling till verksamhetens krisberedskapsarbete, bland annat risken för pandemi, beredskap för samhällskriser samt allvarliga händelser i verksamheter exempelvis bränder.

2.3 Övergripande risk- och sårbarhetsanalys

Den kommunövergripande RSA:n redogör för den verksamhet som kommunen identifierat som samhällsviktig inom sitt geografiska område. Exempel på samhällsviktig verksamhet som lyfts är utbildning, dricksvattenförsörjning, hälsa, vård och omsorg. Kommunen har identifierat fem risker som anses vara särskilt viktiga att analysera.

- ▶ Dricksvattenförsörjning
- ▶ Energiförsörjning
- ▶ Livsmedelsförsörjning
- ▶ Extremt väder
- ▶ Smittspridning (pandemi)

De tre första riskerna har valts ut då länsstyrelsen bedömt dessa som särskilt intressanta analysområden mot bakgrund av det rådande omvärldsläget. De två sista är sådana som kommunen har erfarenhet av sedan tidigare och som kan drabba kommunen igen. En utmaning i relation till risken energiförsörjning är tillgången till teknisk infrastruktur, exempelvis reservkraft. Möjligheten att säkerställa sådan beredskap är begränsad särskilt i verksamheter som bedrivs i lokaler som ägs av privata fastighetsägare. Kommunen saknar möjlighet att investera i sådana lokaler och i de fall fastighetsägaren själv initierar nödvändiga investeringar medför det ökade hyreskostnader för kommunen.

I relation till de identifierade riskerna har kommunen tagit fram förslag på åtgärder. På övergripande nivå lyfts att det saknas samsyn mellan kommunens olika verksamheter kring vad ett risk- och sårbarhetsarbete innebär samt syftet. Detta påverkar resultatet på aggregerad nivå och kvaliteten på analysen. För att motverka detta planerar kommunen åtgärder för att öka den generella kunskapsnivån kring krisberedskap och att tid bör avsättas för övning och utbildning. Nacka kommun behöver ta fram en enhetlig struktur för RSA-arbetet och övning samt möjliggöra att erfarenheter enkelt kan delas inom kommunen. Därtill efterlyses bättre samverkan i beredskapsarbetet mellan kommunen och externa aktörer. Förslag är gemensamma övningar och överenskommelse om enhetliga beredskapsrutiner.

Av kommunens strategiska handlingsplan för krisberedskap framgår att processen för risk- och sårbarhetsanalyserna ligger till grund för kommunens utbildnings- och övningsplan samt åtgärdsplaner för ökad robusthet. Utifrån risk- och sårbarhetsanalyserna ska kris- och kontinuitetsplaner utvecklas och uppdateras på såväl lokal som central nivå.

2.4 Plan för hantering av extraordinära händelser

Kommunens plan för extraordinära händelser fastställdes av kommunstyrelsen år 2023 och syftar till att tydliggöra ansvar, organisation och funktioner för kommunens krisledning på övergripande nivå. Planen redogör för kommunens krisledningsorganisation och dess fyra krisledningsnivåer (beskrivs i kapitel 3). Vidare redogör den för kommunikationen med interna och externa parter under kris samt samverkan med andra aktörer inom ramen för Samverkan Stockholmsregionen (beskrivs i kapitel 4). Planen fastställer inga riktlinjer för hur privata utförare av kommunens verksamheter ska engageras i händelse av kris.⁹

2.5 Lokala kontinuitetsplaner

Hur verksamheterna på lokal nivå arbetar med sina kontinuitetsplaner kan se olika ut.¹⁰ Till exempel tar *Välfärd Samhällsservice* inte fram någon övergripande kontinuitetsplan för hela produktionsområdet. Planer tas i stället fram inom varje vård- och omsorgsverksamhet och är lokalt anpassade utifrån de förutsättningar som finns på plats. Av ett exempel på kontinuitetsplan från ett äldreboende framgår olika risker, förslag på åtgärder, analys av hur verksamheten fungerar utan åtgärder, hur lång återställningstiden beräknas vara samt vem som är ansvarig för att hantera risken.

För att säkerställa att kontinuitetsplaner uppdateras regelbundet och att de ingår som en del i arbetet vid riskbedömningar tog *Välfärd Samhällsservice* år 2025 fram en rutin för hantering av kontinuitetsplaner¹¹. Av rutinen framgår att samtliga kontinuitetsplaner ska uppdateras årligen samt vid behov. Planerna ska ingå i verksamhetens årliga riskbedömning och utredning för att hantera identifierade risker och ta fram åtgärder.

Inom *Välfärd Skola* har en kris- och beredskapsplan tagits fram på övergripande nivå. Den beskriver akuta krissituationer och möjlig hantering, exempelvis dödsfall, bombhot, extrema väder och pågående dödligt våld. I krisplanen finns även mallar för krishantering som respektive skola och förskola kan använda sig av i krisberedskapsarbetet. Som komplement till kris- och beredskapsplanen ska kontinuitetsplaner upprättas inom varje rektorsområde. Även för detta finns mall att utgå ifrån. Kontinuitetsplanerna har påbörjats och ska vara färdigställda i juni 2026.

⁹ I faktakontrollen framkommer att privata utförare kommer innefattas i kommunens krisberedskapsarbete inför uppdateringen av centrala styrdokument i samband med ny mandatperiod.

¹⁰ I faktakontrollen framkommer att en satsning på kontinuitet gjordes under 2024 där säkerhetsenheten erbjöd kommunens verksamheter strategiskt stöd i arbetet med kontinuitetsplaner.

¹¹ Fastställd av Välfärd Samhällsservice 2025-03-11.

3. Krisberedskapsarbetets organisation och uppföljning

I följande avsnitt redogör vi för Nacka kommuns krisledningsorganisation. Vidare ges en beskrivning av hur krisberedskapsarbetet återrapporteras och följs upp. De lagar och regler som ligger till grund för arbetet finns beskrivna i avsnitt 1.3.

3.1 Krisledningsarbetets fyra nivåer

Av kommunens strategiska handlingsplan för krisberedskap framgår att kommunens organisering av krisledningsarbetet grundas i de tre principerna för svensk krisberedskap. I Nacka delas krisledningsarbetet in i fyra olika nivåer: lokal nivå, nämndnivå, central nivå och krisledningsnämnd.

