



Årsrapport 2025

Helsingborg Arena och Scen AB

Stadsrevisionen

Årsrapport Helsingborg Arena och Scen - 2025
Framtagen av Stadsrevisionen i Helsingborgs stad
Datum: 2026-03-17
Diarienummer: 14/2025
Kontakt: stadsrevisionen@helsingborg.se
Omslagsfoto: Helsingborg stad

Innehåll

Samlad bedömning	4
Inledning	6
Syfte och revisionsfrågor, avgränsning	6
Revisionskriterier	7
Metoder	7
Resultat av granskningen.....	8
Verksamhet och ekonomi	8
Kommunala ändamålet.....	8
Bolagets analys av uppdrag och inriktning.....	9
Måluppfyllelse - ekonomi	12
Rapportering och uppföljning.....	13
Övriga genomförda granskningar	14
Bedömning.....	15
Styrning och intern kontroll.....	16
Arbetsordning och VD-instruktion	16
Riskanalys och intern kontrollplan	16
Rapportering och uppföljning.....	17
Övriga genomförda granskningar	18
Bedömning.....	20

Samlad bedömning

Lekmannarevisor i Helsingborg Arena och Scen AB har i sin revisionsplan 2025 beslutat att genomföra en grundläggande granskning av bolaget. Syftet med granskningen är att bedöma om bolaget bedrivs på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt enligt ägarens mål och direktiv samt om styrelsen har en tillräcklig styrning och intern kontroll för att leva upp till bolagets mål, beslut och föreskrifter.

Verksamhet och ekonomi

Vår samlade bedömning är att styrelse och VD i Helsingborg Arena och Scen AB i allt väsentligt bedriver en ändamålsenlig och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande verksamhet i enlighet med ägarens mål och direktiv.

Vi grundar vår bedömning på att bolaget utvecklat sin analys av bolagets uppdrag och inriktning. Verksamhetsmålet avseende ökad andel besökare har sammantaget utvecklats positivt under året där nyckeltal visar att delar av målet redan uppfyllts, exempelvis avseende besöksantal på Konserthuset och Arenan. Samtidigt noterar vi att utvecklingen varierar mellan verksamheterna, där Stadsteatern inte utvecklats i enlighet med förväntat resultat.

Vad gäller det ekonomiska målet om en självfinansieringsgrad om minst 43 procent till 2026 uppgår utfallet för 2025 till 39 procent, en minskning mot föregående år. Bolaget har under året vidtagit olika effektiviseringsåtgärder utifrån beslutad åtgärdsplan för att minska identifierat budgetgap. Genomförda åtgärder har dock ännu inte fått full effekt. Styrelsen har i årsbokslutet bedömt att målet kommer att uppnås 2026 utifrån förbättrade förutsättningar och effekt av vidtagna åtgärder.

Styrning och intern kontroll

Vår samlade bedömning är att styrelse och VD i Helsingborg Arena och Scen AB i allt väsentligt har en tillräcklig intern kontroll för att leva upp till bolagets mål, beslut och föreskrifter.

Vi grundar vår bedömning på att bolaget under året har stärkt sitt arbete med intern kontroll och vidtagit förbättringsåtgärder utifrån föregående år, särskilt avseende processen för riskanalys och riskbedömning samt att styrelsen i högre utsträckning varit delaktig i arbetet löpande under året. Vi ser samtidigt ett fortsatt värde av att den årliga uppföljningen tidigareläggs för att i högre grad sammanväga bolagets risk- och kontrollarbetet med övrig verksamhetsstyrning samt att bolaget fortsätter utveckla arbetet med processer, dokumentation och kontroller.

Vi bedömer att ansvarsfördelningen mellan styrelse och VD har tydliggjorts och noterar att arbetsordning och VD-instruktion numera fastställts som separata dokument. Vidare bedömer vi att bolagets besluts- och attestordning på ett tydligt

och strukturerat sätt reglerar ansvarsfördelning, beloppsgränser och delegationsformer utifrån olika beslutsområden.

Vi konstaterar att bolaget under året har upprättat en åtgärdsplan som grund för att nå budgetbalans och förbättra lönsamheten. Vi ser det som viktigt att styrelsen fortsatt följer upp att vidtagna åtgärder får effekt i verksamheten och stödjer en förbättrad resultatutveckling under 2026 i enlighet med ägardirektivets mål.

Inledning

Av aktiebolagslagen och god revisionssed framgår att lekmannarevisorerna årligen ska granska om bolagets verksamhet sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt och om bolagets interna kontroll är tillräcklig.

Styrelse och VD ansvarar för att bedriva verksamheten i enlighet med fullmäktiges och ägarens mål och uppdrag, beslut och riktlinjer samt lagstiftning och andra föreskrifter som gäller för verksamheten. Därtill ska bolaget tillse att det finns systematiskt ordnade kontroller i organisation, system, processer och rutiner som säkerställer att information om verksamhet och ekonomi är ändamålsenlig, tillförlitlig och tillräcklig, samt att de regler och riktlinjer som finns för verksamheten följs.

För att fullgöra uppdraget bör system och rutiner för ledning, uppföljning, kontroll och rapportering av verksamheten finnas. En bristfällig styrning och kontroll kan riskera att verksamheten inte bedrivs och utvecklas på avsett sätt i enlighet med fullmäktiges direktiv och mål.

