



Årsrapport 2025

Helsingborgs Hamn AB

Stadsrevisionen

Årsrapport Helsingborgs Hamn AB - 2025

Framtagen av Stadsrevisionen i Helsingborgs stad

Datum: 2026-03-25

Diarienummer: 15/2025

Kontakt: stadsrevisionen@helsingborg.se

Omslagsfoto: Helsingborgs stad

Innehåll

Samlad bedömning	4
Inledning	6
Syfte och revisionsfrågor, avgränsning	7
Revisionskriterier	7
Metoder	8
Resultat av granskningen.....	9
Verksamhet och ekonomi	9
Kommunala ändamålet.....	9
Bolagets analys av uppdrag och inriktning.....	9
Måluppfyllelse - ekonomi	12
Rapportering och uppföljning.....	13
Övriga genomförda granskningar	15
Bedömning.....	16
Styrning och intern kontroll.....	17
Arbetsordning och VD-instruktion	17
Organisation för arbetet med intern kontroll.....	17
Rapportering och uppföljning.....	18
Övriga genomförda granskningar	19
Bedömning.....	21

Samlad bedömning

Lekmannarevisorn i Helsingborgs Hamn AB har i sin revisionsplan 2025 beslutat att genomföra en grundläggande granskning av bolaget. Syftet med granskningen har varit 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.

I denna rapport redovisas resultat och bedömningar utifrån lekmannarevisorns granskningar av bolaget 2025.

Verksamhet och ekonomi

Vår samlade bedömning är att styrelse och VD i Helsingborgs Hamn AB delvis bedriver en ändamålsenlig och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande verksamhet i enlighet med ägarens mål och direktiv.

Vi bedömer att bolaget i årsbokslutet utvecklat sin analys av hur bolagets uppdrag och inriktning har utvecklats under året. Vi bedömer att analysen kan stärkas ytterligare genom tydligare orsakssamband till redovisad utveckling samt vilka lärdomar bolaget dragit utifrån årets verksamhet. Vi noterar att bolaget under året har antagit Strategisk Agenda 2032 som tydliggör strategiska vägval för bolagets fortsatta utveckling.

Vidare grundar vi vår bedömning på att bolaget fortsatt har utmaningar att nå ägardirektivets ekonomiska mål inom Port Operations samt elektrifiering av arbetsmaskiner. Vi noterar att insatser pågår för att förbättra lönsamheten inom Port Operations där resultatet har stärkts sedan 2024, dock redovisar verksamheten fortsatt ett underskott. Styrelsen har i årsbokslutet bedömt att målet inte bedöms uppnås 2026. Samtidigt noterar vi att kundnöjdheten har utvecklats positivt under året där bolaget bedömer att målet kommer att uppnås 2026. Bolaget uppfyller ägardirektivets krav på koncernbidrag om 70 mnkr för verksamhetsåret 2025.

Vi konstaterar att bolagets resultat har förbättrats jämfört med föregående år, särskilt vad gäller resultatutvecklingen inom Port Operations (+24 mnkr i jämförelse med årsresultatet 2024). Dock bedömer vi att fortsatta insatser krävs för att möta ägarens krav på lönsamhet samt långsiktig och ekonomisk stabilitet.

Styrning och intern kontroll

Vår samlade bedömning är att styrelse och VD i Helsingborgs Hamn AB i allt väsentligt har en tillräcklig intern kontroll. Dock krävs förbättrad intern kontroll inom delegering och attest.

Vi grundar vår bedömning på att bolaget under året har stärkt sitt arbete med intern kontroll och vidtagit förbättringsåtgärder i enlighet med stadens reglemente för intern kontroll, bland annat vad gäller utvecklad riskanalysprocess, årligt beslut om intern kontrollplan samt ökad delaktighet från styrelsen. Vi bedömer att uppföljningen av genomförda aktiviteter i högre grad kan rapporteras utifrån en samlad bedömning av resultaten och de riskreducerande åtgärder som eventuellt kvarstår.

Vi bedömer att ansvarsfördelningen mellan styrelse och VD i vissa delar har tydliggjorts genom arbetsordning och VD-instruktion samt utifrån bolagets instruktioner för attest och utanordning. Vi bedömer dock att styrelse och VD bör se över nuvarande styrdokument för att tillse att dessa är tydliga utifrån delegering respektive utanordning och attest, samt uppdatera förteckning över beslutade ärenden, beslutsnivåer, beloppsgränser och ersättare. Styrelsen behöver även säkerställa en tillräcklig intern kontroll vad gäller attest av kostnader och personliga utlägg.

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.

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.

Helsingborgs Hamn AB är ett dotterbolag till moderbolaget Helsingborgs Stads Förvaltning AB (HSFAB) och ingår i Helsingborgs stads kommunkoncern.