På *lokal krisledningsnivå* hanteras en inträffad kris eller allvarlig händelse utifrån befintliga rutiner och beslutsled i så hög utsträckning som möjligt. Ambitionen är att händelserna inledningsvis ska hanteras av den verksamhet som är drabbad. Av intervjuer framgår att det finns krisorganisationer på lokal nivå. Exempelvis består krisgruppen inom *Välfärd Skola* bland annat av produktionsdirektör, verksamhetschef, kommunikatör, IT-strateg och chef för elevhälsan.

Vid behov kan verksamheten få stöd av ansvarig nämnd och krisledningen lyfts då till *nämndnivå*. Händelser som berör flera nämnder eller är svår att få kontroll över samt kräver snabba politiska beslut ska i stället samordnas på *central nivå*. Stadsledningskontoret är krisledning på central nivå. Deras uppgift är att samordna och leda kommunens krisarbete utifrån centrala kunskaper om kommunens utmaningar och behov. Arbetet leds av stadsdirektör med stöd bland annat av kommunens säkerhetsfunktion. Av intervjuer framgår att kommunen saknar kommunikatör i beredskap (KiB)¹². En representant för kommunikationsstaben ingår dock i den centrala krisledningen.

Kommunens styrdokument för krisberedskapsarbetet saknar information om vilka funktioner som har utpekats ansvar vid händelse av kris. Exempelvis framgår det inte om kommunen har någon utsedd tjänsteperson i beredskap (TiB). Säkerhetsenheten har tagit fram ett internt PM som beskriver riktlinjer för TiB¹³ inom kommunen. Av intervjuer framgår att TiB-funktionen finns placerad hos säkerhetsenheten och alternerar mellan ett antal personer som anmält sig frivilligt mot ersättning. Trots avsaknad av information i styrdokument upplever verksamheter på lokal nivå att det är tydligt vem som innehar TiB-funktionen samt hur denna person ska kontaktas.

Av kommunens plan för extraordinära händelser framgår att arbetet med att ta fram en krisorganisation är pågående. Intervjuer bekräftar att arbetet påbörjats men inte är slutfört. Anledning till att slutförandet inte prioriterats är att det finns tillräcklig information i aktuella styrdokument samtidigt som den nuvarande organisationen upplevs fungera väl.

3.2 Krisledningsnämnd

Krisledningsnämnden utgör den högsta ledningen under extraordinära händelser i fredstid. Reglementet anger att nämnden ska tillse att verksamheten bedrivs i enlighet med ramar

¹² I faktakontrollen framkommer att KiB är under utredning och sannolikt kommer att etableras inom kort.

¹³ Fastställd av säkerhetschef 2021-02-18.

och styrdokument kring krisberedskap som fullmäktige har beslutat samt föreskrifter som finns i lag eller förordning.

Nämnden utgörs av kommunstyrelsens arbetsutskott (KSAU) och består av åtta ledamöter med mandat att vid extraordinär händelse överta samtliga nämnders befogenheter och beslutsrätt i den utsträckning som anses nödvändig med hänsyn till händelsens omfattning och art. Det är krisledningsnämndens ordförande som bedömer när en extraordinär händelse medför att nämnden ska träda i funktion.

Kommunen har sällan aktiverat den centrala krisledningen, enbart två gånger under de senaste åren. Det skedde i samband med Covid 19-pandemin 2020 och vid starten av den fullskaliga invasionen i Ukraina 2022. Krisledningsnämnden hölls informerad under Covid 19-pandemin men har aldrig aktiverats.

3.3 Uppföljning och återrapportering

Nacka är en decentraliserad kommun där mycket av krisberedskapsarbetet sköts på lokal nivå. Hur verksamheternas krisberedskapsarbete ska återrapporteras och följas upp framgår inte av styrdokumentet för krisberedskap men det framgår av kommunstyrelsens reglemente¹⁴ att kommunstyrelsen är ansvarig för uppföljningen av kommunens verksamhet (inklusive krisberedskapsarbetet).

Enligt styrmodellen ska uppföljning av kommunens verksamhet ske löpande under året i samband med tertial- och årsbokslut.¹⁵ I kommunens delårsrapporter för 2024 och 2025¹⁶ samt årsredovisning för 2024¹⁷ saknas uppföljning av verksamheternas krisberedskapsarbete. Kommunstyrelsens sammanträdesprotokoll för 2024 och 2025 saknar också uppföljning av krisberedskapsarbetet.

Av intervjuer framgår att det saknas krav på återrapportering av verksamheternas krisberedskapsarbete. Säkerhetsenheten följer inte upp att kontinuitetsplaner upprättas på lokal nivå. Sedan 2025 har kommunens arbetsmiljöenkät dock kompletterats med frågor kring verksamheternas krisberedskapsarbete. I enkäten får chefer bland annat svara på hur de arbetar med kontinuitetsplanering och utbildning kopplat till krishantering.

I faktakontrollen framkommer att kommunens krisberedskapsarbete årligen följs upp av Länsstyrelsen i Stockholms län. Denna uppföljning omfattas dock av sekretess och kan därför inte enkelt delas med kommunstyrelsen. Inom kommunen redovisas insatser löpande för beredningen för beredskapsfrågor som lyder under kommunstyrelsen.

¹⁴ Fastställd av kommunfullmäktige 2024-11-18.

¹⁵ Mål och budget 2026 - 2028, fastställd av kommunfullmäktige 2025-11-17.

¹⁶ Fastställda av kommunfullmäktige 2024-10-14 respektive 2025-10-13.

¹⁷ Fastställd av kommunfullmäktige 2025-04-28.

4. Utbildning och samverkan

I följande avsnitt beskriver vi kommunens arbete med utbildning och övning i krisberedskap. Vidare beskriver avsnittet kommunens ambitioner med sitt geografiska områdesansvar samt hur kommunen samverkar med andra aktörer i sitt krisberedskapsarbete. De lagar och regler som ligger till grund för arbetet beskrivs i avsnitt 1.3.

4.1 Utbildnings- och övningsplan

Kommunens utbildnings- och övningsplan fastställdes av kommunstyrelsen år 2023. Av planen framgår att kommunen ska erbjuda målgruppsanpassad utbildning och övning baserat på de olika roller som finns inom kommunens krisberedskapsarbete. Planen ger övergripande struktur för kommunens arbete med utbildning och övning, exempelvis genom förslag på lämpliga utbildningar som bygger risker och sårbarheter som identifierats i kommunens lokala och centrala risk- och sårbarhetsanalyser. Under mandatperioden lyfts följande punkter som viktiga att beröra i utbildning och övning:

- ▶ Grundläggande utbildning för kommunens anställda om krisberedskapsarbete i kommunen samt kommunens ansvar vid förhöjd beredskap och krig.
- ▶ Kunskapshöjande workshops för chefer med krisledningsansvar i samband med arbete med lokala risk- och sårbarhetsanalyser och kris- och kontinuitetsplanering.
- ▶ Övningar för anställda inom den offentliga måltidsverksamheten för att säkerställa förmåga vid kris eller höjd beredskap.
- ▶ Utbildning/kunskapshöjande föreläsning i RSA-arbete på alla nivåer inom alla verksamheter.