Helsingborg Arena och Scen AB (HASAB) är ett dotterbolag till moderbolaget Helsingborgs Stads Förvaltning AB (HSFAB) och ingår i Helsingborgs stads kommunkoncern.

Den grundläggande granskningen genomförs varje år och omfattar en granskning av bolagets måluppfyllelse utifrån ägarens mål och direktiv samt granskning av styrning och intern kontroll. Granskningen utgör grund för de bedömningar och uttalande som lekmannarevisor avger i sin granskningsrapport. De fördjupade granskningar som genomförts under 2025 finns tillgängliga att ta del av i sin helhet på stadsrevisionens webbplats: <https://helsingborg.se/stadsrevisionen>.

Granskningen har utförts av Helsingborgs stads revisionskontor på uppdrag av lekmannarevisor och lekmannarevisorssuppleant. Uppdraget ingår i revisionsplanen för 2025.

Syfte och revisionsfrågor, avgränsning

Syftet med granskningen är att bedöma om bolaget bedrivs på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt enligt ägarens mål och direktiv samt om styrelsen har en tillräcklig styrning och intern kontroll för att leva upp till bolagets mål, beslut och föreskrifter.

Den grundläggande granskningen omfattar följande revisionsfrågor:

- Vidtar styrelsen tillräckliga åtgärder för att uppnå ägarens mål och direktiv avseende verksamhet och ekonomi?

- Säkerställer styrelsen att styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten är tillräcklig?

Utöver ovan har följande områden särskilt granskats inom ramen för den grundläggande granskningen.

- Delegering - Granskningen syftar till att översiktligt bedöma styrelsens och VD:s kontroll och uppföljning av delegeringsbeslut.
- Uppföljning av tidigare avvikelser.

Granskningen avser styrelse och VD i Helsingborg Arena och Scen AB.

Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser, slutsatser och bedömningar. Revisionskriterierna för granskningen utgörs av:

- Aktiebolagslagen (2005:551, 8 kap. 4-5 §)
- Kommunallagen (2017:725, 10 kap. 3§)
- Bolagsordning och ägardirektiv
- Relevanta styrdokument och fullmäktiges mål och beslut som berör bolaget

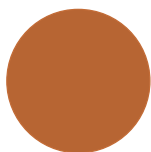
Metoder

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier av bolagsordning och ägardirektiv, affärsplan, riskanalys, plan och uppföljning av intern kontroll, uppföljningar av ekonomi och verksamhet (ekonomi- och verksamhetsrapporter, delårsrapport, årsredovisning), protokoll, besluts- och attestordning samt arbetsordning och VD-instruktion. Granskningen har även innefattat dialogmöte med styrelsens presidium och VD/ledning samt uppföljande intervjuer och inhämtande av uppgifter från ekonomichef och andra nyckelpersoner som ansvarar för processerna ovan.

Årsrapporten har faktakontrollerats av bolaget.

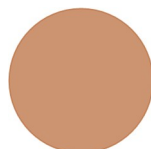
Granskningen har genomförts av sakkunniga revisorer på stadsrevisionen i Helsingborgs stad och kvalitetsgranskats av revisionsdirektören. Berörda sakkunniga revisorer har prövat sitt oberoende i enlighet med SKYREV:s rekommendation (Sveriges Kommunala Yrkesrevisorer) och inte funnit något hinder mot att utföra granskningen.

Granskningsområdena verksamhet, ekonomi samt styrning och intern kontroll har bedömts enligt nedan bedömningsskala vilket följer SKYREV:s vägledningar och rekommendationer.



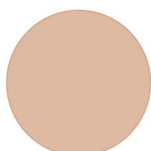
I allt väsentligt ändamålsenlig/tillräcklig

Bedömningskriterierna är i allt väsentligt uppfyllda.
Avvikelser/brister som behöver åtgärdas är av mindre karaktär.



Delvis ändamålsenlig/tillräcklig

Bedömningskriterierna bedöms delvis vara uppfyllda.
Det finns avvikelser/brister som behöver åtgärdas.



Inte ändamålsenlig/tillräcklig

Bedömningskriterierna bedöms inte vara uppfyllda.
Det finns väsentliga avvikelser/brister som behöver åtgärdas.

Resultat av granskningen

Verksamhet och ekonomi

Kommunala ändamålet

Helsingborg Arena och Scen AB:s **bolagsordning** är fastställd av kommunfullmäktige den 27 juni 2023 och vid extra bolagsstämma den 16 augusti 2023. Bolaget har till föremål för sin verksamhet att bedriva kultur-, scenkonst-, evenemangs- och idrottsverksamhet och därmed tillhörande restaurangverksamhet samt ansvara för förvaltning, drift och uthyrning av kommunala anläggningar, utomhusscener och verksamhetslokaler.

Det kommunala ändamålet med bolagets verksamhet är att göra Helsingborgs stad till en attraktiv kommun att leva och verka i för invånare, besökare och näringsliv samt att erbjuda stadens invånare, besökare och näringsliv möjligheter till kultur, scenkonst, evenemang och idrott. Syftet är också att leda bolagets verksamhet mot visionen Helsingborg 2035 och stadens mål.