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 har varit 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 har omfattat 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 granskats särskilt 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 Helsingborgs Hamn 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

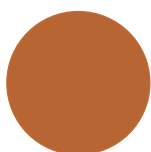
Metoder

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), instruktion för attest och utanordning, protokoll samt arbetsordning och VD-instruktion. Granskningen har även innefattat dialogmöte med styrelsens presidium och VD/ledning i september 2025 samt januari 2026 samt uppföljande intervjuer och inhämtande av uppgifter från ekonomichef och andra nyckelpersoner som ansvarar för processerna ovan.

Årsrapporten har faktakontrollerats av bolaget.

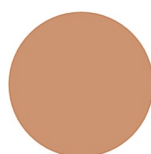
Granskningen har genomförts av sakkunniga revisorer på stadsrevisionen i Helsingborgs stad och kvalitetsgranskats av revisionsdirektören. Berörda sakkunniga revisorer har prövat sitt oberoende i enlighet med SKYREV:s (Sveriges Kommunala Yrkesrevisorer) rekommendation och inte funnit något hinder mot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

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



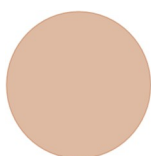
I allt väsentligt ändamålsenlig/tillräcklig

Bedömningskriterierna är i allt väsentligt uppfyllda.
Avvikelse/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

Helsingborgs Hamn AB:s **bolagsordning** är fastställd av kommunfullmäktige den 27 juni 2023 och vid extra bolagsstämma den 29 juni 2023. Bolaget ska ha till föremål för sin verksamhet att inom Helsingborgs stad idka hamn och stuverirörelse samt annan därmed förenlig verksamhet.

Det kommunala ändamålet med bolagets verksamhet är att vara en viktig del i Helsingborgs stads utveckling för invånare och näringsliv. Helsingborgs Hamn AB ska vara ett konkurrenskraftigt nav för sjö- och landtrafik, som med hänsyn till säkerhet och miljö levererar den kundnytta och de samarbetsformer som förväntas av ett av Sveriges viktigaste logistikcentra.

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** är att vara ett konkurrenskraftigt nav för sjöfarts-, järnvägs- och lastbilstrafik i regionen som med hänsyn till säkerhet och miljö levererar kundnytta. 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 Helsingborgs Hamn ska vara Nordens modernaste hamn. Bolaget ska vara en effektiv och lönsam hamn med nöjda kunder. Fokus ska vara på att fortsätta investera i innovativ teknik som ökar kapaciteten och förbättrar hållbarheten. Bolaget ska tillsammans med staden utreda flytt av containerhamn enligt kommunfullmäktiges inriktnings principer och avsiktsförklaring.

I årsbokslutet som rapporterats till HSFAB lämnas en redogörelse för hur verksamheten har utvecklats under året utifrån bolagets uppdrag och inriktning. I årsredovisningens förvaltningsberättelse lämnas en liknande redogörelse utifrån ägarnas direktiv, analysen är dock mer övergripande.

I rapporteringen framgår att verksamheten bedrivits i en omvärld präglad av fortsatt osäkerhet i den globala handeln med ökade krav på robusta, effektiva och säkra transportflöden. I analysen redogörs för utvecklingen av containerverksamheten, där

¹ Ägardirektiv för Helsingborgs Hamn AB, beslutat av kommunfullmäktige 2023-06-27, § 112

volymerna ökat jämfört med föregående år, samtidigt som bolaget genomfört investeringar i teknik, digitalisering, hållbar omställning och utveckling av datadrivna arbetssätt. Bolaget har under 2025 fortsatt utvecklat kärnverksamheten, med fokus på stabil drift, kapacitetsutnyttjande och mer standardiserade och effektiva arbetssätt. Bolagets arbete med säkerhet och rollen som samhällsviktig funktion har stärkts under året genom utvecklad samverkan med myndigheter och andra aktörer samt byggstart för en ny tullbyggnad.

Bolaget har under året använt sitt handlingsutrymme till att både vidareutveckla den löpande verksamheten och att genomföra ett omfattande strategiarbete för bolagets utveckling framåt. I rapporteringen framgår att det framåt krävs fortsatt fokus på kapacitetsoptimering, teknikutveckling och långsiktig planering för att möta ökade volymer och krav på hållbarhet och säkerhet. I analysen framgår inte tydligt vilka lärdomar bolaget dragit utifrån årets resultat samt orsakssamband med till utvecklat resultat.

Vid styrelsesammanträdet den 19 maj 2025 beslutade styrelsen att ge ledningsgruppen i uppdrag att under året ta fram ett förslag till en ny strategi för Helsingborgs Hamn AB med ett tidsperspektiv fram till och med år 2032. Strategin ska ange mål och inriktningar för bolagets fortsatta utveckling och omfatta områden som affärsutveckling och marknadspositionering, infrastruktur- och logistikutveckling, hållbarhetsarbete och klimatmål, kompetensförsörjning och organisationsutveckling, digitalisering och teknisk innovation samt säkerhet och samarbete.