Av planen framgår att krisledningsnämnden ska öva minst en gång under mandatperioden. Den centrala krisledningen och respektive lokal krisledning ska öva minst en gång per år. Kommunen deltar i övningar som anordnas av länsstyrelsen och regionen men tar även egna initiativ till övningar i tvärsektoriella frågor. Respektive verksamhetschef ansvarar för fortbildning av den lokala krisledningen samt för den kompetensutveckling som behövs för verksamhetens eget krisberedskapsarbete. Det innebär att det är chefers ansvar att se till att medarbetare med roll och ansvar i verksamhetens krisberedskapsarbete har kunskap och förmåga att agera.

Av intervjuer framgår att övning och utbildning i krisberedskap på lokal nivå genomförs i begränsad omfattning. De övningar som äger rum sker oftast på initiativ av verksamheten själv men vid behov bjuds kommunens säkerhetsenhet in. År 2025 lanserade kommunen en övningsbank med fyra olika scenarion i fyra olika svårighetsgrader som samtliga anställda har möjlighet att öva på utan stöd från utbildningsledare. Upplevelsen bland intervjuade är att övningsbanken är uppskattad bland anställda. Verksamhetschefer uppmuntrar till att övningarna genomförs och diskuteras under arbetsplatsträffar men det görs ingen uppföljning av att detta faktiskt sker, annat än i frågorna som ställs i arbetsmiljöenkäten (se avsnitt 3.3). Av intervjuer framgår att det finns behov av mer detaljerade planer för utbildning och övning på verksamhetsnivå.

4.2 Utvärdering och uppföljning av utbildningsinsatser

För att utveckla krishanteringsförmågan är det viktigt att genomförda övningar och faktiska händelser utvärderas vilket framgår av kommunens utbildnings- och övningsplan. Större kriser och extraordinära händelser utvärderas, till exempel kommunens hantering av Covid

19-pandemin som utvärderades av ett konsultbolag 2021. Efter mindre incidenter, eller genomförda övningar och utbildningar, gör berörda verksamheter en After Action Review (AAR)¹⁸ för att diskutera vad som fungerat bra och mindre bra under den inträffade händelsen. Säkerhetsenhetens genomförda AAR dokumenteras och föredras för berörda parter. På lokal nivå sker ingen dokumentation av genomförda AAR och det görs heller ingen uppföljning av att dessa utvärderingar ägt rum.

I faktakontrollen framkommer att det finns en struktur för hur övningar ska utvärderas i den övningsbank som kommunen tagit fram. I presentationen av denna struktur framgår det att mallen för utvärdering även kan användas vid verkliga händelser.

4.3 Samverkan inom kommunens geografiska områdesansvar

I den strategiska handlingsplanen för krisberedskap beskrivs kommunens ambitioner i arbetet med sitt geografiska områdesansvar under mandatperioden. Dessa är:

- ▶ Utveckla samarbetet mellan kommunen, näringslivet samt ideella och frivilligorganisationer för att förenkla samordningen av aktörer vid en extraordinär händelse eller höjd beredskap
- ▶ Säkerställ att Viktigt Meddelande till Allmänheten (VMA) kan sändas via anläggningar för utomhusvarning
- ▶ Säkerställa att samtliga kommunala skyddsrum uppfyller standard enligt krav
- ▶ Planering avseende krisberedskap under mandatperioden

Grunden i arbetet med det geografiska områdesansvaret på länsnivå är den samverkan som bedrivs inom Samverkan Stockholmsregionen (SSR). Nätverket består av cirka 40 samhällsaktörer inom Stockholmsregionen däribland länets samtliga 26 kommuner, länsstyrelsen, polisen och Region Stockholm. Tillsammans svarar de för att hantera störningar och krissituationer i Stockholms län. SSR har utvecklat en modell för regional samverkan med gemensamma mål, metoder och resurser som syftar till att underlätta samordnad planering och hantering av kriser.

Nacka är en av elva medlemmar i Storstockholms brandförsvaret (SSBF), ett kommunalförbund med ansvar för medlemskommunernas räddningstjänster. SSBF fullgör därmed kommunens ansvar enligt bland annat lagen om skydd mot olyckor. När det gäller krisberedskapsarbetet sker samverkan med förbundet exempelvis genom stöd att ta fram RSA:er och utbildningsinsatser. Vidare har kommunen avtal med Nacka Värmdö räddningssällskap (NVRS). Sällskapet är en frivillig resursgrupp som hjälper Nacka och Värmdö kommuner med insatser vid extraordinära händelser och höjd beredskap. NVRS kan bidra med kunskap, personal och materiella resurser i form av lokaler eller fordon.

Av intervjuer framgår att kommunen arbetar med att ta fram ett beredskapspaket för näringslivet i Nacka. Inom ramen för detta arbete har säkerhetsenheten genomfört piloter med olika företag i syfte att se hur företagen kan involveras i kontinuitetsplanering och gemensamma övningar. Ett exempel är Ica Maxi Nacka. Diskussionerna har främst handlat om hur kommunen och butiken kan samarbeta i händelse av större kriser i form av elbortfall eller vattenbrist. Samtal har även förts om kommande lagkrav i LKRB och möjligheten för verksamheter att säkerställa livsmedelsförsörjning för två veckor.

¹⁸ After Action Review är en systematisk dialogbaserad reflektionsmetod som används före, under och efter genomförda insatser, övningar eller andra händelser (MCF, 2025).

5. Privata utförare i krisberedskapsarbetet

I följande avsnitt beskriver vi hur kommunens privata utförare involveras i arbetet med krisberedskap samt vilken uppföljning som görs av kraven på utförarnas krisberedskap. De lagar och regler som ligger till grund för arbetet finns beskrivna i avsnitt 1.3.

5.1 Delaktighet av privata utförare i kommunens krisberedskapsarbete

I Nacka bedrivs stor del av kommunens verksamheter av privata utförare. Under tidpunkten för granskningen har exempelvis utbildningsnämnden 60 fristående och 37 kommunala leverantörer av förskola. Av totalt 14 gymnasieskolor drivs 12 av fristående aktörer. Socialnämnden har avtal med 143 leverantörer inom sina nio kundval.