Bolaget ska bedriva sin verksamhet med iakttagande av den kommunala likställighetsprincipen samt i ekonomiskt hänseende med tillämpning av den kommunala självkostnadsprincipen.

Bolagets analys av uppdrag och inriktning

Bolaget ska enligt **ägardirektivet**¹ följa stadens inriktningar. Dessa visar vad fullmäktige vill att koncernen ska fokusera på för att Helsingborg ska utvecklas mot vision Helsingborg 2035.

Bolagets **uppdrag** att erbjuda stadens invånare, besökare och näringsliv möjligheter till att ta del av kultur, scenkonst, evenemang och idrott. Bolaget ska marknadsföra Helsingborg och bidra till att utveckla Helsingborg som destination. Bolaget ska tillsammans med staden och andra aktörer göra Helsingborg till en av de bästa städerna att leva och verka i.

Bolagets **inriktning** är att ha fokus på hög beläggning och nyttjande av arenorna. Bolaget ska nå en så stor publik som möjligt och ha ett inkluderande förhållningssätt som bidrar till att människor möts och att fler invånare känner samhörighet och delaktighet i samhället. En fortsatt hög tillgång till kultur och upplevelser som appellerar till barn och unga ska vara i fokus i bolagets verksamheter. Bolaget ska bidra till att öka tryggheten och säkerheten i Helsingborg.

I bolagets rapportering av årsbokslutet 2025 som tillsänts HSFAB, framgår en analys utifrån bolagets uppdrag och inriktning. Bolaget redogör för årets resultat och utveckling samt orsaker till utvecklingen.

Bolaget bedömer att verksamheten har bedrivits i enlighet med uppdraget utifrån ett mer medvetet förhållningssätt i hur uppdraget omsätts i praktiken. Exempel som nämns är utveckling av befintliga verksamheter, mer aktiva val av evenemang, egenproduktioner och samproduktioner, tydligare styrning av intäcksströmmar, ökad samordning mellan verksamheter och stödfunktioner samt förbättrat nyttjande av anläggningar.

Bolaget bedömer att de använt sitt handlingsutrymme genom att tydligare koppla affärsplan och verksamhetsplaner till det dagliga arbetet. Det har enligt bolaget medfört att styrningen har stärkts där planerings- och uppföljningsprocesser har utvecklats. Därtill har översyn gjorts av Konserthuset och Stadsteatern samt bolagets stödfunktioner. Detta har enligt bolaget bidragit till bättre genomförande, tydligare ansvar och ökad ekonomisk medvetenhet. Analysen av bolagets inriktning summerar genomförda lärdomar och vägen framåt för fortsatt utveckling. Fokus är att tydliggöra prioriteringar och gemensamma arbetssätt, stärka beläggningsgrad, publikrelevans och lönsamhet.

¹ Ägardirektiv för Helsingborg Arena och Scen AB, beslutat av kommunfullmäktige 2023-06-27, § 112

Måluppfyllelse – verksamhet

Bolagets **mål** fram till 2026:

- Öka antalet besök på Helsingborgs stadsteater, Helsingborgs symfoniorkester och konserthus, Sofiero slott och slottsträdgårdar respektive Helsingborg Arena med 10 procent 2026 jämfört med 2022
- Självfinansieringsgraden ska uppgå till minst 43 procent 2026

Enligt stadens styrmodell ska bolaget styra sin verksamhet genom **affärsplan** och andra styrande dokument inom ramarna i bolagsordning och ägardirektiv.

Vid styrelsesammanträdet den 5 december 2024 beslutade styrelsen att anta verksamhetsplan med tillhörande strategisk karta samt budget för 2025. Kartan är strukturerad utifrån fyra perspektiv: besöksperspektivet, medarbetar- och ledarskapsperspektivet, arbetssätt och process samt ekonomi, vilket återspeglar de uppdrag och mål som anges i ägardirektivet. För respektive perspektiv anges målområden, strategier, mätetal och aktiviteter. Inom respektive verksamhet har strategisk karta utarbetats i syfte att nå övergripande målsättningar inom bolagets uppdrag.

Vid sammanträdet den 10 december 2025 framgår att bolaget vidareutvecklat styrningen genom att ta fram en affärsplan som omfattar treårsperioden 2026–2028. Planen anger bland annat Nuläge 2025, strategisk inriktning, måluppföljning, mätetal samt prioriteringar och fokusområden för planperioden. Planen är uppbyggd utifrån fyra perspektiv: besökare/publik och kunder, medarbetare och ledarskap, arbetssätt, processer och hållbarhet samt ekonomi. Planen sammanfattar fokusområden och prioriteringar på bolagsnivå samt lyfter verksamhetsspecifika perspektiv. Inom respektive verksamhet har verksamhetsplaner därefter utarbetats.

I bolagets rapportering av årsbokslut lämnas en redogörelse över måluppfyllelsen. I årsredovisningens förvaltningsberättelse lämnas en redogörelse utifrån ägardirektivets uppdrag, inriktning och mål, analysen är dock mer övergripande.

I tabellen nedan framgår bolagets redovisade måluppfyllelse för 2024, prognos i delåret 2025 samt utfallet för 2025.