Vid sammanträdet den 20 november 2025 presenterades Strategisk Agenda 2032 för styrelsen. Visionen är att skapa framtidens hamn där effektivitet, tillväxt och samhällsnytta möts. Agendan konkretiserar hur bolagets vision, affärsidé och ägardirektiv ska omsättas i praktiken, med fokus på lönsamhet, kundnöjdhet, hållbarhet, och långsiktighet. Agendan utgör grund kommande affärsplaner och ska enligt strategin användas som ett levande verktyg i bolagets planering, uppföljning och dialog.

Måluppfyllelse – verksamhet

Bolagets **mål** för perioden 2023–2026 är följande:

- Resultatet inom Port Operations ska uppgå till minst +25 mnkr 2026 jämfört med -14,3 mnkr 2022
- Nöjd-kund-index inom Port Operations ska 2026 uppgå till minst 77
- 75 procent av Hamnens arbetsmaskiner ska vara elektrifierade 2026 jämfört med 30 procent 2022

Enligt stadens styrmodell ska bolaget styra sin verksamhet genom affärsplan och andra styrande dokument inom ramarna i bolagsordning och ägardirektiv. Bolaget har framarbetat en **affärsplan** som omfattar fyraårsperioden 2025–2029. I planen

framgår nuläge och strategiska riktningar utifrån ägarens övergripande målsättningar. Planen antogs av styrelsen den 11 november 2024.

Affärsplanen inkluderar målsättningar och aktiviteter inom olika områden som containerverksamhet, färjetrafik, kryssningstrafik, bulk och uthyrningar samt hamninfrastruktur. Områden som nämns för att möta utmaningar och antagen åtgärdsplan är effektivare interna processer, kompetensstärkning av medarbetare, ökad effektivitet och kapacitet i containerterminalen, förbättrad lönsamhet samt hållbara investeringar. Vad gäller Port Operations framgår att hamnen fortsatt behöver öka sina intäkter, arbeta mer effektivt, stärka kostnadsmedvetenheten samt genomföra en översyn av bemanning och resursanvändning.

Från och med 2026 har styrelsen antagit en ny affärsplan för perioden 2026–2032. Den nya affärsplanen utgår från Strategisk Agenda 2032 och anger den gemensamma handlingsplan som ska vara vägledande i bolagets beslut, prioriteringar och utveckling av organisationen.

I tabellen nedan framgår bolagets redovisade måluppfyllelse för 2024, prognos i delårsrapport efter augusti 2025 samt utfallet för 2025 som rapporterats till ägaren.

Mål	Resultat ÅR 2024	DÅ, prognos 2025	ÅR 2025
Resultatet inom Port Operations ska uppgå till minst +25 mnkr 2026 jämfört med -14,3 mnkr 2022.	-35 mnkr	Kommer uppnås	Kommer inte uppnås -11 mnkr
Nöjd-kund-index inom Port Operations ska 2026 uppgå till minst 77	74	Kommer uppnås	Kommer uppnås 75
75 procent av Hamnens arbetsmaskiner ska vara elektrifierade 2026 jämfört med 30 procent 2022.	31 procent	Kommer inte uppnås	Kommer inte uppnås 33 procent

Av årsbokslutet framgår att hamnen fortsatt har utmaningar med att nå resultatmålet för Port Operations. Resultatet för 2025 uppgår till -11 mnkr och bolaget bedömer numera att målet om +25 mnkr till 2026 inte kommer att uppnås. Den negativa resultattrenden sedan 2023 har enligt bolaget inneburit ett stort resultattapp att återhämta. Bolaget uppger att de under 2024 och första delen av 2025 genomfört effektiviseringsåtgärder i enlighet med antagen handlingsplan för att vända utvecklingen, och avser presentera ytterligare åtgärder för styrelsen framgent.

Bolaget konstaterar i sin analys att åtgärder har gett effekt där resultatet i Port Operations har stärkts med 35,6 mnkr sedan bottennoteringen i augusti 2024. Bolaget konstaterar att resultatutvecklingen går åt rätt håll men anger att omställningen är tidskrävande och att effekter av vidtagna åtgärder enbart synliggjorts delvis under 2025, där merparten bedöms få effekt under 2026.

När det gäller kundnöjdheten uppgår NKI till 75 för 2025 och bolaget bedömer att målet om minst 77 till 2026 kommer att uppnås. I årsbokslutet anges att föregående års resultat påverkades av den initiala problematik som uppstod i samband med införandet av ett nytt TOS-system. Under 2025 har arbetet fokuserats på att förbättra effektiviteten och produktiviteten i systemet. Enligt bolaget visar resultatet från kundundersökningen 2025 att förbättringsarbetet har gett effekt. Samtidigt pågår kompetenshöjande insatser för hamnens personal i syfte att ytterligare stärka kommunikationen och dialogen med bolagets kunder.