Hur privata utförare berörs av och görs delaktiga i kommunens krisberedskapsarbete framgår inte av gällande styrdokument. Av kommunens nödvattenplan framgår att det inte görs någon skillnad mellan kommunal och privat verksamhet i prioriteringen av kommunens nödvattenförsörjning. I övriga dokument framgår inte hur privata utförare exempelvis ska medverka i övningar och utbildningar eller i framtagandet av kontinuitetsplaner och RSA:er.

Av intervjuer framgår att privata aktörer erbjuds samma stöd i sitt krisberedskapsarbete som kommunala. Till exempel informerar kommunens säkerhetsenhet om övning och kontinuitet samt säkerhet och väpnat våld på såväl kommunala som privata äldreboenden och skolor. Krisberedskap har även diskuterats på rektors- och huvudmannamöten som utbildningsenheten håller i. Under våren 2026 planerar utbildningsenheten att besöka fristående grundskolor för att skapa en tydligare bild av deras kris-, beredskaps- och kontinuitetsplanering.

Inom Valfärd samhällsservice är behovet stort av samverkan mellan kommunala och privata vård- och omsorgsverksamheter. Det kan handla om att kunna förflytta äldre människor från ett äldreboende till ett annat vid exempelvis brand eller smitta. Detsamma gäller förflyttning av barn vid händelse av incidenter i skol- och förskolemiljö. Av intervjuer framgår att det finns behov av att formalisera samarbetet mellan kommunala och privata utförare för att tydliggöra hur detta ska gå till i praktiken när större kriser uppstår.

5.2 Villkor för privata utförares krisberedskap

Kommunens reglemente för kundval¹⁹ fastställer generella auktorisationsvillkor som gäller för samtliga kundval. Av intervjuer framgår att kommunen under 2025 har uppdaterat villkoren till att även omfatta krav på krisberedskap. När det gäller situationer av fredstida kris och höjd beredskap gäller följande villkor:

- ▶ Anordnaren ska genomföra planering och vidta förberedande åtgärder i syfte att ha förmåga att upprätthålla sin samhällsviktiga verksamhet även under fredstida krissituation och höjd beredskap.
- ▶ Anordnaren ska samarbeta med kommunen vid fredstida kris och höjd beredskap där kommunen behöver tillgång till resurser för att erbjuda den form av verksamhet som anordnaren är auktoriserad för.
- ▶ Vid fredstida kris och höjd beredskap ska anordnaren inordna sin verksamhet under

¹⁹ Fastställd av kommunfullmäktige 2025-09-15.

kommunens krisledning i den omfattning som kommunen påkallar.

I relation till de generella villkoren har kommunen tagit fram specifika auktorisationsvillkor för anordnare av olika verksamheter. Anordnare av särskilt boende för äldre²⁰ eller bostad med särskild service enligt LSS²¹ ska bland annat ha en skriftlig uppdaterad planering som visar vilka risker som finns inom verksamheten samt hur dessa ska hanteras. Det ska även finnas en skriftlig planering för hur verksamheten och personalen ska agera om en kris eller störning inträffar. Socialnämnden och äldrenämnden har sedan 2023 även inkluderat krav på krisberedskap i sina ramavtal gällande upphandlingar inom det sociala området. Av ramavtalen framgår att verksamheten ska ha en kontinuitetsplan som beskriver roller och ansvar hos leverantörens personal i händelse av kris.²² Planen ska även innehålla en reservrutin som beskriver alternativa arbetssätt under en störning samt en rutin för återställning som beskriver hur verksamheten återställer kritiska resurser efter en störning.

I de specifika auktorisationsvillkoren för anordnare av förskola och pedagogisk omsorg²³ ställs också krav på kontinuitetsplanering. Anordnare ska säkerställa att det bedrivs utbildning och övning så att personalen känner till och kan tillämpa planerna. Kommunen kan emellertid inte ha auktorisationsvillkor för fristående grund- och gymnasieskolor. Detta eftersom fristående huvudmän får tillstånd av Skolinspektionen som granskar dem i sin tillsyn. Dessa verksamheter omfattas således inte heller av kommunens program för uppföljning av kommunala och privata utförare²⁴, vars syfte är att säkerställa uppföljning och kontroll av utförare som bedriver verksamhet på uppdrag av kommunen.

5.3 Uppföljning av avtalsvillkor

Kommunens reglemente för kundval anger att nämnderna för varje kundval ska anta en modell för uppföljning och utvärdering av anordnaren och verksamheten. Modellen ska säkerställa god kvalitet på tjänsten, enhetlig bedömning vid auktorisation och val av sanktioner samt verka för enhetlig, transparent och förutsägbar uppföljning. Nämnderna ska årligen rapportera sin uppföljningsplan till kommunstyrelsen.

I utbildningsnämndens senaste modell för uppföljning av anordnare i kundval förskola och pedagogisk omsorg²⁵ framgår att nytt för år 2026 är att följa upp att huvudmännen har beredskaps- och kontinuitetsplaner. Under 2026 planeras riktad tillsyn för samtliga huvudmän inom förskola och pedagogisk omsorg i syfte att kontrollera efterlevnaden.

Enligt intervjuade är de uppdaterade auktorisationsvillkoren ett första steg att säkerställa krav på krisberedskap hos privata utförare. Formerna för uppföljningen är under utveckling. Av intervjuer framgår att socialnämnden och äldrenämnden begär in kris- och kontinuitetsplaner från leverantörer i samband med kvalitetsuppföljningar och därefter görs

²⁰ Auktorisationsvillkor kundval Särskilt boende för äldre, fastställd av äldrenämnden 2025-11-01.

²¹ Auktorisationsvillkor kundval Bostad med särskild service enligt LSS, fastställd av socialnämnden 2025-11-01.

²² Ramavtal Öppenvård för barn och unga 2025 Område 1, Nacka kommun 2026-01-22.

²³ Auktorisationsvillkor kundval Förskola och pedagogisk omsorg, fastställd av utbildningsnämnden 2025-11-06.

²⁴ Fastställd av kommunfullmäktige 2022-02-21.

²⁵ Fastställd av utbildningsnämnden 2025-11-17.

bedömning om planerna innehåller och motsvarar det som kravställs i auktorisationsvillkor och ramavtal. Nämnderna kan även initiera dialog med anordnare eller leverantör för mer kunskap om hur planerna är införlivade i deras verksamhet. Inom utbildningsnämnden ska anordnare av förskola och kommunal vuxenutbildning redovisa krisplan, beredskapsplan samt kontinuitetsplanering inom ramen för regelbunden tillsyn och årlig uppföljning.