Mål	Resultat ÅR 2024	DÅ, prognos 2025	ÅR 2025
Öka antalet besök på Helsingborgs stadsteater, Helsingborgs symfoniorkester och konserthus, Sofiero slott och slottsträdgårdar respektive Helsingborg Arena med 10 procent 2026 jämfört med 2022	Ingen mätning, målet kommer uppnås.	Kommer uppnås	Kommer uppnås. +9 % jmf med 2022.
Självfinansieringsgraden ska uppgå till minst 43 procent 2026	Kommer uppnås. 41 %	Kommer uppnås	Kommer uppnås. 39 %

Vad gäller målet om att öka antalet besök inom bolagets verksamheter lämnas i årsbokslutet en redogörelse över vilka arrangemang som genomförts under året och vilka kontinuerliga aktiviteter som pågår för att bredda utbud och nå ökad publik. I redogörelsen presenteras ett antal nyckeltal som följer publikantal och produktioner samt besöksantal och beläggning för HASAB:s olika verksamheter under den senaste treårsperioden. Vissa nyckeltal varierar och överträffar målet i ägardirektivet medan andra har lägre utveckling.

Av 2025 års utfall konstateras att Konserthuset och Arenan överträffar målet och har ökat besökstalet med 54 procent respektive 14 procent i jämförelse med 2022. Stadsteatern redovisar en ökning med 4 procent, medan Sofieros besöksutveckling varit negativ i jämförelse med 2022 (-3 procent). Ökning har dock skett utifrån 2024 års besökstal (+3,5 procent). Sammantaget har målutvecklingen varit +9 procent i jämförelse med 2022 års besökstal.

Självfinansieringsgraden uppgår till 39 procent för 2025, jämfört med 41 procent för 2024. Styrelsen bedömer att målet kommer att uppnås för målperioden. Bolaget har under den senaste tvåårsperioden genomfört flertalet effektiviseringar. Neddragningarna avser framför allt overhead och stödfunktioner. Verksamheterna fick inför 2025 även i uppdrag att ta fram åtgärdsplaner för att möta ekonomiska utmaningar. Som en del i arbetet har marknadsavdelningen omorganiserats och översyn har gjorts av Konserthuset, Stadsteatern och Arenans verksamhet i effektiviseringssyfte. Under 2025 har även prissättning av bolagets idrottshallar genomförts för att synliggöra en mer rättvisande hyreskostnad utifrån nyttjandegrad. Detta har i sin tur medfört översyn av bolagets driftorganisation.

Ägardirektivets mål om att nå barn och unga har uppnåtts utifrån redovisade nyckeltal men bolaget bedömer att effekten är att intäkterna är lägre för denna målgrupp.

Måluppfyllelse - ekonomi

Av ägardirektivet framgår att bolagets ekonomiska förutsättningar har sin utgångspunkt i dess finansiella utrymme. Detta består av koncernbidrag från ägaren, externa intäkter samt statliga och regionala bidrag. Staden planerar för ett finansiellt utrymme som är lägre än förväntad löne- och kostnadsutveckling under mandatperioden. Bolaget ska på motsvarande sätt planera för en restriktiv tilldelning.

Enligt ägardirektivet ska bolaget följa de avgifter som staden fastställer för skolornas idrottsverksamhet och idrottsföreningar. Prissättningen ska vara kostnadsneutral utifrån momsregler.

Vid behov av ny eller ändrad inriktning av verksamheten ska bolaget redogöra vid ägardialog för olika scenarier med konsekvensanalys för bolaget.

Av verksamhetsplan och budget 2025 framgår att budgeten inte är i balans. För 2025 uppgår resultatet till -1,2 mnkr (-0,4 mnkr 2024). Egna intäkter uppgår till 77 mnkr, vilket är cirka 1 mnkr lägre än föregående år. Ackumulerat resultat uppgår till -177 mnkr, vilket är 5 mnkr lägre än budget. Av årsbokslutet framgår att resultatet har påverkats av kostnader till följd av omorganisationer samt minskade biljettintäkter. Som nämnts tidigare uppnår bolaget inte sitt självfinansieringsmål för 2025.

Under avsnittet *Nuläge 2025* i affärsplan 2026–2028 anges att verksamhetsåret fortsatt har präglats av ett oroligt världsläge och försämrade ekonomiska förutsättningar för kommuner och invånare. Detta har i sin tur en påverkan på bolagets verksamhet och köpbeteendet hos invånare som nyttjar kulturevenemang.

Åtgärdsplan

Mot bakgrund av ett identifierat budgetgap inför budget 2025, har bolaget under våren 2025 fått i uppdrag att se över sina verksamheter och ta fram en samlad åtgärdsplan.

Vid styrelsesammanträdet den 28 april 2025 framgår att bolaget har gjort besparingar genom åtgärdsplanen, men att effekten till stor del minskat på grund av lägre intäkter. Vid sammanträdet den 19 maj 2025 beslutar styrelse att godkänna åtgärdsplanen, men utifrån att åtgärdsplanen inte fått full effekt uppdras VD att återkomma med fortsatta åtgärdsförslag samt föreställnings- och målgruppsanalyser för respektive verksamhet.

Av intervjuer framgår att bolaget har arbetat med målgruppsanalyser och ett tydligare marknadsansvar. Det pågår även fortlöpande diskussioner om hur arbetet ska utvecklas vidare. Uppföljning har enligt bolagets ledning skett genom återkommande

möten mellan verksamhetschefer, ekonomichef och VD där genomförande och effekter av åtgärdsplanen löpande har följts upp. Enligt intervjuer har uppföljningen förstärkts under året och kompletterats med andra stödfunktioner såsom Marknad, HR och Ekonomi/inköp.

Utifrån identifierat budgetgap om 3,5 mnkr har åtgärder motsvarande cirka 2,5 mnkr genomförts under året. Enligt bolagets ledning bedöms effekterna få fullt genomslag först 2026 till följd av omstruktureringskostnader som belastar resultatet 2025.

Enligt årsbokslutet är den samlade bilden att bolaget har god förmåga att leverera relevanta kultur- och evenemangsupplevelser även i en utmanande tid. Samtidigt pekar trenderna på att bolaget behöver stärka sin ekonomiska motståndskraft, utveckla nya intäktskällor och fördjupa sin relation till publik och besökare. Inför 2026 är bolagets bedömning enligt årsredovisningen att förutsättningarna för att öka självfinansieringsgraden är högre utifrån en balanserad budget, utvecklade intäktsströmmar och synliggörande av effekter av vidtagna åtgärder.

Rapportering och uppföljning

Av ägardirektivet framgår att bolaget löpande ska rapportera om sin verksamhet och tillhandahålla underlag såsom protokoll, affärsplan, måluppfyllelse och ekonomi, årsredovisning, revisionsberättelse och granskningsrapport till moderbolaget HSFAB. Bolaget ska även rapportera till kommunstyrelsen. Kommunstyrelsens rätt till information framgår även i gällande bolagsordning.

Bolagets uppdrag, inriktning och mål följs upp i samband med delårs- och årsbokslut och rapporteras till ägaren enligt särskild instruktion och i samband med ägardialogerna.

Genomförd granskning visar att rapportering skett enligt de direktiv som finns och i enlighet med HSFAB:s anvisningar. Därtill framarbetar bolaget årligen en bolagsstyrningsrapport som tillsänds ägaren. Den senaste avser verksamhetsåret 2024 och är daterad 15 april 2025.

Enligt ägardirektivet ska bolagets styrelse och VD i förvaltningsberättelsen redogöra för hur den verksamhet som bolaget bedrivit under året har förverkligat det kommunala ändamålet. I förvaltningsberättelsen noterar vi en redogörelse av hur bolaget har förverkligat det kommunala ändamålet. Bolaget bedömer sammantaget att det kommunala ändamålet anses vara uppfyllt.

Kommunstyrelsen har inom ramen för den så kallade förstärkta uppsiktsplikten över kommunala aktiebolag bedömt att bolagets verksamhet varit förenlig med det fastställda kommunala ändamålet och utförts inom ramen för de kommunala befogenheterna. Ett sådant ärende hanterades av kommunstyrelsen den 27 maj 2025.

Civil beredskap

Enligt ägardirektivet ska bolaget delta och bidra i stadens arbete med civil beredskap och krisledning i enlighet med beslutade styrdokument inom civil beredskap.

Av granskningen framgår att bolaget under 2025 har fortsatt sitt säkerhets- och beredskapsarbete. Av styrelsesammanträdet den 10 februari 2025 framgår att krisplanen har uppdaterats. Vid sammanträdet den 28 april 2025 har styrelsen fattat beslut om säkerhetspolicy och informationssäkerhetspolicy. Vidare framgår att en säkerhetssamordnare har rekryterats.

På verksamhetsnivå har säkerhetsplaner tagits fram för respektive verksamhet. Arbetet inkluderar incidentrapportering, egenkontroller och tydliggörande av kris- och säkerhetsrutiner. Samverkan sker med stadens enhet för Trygghet och Säkerhet samt med externa aktörer såsom sjukvård, Polismyndigheten och Säkerhetspolisen.

Under året har man genomfört olika åtgärder, såsom besök och möten med verksamhetschefer och personal inom bolagets samtliga verksamheter. Enligt bolagets ledning har säkerhetsrutinerna stärkts utifrån ökad samordning och mer likformat arbete.

Övriga genomförda granskningar

Granskning av sysselsättning för att få fler i arbete

Lekmannarevisor i Helsingborg Arena och Scen har under 2025 genomfört en fördjupad granskning. Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen, arbetsmarknadsnämnden och stadens bolag² bedriver ett ändamålsenligt och samverkande arbete där fler kommer i arbete i enlighet med fullmäktiges inriktning kring sysselsättning.

Vår samlade bedömning utifrån granskningen syfte är att kommunstyrelsen, arbetsmarknadsnämnden och stadens bolag delvis bedriver ett ändamålsenligt och samverkande arbete för att fler ska komma i arbete i enlighet med fullmäktiges inriktning kring sysselsättning.

Vi noterar att arbetet utifrån inriktningen har utvecklats under året, och styrningen från koncernledningen har stärkts. Samtidigt råder olika tolkningar av nämnders och bolags handlingsutrymme där analysen varierar, vilket vi bedömer kommunstyrelsen och HSFAB behöver klargöra för att säkerställa att alla bidrar på bästa sätt och i tillräcklig grad. Av bolagen framgår även att det efterfrågas ökad struktur för hur insatser utifrån inriktningen ska samordnas.