Varje nämnd ska i de specifika auktorisationsvillkoren besluta vilka sanktioner som ska inträda om anordnare brister i uppfyllandet av villkor. Sanktioner kan ges i form av åtgärdsplan, varning, vite eller avauktorisering. Bristens påverkan på kund ska vara avgörande för val av sanktion mot anordnaren. Det innebär att sanktionen blir allvarligare ju större påverkan bristen har på kund. Av auktorisationsvillkoren framgår inte vilken typ av sanktion som inträffar vid brist i uppfyllandet av varje specifikt villkor.

6. Sammanfattande iakttagelser och bedömningar

Detta avsnitt innehåller en sammanfattning och bedömning av granskningens iakttagelser utifrån de operationaliserade revisionskriterierna som finns beskrivna i avsnitt 1.3.

6.1 Enhetlig struktur som tar höjd för ökade krav i ny lagstiftning

På kommunövergripande nivå finns beslutade styrdokument för krishantering. Dessa reglerar krisberedskapsarbetet på övergripande nivå och bygger bland annat på identifierade risker på verksamhetsnivå. Det saknas dock enhetlig struktur för hur RSA:er och kontinuitetsplaner ska tas fram på lokal nivå. Inom *Välfärd Samhällsservice* och *Välfärd Skola* görs ingen RSA för varje ny mandatperiod. I stället tas en årlig riskanalys fram inom ramen för internkontrollarbetet.

Av styrdokumenterna framgår inte hur privata utförare ska involveras i kris vilket MCF rekommenderar alla kommuner att beskriva i plan för hantering av extraordinära händelser.

EY ser positivt på att kommunen i sin risk- och sårbarhetsanalys identifierat behov av att ta fram en mer enhetlig struktur för RSA-arbete samt bättre samverkan i beredskapsarbetet mellan kommunen och externa aktörer. EY betonar vikten av att åtgärder vidtas för att säkerställa en enhetlig struktur som leder till att kommunens samtliga aktörer agerar utifrån gemensamma principer och arbetsprocesser.

6.2 Tydlig ansvarsfördelning

De styrdokument som finns framtagna för krisberedskapsarbetet beskriver krisledningens fyra nivåer på övergripande nivå men saknar information om vilka funktioner i kommunen som har utpekats ansvar vid händelse av kris. Till exempel framgår inte vilka funktioner som utgör kommunens TiB-funktion trots att det finns en intern riktlinje som beskriver TiB-funktionens ansvar och arbetsuppgifter. Det saknas dessutom en kommunikatör i beredskap (KiB) inom kommunen.

Arbetet att upprätta en tydlig krisorganisation har påbörjats men inte slutförts. EY bedömer att en tydligt utpekad krisorganisation hade tydliggjort roll- och ansvarsfördelningen i händelse av kris och således säkerställt att rätt aktör agerar på rätt sätt vid rätt tidpunkt. Det är därför viktigt att kommunen prioriterar arbetet att ta fram en sådan krisorganisation. Att tydliggöra roller och ansvar i styrdokument var även något som rekommenderades i utvärderingen av kommunens hantering av Covid 19-pandemin 2021.

6.3 Snabb mobilisering av resurser

Samverkan inom ramen för kommunens geografiska områdesansvar sker i olika nätverk bland annat inom Samverkan Stockholmsregionen, Storstockholms brandförsvaret och Nacka Värmdö räddningssällskap. Arbetet pågår även med att engagera näringsidkare i krisberedskapsarbetet.

Inom skol-, vård- och omsorgsverksamhet finns behov av en mer formaliserad samverkan mellan kommunala och privata utförare som tydliggör hur resurser kan mobiliseras och fördelas över verksamhetsgränser i händelse av kris. Mot bakgrund av mängden privata utförare anser EY att formaliserad samverkan bör analyseras inom ramen för kommunens krisberedskapsarbete.

En strukturell utmaning i kommunens krisberedskap är att säkerställa nödvändig teknisk och materiell robusthet i verksamheter som bedrivs i lokaler där kommunen inte är fastighetsägare. Flera samhällsviktiga verksamheter saknar exempelvis möjlighet till egen reservkraft eller andra beredskapslösningar, trots identifierade behov.²⁶

Även när statliga bidrag funnits tillgängliga för sådana investeringar har genomförandet försvårats av ägarförhållandena eftersom kommunen inte kan investera i fastigheter som ägs av externa aktörer. Om fastighetsägaren i stället genomför investeringarna kan detta leda till ökade hyreskostnader för verksamheten vilket påverkar långsiktig ekonomi och prioritering. Sammantaget innebär detta att kommunens faktiska rådighet över centrala beredskapsåtgärder är begränsad i delar av organisationen vilket EY menar bör åtgärdas.

6.4 Tjänsteperson i beredskap (TiB)/Kommunikatör i beredskap (KiB)

Kommunen har en TiB-funktion som roterar mellan anställda på säkerhetsenheten. Instruktioner för TiB-funktionen finns nedskrivna i en intern riktlinje. Av intervjuer framgår att det är tydligt vem på säkerhetsenheten verksamheten ska kontakta i händelse av kris. Det är positivt att en sådan funktion har införts och är välkänd inom kommunen men EY konstaterar att en beskrivning av funktionen saknas i kommunövergripande styrdokument.

I dagsläget saknar kommunen en utpekad KiB men kommunikationsstaben har ansvar för det interna och externa kommunikationsarbetet vid en kris. En representant för staben ingår i den centrala krisledningen. Tydligheten skulle öka med skapandet av en KiB-funktion som även den bör framgå av styrande dokument.

6.5 Utbildning och övning

Kommunen tar inför varje mandatperiod fram en utbildnings- och övningsplan som ger en övergripande struktur för arbetet med övning och utbildning kopplat till krisberedskap. Styrdokumentet ger förslag på lämpliga övningar men det är respektive verksamhetschef som ansvarar för fortbildning av den lokala krisorganisationen. Mer detaljerade utbildnings- och övningsplaner på verksamhetsnivå saknas.²⁷ EY bedömer att sådana planer hade underlättat planeringen, genomförandet och uppföljningen av verksamhetens utbildningar.

Uppföljning av övning och utbildning på verksamhetsnivå sker i viss mån i arbetsmiljöenkäter där verksamhetschefer svarar på frågor kopplade till arbetet med krisberedskap. I övrigt sker ingen återrapportering om utbildningar och övningar har genomförts till central nivå.

Det saknas enhetlig struktur för hur övningar eller faktiska händelser ska utvärderas. Det görs "After Action Reviews" men dessa dokumenteras inte på lokal nivå. EY bedömer detta som bristfälligt då kommunen går miste om erfarenheter och lärdomar från övningar och faktiska händelser när dessa inte utvärderas och dokumenteras.

²⁶ I faktakontrollen framkommer att en förstudie kommer att genomföras under 2026 för att ta fram ett beslutsunderlag för en kommande investering i reservkraft. Syftet är att kunna säkerställa ett prioriterat urval av samhällsviktig verksamhet vid störda förhållanden.

²⁷ I faktakontroll poängteras att det är verksamheternas/nämndens ansvar att ta fram, följa upp och återrapportera utbildningsinsatser, inte säkerhetsenhetens.

6.6 Uppföljning av privata utförare

EY bedömer att medverkan av privata utförare i kommunens krisberedskapsarbete inte sker i tillräcklig utsträckning. Säkerhetsenheten erbjuder privata och kommunala utförare stöd i krisberedskapsarbetet men privata utförare medverkar inte i kommunens övergripande RSA-arbete eller utbildningar och övningar i krisberedskap. EY anser att kommunen som huvudman bör ta större ansvar för att säkerställa att privata utförare kan bedriva verksamhet även under kris.

I kommunens auktorisationsvillkor finns sedan 2025 fastställda krav på privata utförares krisberedskap men de gäller inte fristående grund- och gymnasieskolor. Detta eftersom Skolinspektionen auktoriserar privata anordnare inom dessa skolformer och således är den aktör som har till uppgift att ställa krav på och följa upp verksamheternas krisberedskap. Strukturer för hur uppföljningen av kommunens auktorisationsvillkor ska gå till är under utveckling. EY ser risk i att privata utförare inom grund- och gymnasieskola faller utanför kommunens auktorisationsvillkor och uppföljningen därmed försvåras.

7. Svar på revisionsfrågor

Fråga	Svar
Finns beslutade, aktuella och tillämpade styrdokument för krishantering och är dessa ändamålsenliga?	Ja. Inför varje mandatperiod tas styrdokument fram för arbetet med krisberedskap. Dessa är i huvudsak ändamålsenliga men den centrala krisorganisationens roll- och ansvarsfördelning bör förtydligas.
Finns aktuell risk- och sårbarhetsinventering med relevanta åtgärdsplaner?	Delvis. Kommunen har inför mandatperioden fastställt risk- och sårbarhetsanalys och plan för extraordinära händelser men det saknas en enhetlig struktur för RSA-arbetet på lokal nivå.
Finns planer och genomförs åtgärder som minskar risker för samhällsviktiga verksamheter?	Delvis. Kris- och kontinuitetsplaner upprättas på både central och lokal nivå. En utbildnings- och övningsbank har skapats för övning i krisberedskap. Utvärderingar av genomförda övningar eller inträffade händelser sker i begränsad utsträckning. Kommunstyrelsen gör heller ingen uppföljning av krisberedskapsarbetet inom ramen för kommunens styrmodell.
Har kommunstyrelsen tillsett att Nacka kommuns förtroendevalda och anställda är förberedda för krishantering exempelvis bemanning, utbildning, övning och samverkan med andra myndigheter och organisationer?	Delvis. Kommunen samverkar med andra aktörer i krisberedskapsarbetet. Stort ansvar för kontinuitetsplaner samt utbildning och övning läggs på respektive verksamhetschef. Det saknas utbildnings- och övningsplaner på lokal nivå. Privata utförare medverkar i begränsad utsträckning i kommunens utbildningar och övningar.
Är avtal med privata utförare så utformade att de omfattar beredskapsplanering exempelvis riskanalyser, kontinuitetshantering, robusthet, personalplanering och gemensamma övningar?	Delvis. Under 2025 har kommunens auktorisationsvillkor uppdaterats och omfattar krav på krisberedskap. Formerna för uppföljningen är under utveckling. Fristående grund- och gymnasieskolor omfattas inte av kommunens auktorisationsvillkor och ingår därför inte i uppföljningen.

Nacka den 25 mars 2026

Christina Sand

Linn Hemmar Larsson

Certifierad kommunal yrkesrevisor

Verksamhetsrevisor

Bilaga 1. Källförteckning

Intervjuade funktioner

- ▶ Stadsdirektör, Stadsledningskontoret
- ▶ Säkerhetsdirektör, Stadsledningskontoret
- ▶ Säkerhetschef, Säkerhetsenheten
- ▶ Produktionsdirektör, Valfärd Samhällsservice
- ▶ Biträdande produktionsdirektör, Valfärd Samhällsservice
- ▶ Produktionsdirektör, Valfärd Skola
- ▶ Förbundsdirektör, Storstockholms brandförsvär
- ▶ Krisledningsnämndens presidium

Skriftlig information har inhämtats från tjänstepersoner inom nämnden för arbete och försörjning, utbildningsnämnden, socialnämnden, äldrenämnden samt näringslivsenheten.

Dokument

- ▶ Mål- och budget 2026-2028
- ▶ Årsredovisning 2024
- ▶ Tertialbokslut 2 för 2024 och 2025
- ▶ Kommunstyrelsens reglemente
- ▶ Kommunstyrelsens sammanträdesprotokoll 2024 och 2025
- ▶ Strategisk handlingsplan för krisberedskap 2023-2026
- ▶ Plan för extraordinära händelser 2023-2026
- ▶ Utbildnings- och övningsplan 2023-2026
- ▶ Risk- och sårbarhetsanalys 2023-2026
- ▶ Plan för extraordinära händelser 2023 - 2026
- ▶ Utbildnings- och övningsplan 2023 - 2026
- ▶ Risk- och sårbarhetsanalys 2023 - 2026
- ▶ Krisledningsnämndens reglemente
- ▶ Nödvattenplan 2023-2026
- ▶ Nödavloppsplan
- ▶ Program för uppföljning av kommunala och privata utförare
- ▶ Reglemente för kundval
- ▶ Auktorisationsvillkor kundval Särskilt boende för äldre
- ▶ Auktorisationsvillkor kundval Bostad med särskild service enligt LSS
- ▶ Auktorisationsvillkor kundval Förskola och pedagogisk omsorg
- ▶ Ramavtal Öppenvård för barn och unga 2025 område 1
- ▶ Sammanfattande beskrivning av NVRS insatsverksamhet
- ▶ Rutin för hantering av kontinuitetsplaner (Valfärd Samhällsservice)
- ▶ Risker och riskvärdering 2025 (Valfärd Samhällsservice)
- ▶ Exempel på kontinuitetsplan från äldreboende (Valfärd Samhällsservice)
- ▶ Kris- och beredskapsplan Nackas kommunala skolor (Valfärd skola)
- ▶ Mall för kontinuitetsplan (Valfärd skola)
- ▶ Modell för uppföljning av anordnare i kundval förskola och pedagogisk omsorg 2026
- ▶ Modell och årsplan för uppföljning av anordnare och utförare inom socialnämndens ansvarsområde 2026