² HSFAB, Öresundskraft AB, Helsingborgshem AB, Helsingborgs Hamn AB, Helsingborg Arena och Scen AB och Pingday AB.

Genomförandekraften utifrån bolagens analys av handlingsutrymmet bedöms vara varierande, vilket medför fortsatta behov av samordning av insatser samt stärkt analys och uppföljning av effekter. Revisionen har lämnat ett antal rekommendationer till kommunstyrelsen och HSFAB i syfte att i ett framtåsyftande perspektiv stärka stadens samlade förmåga att uppnå förväntade effekter.

Inga särskilda rekommendationer lämnades till HASAB utifrån granskningen. Dock framkom ett antal övergripande förbättringsområden. HASAB ska utifrån dessa inkomma med ett yttrande över rapporten den 20 mars 2026 vilket är efter denna rapportts färdigställande. Bolagets svar kommer att beaktas under granskningsåret 2026.

Bedömning

Vår samlade bedömning är att verksamheten i **allt väsentligt** har bedrivits på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt.

Vi bedömer att bolagets analys utifrån ägardirektivets uppdrag och inriktning har utvecklats under året där analysen är mer strukturerad och spårbar utifrån vilka förflyttningar som gjorts och prioriterade utvecklingsområden framåt.

Verksamhetsmålet avseende ökad andel besökare inom bolagets verksamheter bedöms uppnås 2026 där nyckeltal visar att delar av målet redan uppfyllts, exempelvis vad gäller besöksantalet på Konserthuset och Arenan. Stadsteatern har inte utvecklats i enlighet med förväntade resultat vilket påverkat prognostiserade biljettintäkter negativt. Sofiero har ökat besöksantalet i jämförelse med 2024 men har en negativ utveckling i jämförelse med 2022 års mätvärde.

Vad gäller det ekonomiska målet om ökad självfinansieringsgrad har bolaget präglats av ett utmanande år och redovisar en negativ förflyttning 39 procent (-1 procent) i jämförelse med föregående år. Bolaget har under 2025 fortsatt vidtagit effektiviseringsåtgärder utifrån framtagna åtgärdsplan. Vi konstaterar att genomförda åtgärder ännu inte givit effekt. Styrelsen bedömer dock att målet kommer att uppnås för målperioden.

I övrigt bedömer vi att styrelsen följt ägardirektivet och rapporterat enligt ägarens direktiv och anvisningar.

Styrning och intern kontroll

Arbetsordning och VD-instruktion

Styrelsen har vid sammanträde 19 maj 2025 fastställt **arbetsordning** för styrelsen avseende 2025. I styrelsens arbetsordning framgår strukturen för styrelsens arbete och organisering inklusive mötesrutiner, beslutsprocesser och ansvarsområden.

VD-instruktionen har fastställts av styrelsen 19 maj 2025. Av VD-instruktionen framgår att VD handhar bolagets löpande förvaltning och ska verkställa styrelsens beslut. Vidare framgår att VD fortlöpande ska informera styrelsen om bolagets förhållanden samt förse styrelsen med den information som behövs för att följa bolagets ställning, likviditet och utveckling. VD ska även bereda och föredra styrelseärenden samt omedelbart underrätta styrelsens ordförande när styrelsens ställningstagande krävs i en viss fråga.

Arbetsordningen och VD-instruktionen är numera två separata dokument med avgränsade ansvarsområden.

Risکانالys och intern kontrollplan

Helsingborgs kommunfullmäktige har antagit ett reglemente för intern kontroll den 19 oktober 2021 (§ 211), vilken även omfattar styrelserna i stadens majoritetsägda bolag. Styrelsen har en skyldighet att löpande följa upp det interna kontrollsystemet inom sitt verksamhetsområde. I reglementet framgår även att styrelsen årligen ska anta en särskild plan för uppföljning av den interna kontrollen. Därtill framgår i ägardirektivet att bolaget ska följa Helsingborgs stads finanspolicy och arbeta aktivt med att identifiera och i möjligaste mån nedbringa riskerna i sin verksamhet genom aktiv riskhantering och systematisk intern kontroll.

Bolaget har utifrån lekmannarevisionens notering föregående år, utvecklat sitt interna kontrollarbete med en sammanhållen intern kontrollplan för 2025 som omfattar identifierade risker inom områdena ekonomi, verksamhet och personal. Riskbedömningen tar sin utgångspunkt i verksamhetsplanen 2025 och stadens handbok för intern kontroll. Riskerna har därefter bedömts utifrån sannolikhet och konsekvens och prioriterats enligt stadens riskmodell. Planen innehåller kontrollmoment kopplade till bland annat intäkter och resultat, publik- och målgruppsarbete, kommunal kompetens, evenemangsbalans, personalomsättning samt ledarskap. För respektive kontrollområde anges kontrollmetod, tidpunkt för uppföljning, kontrollansvar samt rapportering.

Bolaget har vid sammanträde den 28 april 2025, antagit reglemente för intern kontroll med tillhörande kontrollplan. I beslutet framgår att styrelsen uppdrar till ledningen att vid kommande styrelsemöten göra en fördjupning av riskpunkterna i internkontrollplanen.

Rapportering och uppföljning

Resultatet av uppföljningen av den interna kontrollen ska enligt stadens reglemente för intern kontroll, med utgångspunkt från antagen plan, rapporteras skriftligen till styrelsen minst en gång per år.