Granskning av god ekonomisk hushållning och balanskravsresultat

Årsredovisning 2025

Nacka kommun

1. God ekonomisk hushållning och balanskravsresultat

Varje kommun ska enligt kommunallagen ha riktlinjer och mål för god ekonomisk hushållning. Målen ska utvärderas i delårsrapport och årsredovisning. Fullmäktiges, kommunstyrelsens och revisorernas roll illustreras i figuren nedan.



Fullmäktige beslutar om mål för god ekonomisk hushållning.



Kommunstyrelsen utvärderar målen i delårsbokslutet och gör en prognos över måluppfyllelsen för helåret.



Kommunstyrelsen utvärderar målen i årsredovisningen och gör en bedömning av måluppfyllelsen för helåret.



Revisorerna bedömer om resultaten delårsrapport och årsredovisning är förenliga med de mål fullmäktige beslutat samt om kommunen klarar kravet på en ekonomi i balans.

2. Kommunfullmäktiges definition av god ekonomisk hushållning

- ▶ Kommunfullmäktige har i Mål och Budget 2025-2027 (antaget 2024-11-18) beslutat om 3 finansiella och 4 verksamhetsmässiga mål för god ekonomisk hushållning. Sammantaget har de bedömt att god ekonomisk hushållning innebär att:
 - ▶ Graden av uppfyllnad av de övergripande målen är god
 - ▶ Kommunens resultatöverskott och soliditet är på en långsiktig hållbar nivå
 - ▶ Kommunen ska sträva efter hög självfinansieringsgrad av investeringar, både för stadsutveckling och för övriga investeringar
- ▶ Kommunfullmäktige har beslutat om följande mål/ kriterier för vilken måluppfyllelse som krävs för att uppnå god ekonomisk hushållning (finansiella indikatorer):
 - ▶ Resultatöverskott ska uppgå till minst 2% av skattenettot
 - ▶ Soliditeten ska överstiga 40%.
 - ▶ Självfinansieringsgraden av investeringar ska uppgå till minst 47%.
- ▶ Kommunfullmäktige har beslutat om följande verksamhetsmässiga mål för god ekonomisk hushållning, det saknas kriterier för att målen ska vara uppnådda:
 - ▶ Maximalt värde för skattepengarna
 - ▶ Bästa utveckling för alla
 - ▶ Attraktiva livsmiljöer i hela Nacka
 - ▶ Stark och balanserad tillväxt

3. Kommunstyrelsens uppföljning av god ekonomisk hushållning och balanskrav

Mål/ indikatorer	Utfall 2025		Kommentar
Resultatöverskott ska uppgå till minst 2% av skattenettot	3,5%	Uppnås	
Soliditeten ska överstiga 40%	41,3%	Uppnås	
Självfinansieringsgraden av investeringar ska uppgå till minst 47%	48,8%	Uppnås	
Maximalt värde för skattepengarna	74,1%	Mycket god måluppfyllelse	29 av 33 indikatorer är bedömda. Om indikatorerna som saknar bedömning inkluderas blir utfallet 65,2%
Bästa utveckling för alla	65,3%	God måluppfyllelse	36 av 40 indikatorer är bedömda. Om indikatorerna som saknar bedömning inkluderas blir utfallet 58,8%
Attraktiva livsmiljöer i hela Nacka	62,5%	God måluppfyllelse	28 av 35 indikatorer är bedömda. Om indikatorerna som saknar bedömning inkluderas blir utfallet 54,7%
Stark och balanserad tillväxt	78,6%	Mycket god måluppfyllelse	14 av 18 indikatorer är bedömda. Om indikatorerna som saknar bedömning inkluderas blir utfallet 61,1%

- ▶ Kommunstyrelsen följer upp sju av kommunfullmäktiges sju mål.
 - ▶ Alla verksamhetsmål bedöms uppfyllas för året
 - ▶ Alla finansiella mål bedöms uppfyllas för året.
- ▶ Verksamhetsmålen är indelade i nio fokusområden fördelade på olika nämnder. Totalt finns 126 indikatorer som ska visa hur väl målen uppfylls.
 - ▶ Verksamhetsmålen måluppfyllelse baseras på antalet bedömda indikatorer.
 - ▶ Det saknas bedömning av måluppfyllelsen för 19 indikatorer. Det finns ingen förklaring eller motivering till detta.
 - ▶ Om de indikatorer som saknar bedömning räknas in blir den totala måluppfyllelsen för verksamhetsmålen lägre än vad som redovisas.
 - ▶ Kommunstyrelsen har inte fastställt någon procentskala för vad som krävs för att verksamhetsmålen ska bedömas som "god" eller "mycket god".
- ▶ Kommunstyrelsen bedömer att Nacka kommun och dess bolag sammantaget har en god ekonomisk hushållning.
- ▶ Kommunens balanskravsresultat är 411,1 mnkr.

4. Vår bedömning

- ▶ Vår bedömning är, utifrån redovisningen av balanskravsresultatet i årsredovisningen, att det lagstadgade balanskravet uppfylls.
- ▶ Vår bedömning är att utfallet är förenlig med de *finansiella* mål som fullmäktige fastställt.
- ▶ Vår bedömning är att utfallet delvis är förenlig med de *verksamhetsmässiga* mål som fullmäktige fastställt.
- ▶ **Vår samlade bedömning är att kommunen uppnår en god ekonomisk hushållning år 2025.**

5. Våra rekommendationer

Vi rekommenderar kommunstyrelsen att:

- ▶ EY rekommenderar att det skapas tydliga kriterier för god måluppfyllnad även för de verksamhetsmässiga målen och att kommunstyrelsen motiverar varför indikatorer inte bedöms. Vi noterar att revisionen återkommande rekommenderat detta för att öka transparensen och undvika ojämlika bedömningar.