Uppföljning av bolagets arbete med intern kontroll sker löpande under året och resultatet rapporteras till styrelsen och VD årligen. Som grund för uppföljningen upprättar bolaget en kontrollrapport som sammanfattar genomförda kontroller, status samt eventuella åtgärder för att minska identifierade risker.

Enligt intervjuer är styrelsen engagerad i arbetet med internkontrollplanen och har enligt bolagets ledning ökat sitt deltagande i riskanalysarbetet under året. Risker samt utfall har behandlats i samband med vår- och höststrategidagar samt genom muntliga genomgångar. Ordföranden har även inhämtat erfarenheter från andra bolag i syfte att utveckla arbetssätt och metoder, med utgångspunkt att anpassa modellen till bolagets egna förutsättningar. Vid styrelsens strategidag den 4 november 2025 diskuterades exempelvis intern kontroll och möjliga tillvägagångssätt.

Styrelsen har vid sammanträde den 25 mars 2025 godkänt återrapportering av 2024 års interna kontrollplan. Vid granskningstillfället har återrapporteringen av 2025 års interna kontrolluppföljning ännu inte skett till styrelsen. Avrapportering kommer enligt uppgift ske vid mars-sammanträdet 2026.

Av bolagsstyrningsrapporten för 2024 framgår att bolaget har reviderat sin interna kontrollplan i april 2025 och att uppföljningen av planen för 2024 redovisats den 25 mars 2025. Inga väsentliga fel och brister har upptäckts vid uppföljningen.

Samverkan med auktoriserade revisorer

Inom ramen för granskningen av bolagets styrning och interna kontroll har även avstämning gjorts med bolagets auktoriserade revisorer. Utgångspunkten har varit de auktoriserade revisorernas avrapportering av löpande granskning och intern kontroll samt årsbokslut kopplat till rutiner och processer av väsentliga flöden. Utifrån övergripande bedömning av genomförda transaktions- och applikationskontroller, bedömer de auktoriserade revisorerna att försäljningsprocessen och redovisningen av intäkter kan stärkas. Det avser utvecklad processdokumentation och arbetsbeskrivningar inifrån verksamheten samt tillhörande kontroller. Notering har även lyfts avseende hyresavtal och mervärdesskatt kopplat till lokaler. Angivna rekommendationer kvarstår från föregående år.

Övriga genomförda granskningar

Delegering

Som en del av den grundläggande granskningen 2025 har stadsrevisionen granskat bolagets processer för delegering.

Enligt 8 kap. 4 § aktiebolagslagen (ABL) åligger det styrelsen att svara för bolagets organisation och förvaltning, det övergripande ansvaret kan inte delegeras. Om vissa uppgifter delegeras till en eller flera av styrelsens ledamöter eller till andra, ska styrelsen fortlöpande kontrollera om delegationen kan upprätthållas. Styrelsen får överlåta uppgifter inom den löpande förvaltningen till VD, som enligt 8 kap. 29 § ABL ansvarar för att sköta den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar. Vidare ska styrelsen säkerställa att det finns en tydlig arbetsfördelning genom att årligen fastställa instruktioner om rapportering till styrelsen. Det yttersta ansvaret för bolagets organisation och kontroll kvarstår dock alltid hos styrelsen, vilket även understryks av bestämmelserna om skadeståndsansvar i 29 kap. ABL.

Aktualitet

Bolaget har fastställt en besluts- och attestordning för Helsingborg Arena och Scen AB som tydliggör bolagets regler vad gäller attest och delegering av beslut. Dokumentet omfattar firmateckning, attestinstruktion, delegationsordning, besluts- och attestberättigade inom olika områden/ärenden samt ansvar för utanordning och betalningar. Den senast reviderade versionen av besluts- och attestordningen gäller från och med den 10 december 2025 och ersätter tidigare versioner. Av dokumentet framgår att ansvaret för uppdatering av besluts- och attestordningen åligger styrelsen.

Av bolagets ledning framgår att styrelsen under 2025 reviderat besluts- och attestordningen vid två tillfällen för att harmoniera med gällande besluts- och ansvarsprocesser och göra beslutsgången mer effektiv. Exempel har justeringar gjorts vad gäller attestering av bankfil för löner och utlägg av friskvårdsbidrag som numera beslutats av HR-chef.

I bolagsordningen framgår att kommunfullmäktige i Helsingborg ska ges möjlighet att ta ställning i frågor som är principiell beskaffenhet eller annars av större vikt, innan beslut fattas. Under 2025 har styrelsen inte lyft något sådant ärende som krävt kommunfullmäktiges ställningstagande.

Delegering av beslutanderätt

Syftet med besluts- och attestordningen är att beskriva hur styrelse och VD delegerar ansvar avseende den löpande verksamheten. Huvudprincipen är att beslutande- och attesträtten delegeras för att i möjligaste mån sammanfalla med det direkta ansvaret för åtgärden och resultatansvaret. Attestinstruktionen syftar till att säkerställa en rättvisande redovisning och motverka oegentligheter genom säkra rutiner vid

anskaffning/upphandling, fakturahantering, bokföring samt löneutbetalningar. I dokumentet tydliggörs att det är av yttersta vikt att kontroll och attest sker skyndsamt för att bolaget ska upprätthålla en hög standard avseende intern kontroll.

Besluts- och attestordningen anger även beslutsnivån för firmateckning, vilken tecknas av styrelsen genom två i förening. VD ansvarar för löpande förvaltningsåtgärder enligt 8 kap. 29 § ABL. I VD-instruktionen framgår även VD:s ansvar för bolagets löpande förvaltning och VD:s ansvar för beslut i förvaltningsfrågor.

I dokumentet framgår att delegationsbeslut avses ett beslut, som enligt instruktion för arbetsfördelningen mellan styrelsen och VD m.fl. kan fattas av VD, där VD överlåter beslutanderätten till annan tjänsteperson inom Helsingborg Arena och Scen. Vissa av dessa delegationer är specifika och görs via fullmakter som förnyas till respektive person varje år. Andra delegationer från VD följer av den funktion och den tjänst som medarbetaren har, där ansvar och befogenheter är kopplade till rollens ordinarie arbetsuppgifter. Därtill kan ytterligare specifika delegeringar förekomma.

VD kan när som helst återkalla tidigare lämnade delegationer, antingen generellt eller avseende ett enskilt ärende. VD kan också ta över ett ärende från delegaten om ärendet bedöms vara principiellt viktigt eller bör hanteras av VD eller styrelsen. Delegaten kan på motsvarande sätt överlåta beslutanderätten till VD i ett specifikt ärende av större vikt. Delegationer kan vidare förenas med bindande riktlinjer, och delegaten är skyldig att följa tillämpliga lagar, förordningar, planer, regelverk och föreskrifter.

Dokumentet reglerar vidare besluts- och attesträtt samt angivna ersättare avseende bland annat:

- personalärenden, inklusive anställningar och lönebeslut
- kundförluster med olika beloppsgränser för ekonomichef, VD och styrelseordförande
- investeringar, där utgifter över 10 basbelopp utöver budget beslutas av styrelsen
- upphandling och kontraktering med beloppsgränser kopplade till basbelopp
- beslut om utlämnande av allmän handling och avslag på sådan begäran ska prövas av VD.

I angivna besluts- och attestärenden framgår typ av ärende, beslutsnivå och beloppsgränser samt i förekommande fall vem som går in som ersättare. I dokumentet framgår inte explicit vem som träder in vid VD:s frånvaro, dock framgår under avsnittet ersättare, att närmast högre chef ska utses som ställföreträdare vid attestberättigad persons frånvaro.

Vi noterar att ett beslutsärende avseende attestering av utlägg för friskvårdsbidrag anger såväl HR-chef eller Löneadministratör/-assistent som delegat. VD/ekonomichef anges som beslutsattestanter vid beslut om investeringar utöver budget, undantag styrelsen som beslutar om investeringar som överstiger 10 prisbasbelopp.

Jävssituationer regleras särskilt och utgifter av personlig karaktär ska attesteras av överordnad chef. VD:s personliga utgifter ska attesteras av styrelseordförande. Av bolagets ledning framgår att styrelseordförande har tillgång till ekonomisystemet och attesterar elektroniskt.

Av dokumentet framgår inte omfattning av hur beslut fattade med stöd av delegation ska återrapporteras till styrelsen.

Bedömning

Vår samlade bedömning är att den interna kontrollen i **allt väsentlig** är tillräcklig.

Vi grundar vår bedömning på att bolaget stärkt sitt arbete med intern kontroll under året och vidtagit förbättringsåtgärder utifrån föregående års rekommendation vad gäller utvecklad riskanalysprocess samt att styrelsen i högre utsträckning varit delaktig i arbetet löpande under året. I övrigt bedömer vi att bolaget följt stadens reglemente för intern kontroll vad gäller övergripande struktur samt årlig uppföljning och rapportering till styrelsen. Vi bedömer att styrelsen bör tidigarelägga den årliga uppföljningen för att i högre grad sammanväga bolagets risk- och kontrollarbete med övrig verksamhetsstyrning samt att bolaget fortsätter utveckla arbetet med processer, dokumentation och kontroller.

Vi bedömer att ansvarsfördelningen mellan styrelse och VD har tydliggjorts och noterar att arbetsordning och VD-instruktion numera fastställts som separata dokument. Vidare bedömer vi att bolagets besluts- och attestordning på ett tydligt och strukturerat sätt tydliggör ansvarsfördelning vid delegering och attest utifrån ansvarsområden, beloppsgränser och ersättare vid frånvaro. I något beslutsärende finns två delegater angivna vilket bör tydliggöras med funktion och ersättare för att delegationsrätten ska vara tydlig.

Med utgångspunkt i styrelsens delegerade ansvar enligt VD-instruktion samt attest- och befogenhetsregler, samt genom bolagsordningens krav på att kommunfullmäktige ska kunna ta ställning i frågor av större vikt eller av principiell betydelse, bör styrelsen följa upp om nuvarande former för information och återrapportering är tillräckliga.

Vi konstaterar att bolaget under året har upprättat en åtgärdsplan som grund för att nå budgetbalans och förbättra lönsamheten. Vi ser det som viktigt att styrelsen fortsatt följer upp att vidtagna åtgärder får effekt i verksamheten och stödjer en förbättrad resultatutveckling under 2026 i enlighet med ägardirektivets mål.