April 2026

Jan Darrell, uppdragsledare
Certifierad kommunal yrkesrevisor, EY

Förbundsstyrelsen

Tid och plats:	Måndagen den 23 mars 2026 kl. 15.00-16.12, Käppalaverket, Södra Kungsvägen 315, Lidingö eller digitalt via Teams
Beslutande:	Se bifogad närvarolista
Ej tjänstgörande ersättare:	Se bifogad närvarolista
Övriga deltagare:	Pär-Ola Andersson, VD Erik Båvner, Ekonomichef Stina Haglund, Informationsförvaltare
Utses att justera:	Britt-Marie Lindblad
Plats och tid för justeringen:	Protokollet justeras digitalt. Tid och plats framgår på signatursidan
Paragrafer:	1-10
Underskrifter:	
Sekreterare:	Stina Haglund
Ordförande:	Daniel Källenfors
Justerare:	Britt-Marie Lindblad

Anslag/bevis

Protokollet är justerat. Justeringen har tillkännagivits genom anslag. Protokollet publiceras på <https://www.kappala.se/om-kappalaforbundet/anslagstavla/>.

Organ:	Förbundsstyrelsen
Sammanträdesdatum:	2026-03-23
Datum för publicering av anslag:	2026-03-30
Datum för avpublicering av anslag:	2026-04-20
Förvaringsplats för protokollet:	Förvaltningsbyggnaden, Södra Kungsvägen 315, Lidingö



This file is sealed with a digital signature.
The seal is a guarantee for the authenticity
of the document.

Document ID:
277A20C8C99F4806841838995D23D1BF

Förbundsstyrelsen

Närvarolista

	Ledamöter			Tjänstgörande ersättare	Ersättare		
Danderyd	Fredrik Näslund	M	X		Christian Ljungdahl	C	X
Lidingö	Daniel Källenfors	M	X		Britt-Marie Lindblad	C	X
Nacka	Bo Bergkvist	M	X		Alva Dahn	S	X
Sigtuna	Mats Weibull	M	X		Gill Brodin	C	X
Sollentuna	Jonas Riedel	C	X		Åsa Söderbergh	M	X
Solna	Bernhard Huber	MP	X		Torsten Svenonius	M	X
Täby	Mats Nordström	L	X		Mikael Jensen	M	X
Upplands- Bro	Fredrik Kjos	M	X		Kristian Cronsell	S	X
Upplands Väsby	Ann-Christin Jyttner	S	-	Alva Dahn	Margareta Hamark	L	X
Vallentuna	Johan Skog	M	X		Sandra Rudeberg	S	X
Värmdö	Pontus Tengby	MP	-	Christian Ljungdahl	Johan Björk	M	X

X = Närvarande

- = Frånvarande



This file is sealed with a digital signature.
 The seal is a guarantee for the authenticity
 of the document.

Document ID:
 277A20C8C99F4806841838995D23D1BF

Förbundsstyrelsen

§ 1**Godkännande av dagordning****Beslut**Förbundsstyrelsen beslutar
att godkänna dagordningen**§ 2****Val av justerare****Beslut**Förbundsstyrelsen beslutar
att jämte ordförande justera protokollet utse Britt-Marie Lindblad**§ 3****Informationsärenden**

- a) Driftrapport
- b) Projektrapport
- c) Verksamhetsrapport
- d) Ekonomirapport
- e) Återkoppling övrig fråga: process för årsavgifter

BeslutFörbundsstyrelsen beslutar
att lägga informationen till handlingarna
att uppdra åt VD att till styrelsemötet i maj 2026 redogöra för arbetet med framtida försäljning av biogas**§ 4****Käppalaförbundets årsredovisning för 2025 (KF2026-071)****Beslut**Förbundsstyrelsen beslutar
att föreslå förbundsfullmäktige att fastställa 2025 års resultaträkning och balansräkning
att i övrigt godkänna årsredovisningen för verksamhetsåret 2025This file is sealed with a digital signature.
The seal is a guarantee for the authenticity
of the document.Document ID:
277A20C8C99F4806841838995D23D1BF

Förbundsstyrelsen

att paragrafen anses omedelbart justerad

Sammanfattning

Förbundets redovisade resultat är 10,2 Mkr och fyra av sju nyckeltal är uppfyllda.

§ 5**Finansrapport per den 31 december 2025 (KF2025-205)****Beslut**

Förbundsstyrelsen beslutar

att godkänna rapporten och lägga densamma till handlingarna

Sammanfattning

Finansrapporten per den 31 december är i linje med gällande förfallostruktur i förbundets finanspolicy.

§ 6**Åtgärdsplan med anledning av revisorernas granskning av informationssäkerhet (KF2026-047)****Beslut**

Förbundsstyrelsen beslutar

att förvaltningen ska presentera en uppföljning av handlingsplanen för revisorernas granskningsplan för informationssäkerhet senast mars 2027.

att förvaltningen, i samband med beslut om ny informationssäkerhetspolicy, presenterar en mer utförlig beskrivning av pågående och planerat informationssäkerhetsarbete.

Sammanfattning

De förtroendevalda revisorerna gav PWC uppdraget att granska Käppalaförbundets informationssäkerhet. Utifrån den genomförda granskningen uppfyller inte förbundet kraven fullt ut för ett systematiskt informationssäkerhetsarbete. Förvaltningen har utifrån resultatet tagit fram en åtgärdsplan. Förbundsstyrelsen ger förvaltningen i uppdrag att presentera en uppföljning av handlingsplanen senast mars 2027.

§ 7**Anmälningssärenden****Beslut**

Förbundsstyrelsen beslutar

att lägga tidigare protokoll till handlingarna



This file is sealed with a digital signature.
The seal is a guarantee for the authenticity
of the document.

Document ID:
277A20C8C99F4806841838995D23D1BF

Förbundsstyrelsen

Förbundsstyrelseprotokoll 2025-12-11 (KF2025-014)
Arbetsutskottsprotokoll 2026-01-28 (KF2026-002)
Arbetsutskottsprotokoll 2026-03-12 (KF2026-002)

§ 8

Delegationsärenden (KF2026-006)

Beslut

Förbundsstyrelsen beslutar
att lägga ärendena till handlingarna

Delegationsärenden avseende perioden 251113-260224

§ 9

Nästa sammanträde

Förbundsstyrelsen sammanträder tisdagen den 26 maj 2026 kl. 15.00-17.00 på Käppalaverket, Lidingö eller digitalt via Teams.

§ 10

Sammanträdet avslutande

Ordföranden tackade för givande diskussioner och avslutade sammanträdet.



This file is sealed with a digital signature.
The seal is a guarantee for the authenticity
of the document.

Document ID:
277A20C8C99F4806841838995D23D1BF