Målet om att 75 procent av Hamnens arbetsmaskiner ska vara elektrifierade till 2026 bedöms inte uppnås. Utfallet för 2025 uppgår till 33 procent, en marginell ökning med två procentenheter i jämförelse med 2024 års resultat. Bolaget anger att omställningen är komplex och tidskrävande, särskilt i en investeringstung verksamhet. För fortsatt elektrifiering krävs även utveckling av elinfrastruktur, vilket ingår i bolagets investeringsplan och förutsätter långsiktiga investeringar. Det framgår också att utvecklingen av eldrift för större arbetsmaskiner fortfarande befinner sig i ett tidigt skede samt att tillgång och leveranstider påverkar elektrifieringstakten. Vid nyanskaffning eller utbyte av fordon eftersträvas eldrivna alternativ när sådana är möjliga, och i de fall där eldrivna alternativ ännu inte är tillgängliga används HVO som drivmedel för att minska utsläppen.

Måluppfyllelse - ekonomi

Av ägardirektivet framgår att bolaget ska vara en effektiv och lönsam hamn. Långsiktighet och stabilitet ska prägla bolagets verksamhet och investeringar ska rymmas inom den långsiktiga intjäningsförmågan. Enligt ägardirektivet ska bolaget planera för att lämna ett koncernbidrag om 70 mnkr avseende verksamhetsår 2025 och 75 mnkr för 2026.

Av årsbokslutet framgår att Helsingborgs Hamns resultat före bokslutsdispositioner uppgår till 62 mnkr för 2025. Budgeten för året uppgick till 69 mnkr och prognosen i delårsrapport per augusti uppgick till 65 mnkr. Av årsredovisningen framgår att bolagets nettoomsättning uppgick till 432 mnkr (404 mnkr föregående år). Vidare framgår att bolagets finansiella ställning bedöms vara fortsatt stark med en soliditet om cirka 80 procent.

Resultatet innebär en förbättring jämfört med föregående år då resultatet uppgick till 26 mnkr. Av årsbokslutet framgår att bolagets resultatutveckling är beroende av volymökningar inom containerverksamheten. Vidare syftar pågående effektiviseringsåtgärder och ökad flexibilitet till att skapa bättre förutsättningar att

hantera upp- och nedgångar i containervolymer. Containerverksamheten har haft en volymökning om cirka sju procent jämfört med föregående år, samtidigt som containerintäkterna har ökat med cirka 21 mnkr. Dock har containervolymer enligt bolaget varit svårprognostiserade och varierat under året, där utvecklingen avstannat under senare delen av året. Bolaget är inför 2026 försiktigt positiva och väntar en fortsatt ökning av volymerna i takt med BNP-tillväxten. Därtill har bolaget haft stora underhållskostnader och underhållsinvesteringar på hamn och markanläggningar som påverkat resultatet. Bulkvolymerna har till viss del återhämtats under året, dock ligger pellets och bio- och mineralolja fortsatt på låga volymer i jämförelse med tidigare år.

Vid vårt dialogmöte framgick att bolaget under året fortsatt initierat åtgärder för att stärka verksamhetens effektivitet och lönsamhet. Bland annat har logistik- och lagringsverksamheten omorganiserats. Samtidigt har bolaget arbetat med att ta bättre betalt för tjänster som transporter, varukontroller och andra tilläggstjänster. Vidare framgår att verksamheten har genomfört effektiviseringsåtgärder inom planering och bemanning samt infört tekniska lösningar för att öka effektiviteten. Bland annat har OCR-kameror installerats på kranarna som ett led i detta arbete.

Bolaget har i enlighet med ägardirektivet lämnat ett koncernbidrag om 70 mnkr för verksamhetsåret 2025. Bolaget uppnådde inte målet för koncernbidraget vare sig 2023 eller 2024. I bokslutsdispositionen framgår att bolaget upplöst överavskrivning utöver plan på 17 mkr, vilket krävts utifrån nivå på skattemässiga avskrivningar.

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 och i förvaltningsberättelsen redogöra för hur det kommunala ändamålet har förverkligats. Kommunstyrelsens rätt till information framgår även av bolagsordningen.

Uppföljning av verksamhetsmål och ekonomiska mål rapporteras till styrelsen löpande. Resultatutvecklingen för Port Operations följs upp särskilt genom framtagen rapport som presenteras för styrelsen vid varje sammanträde. Ett särskilt ekonomiutskott arbetar på uppdrag av styrelsen och ansvarar för djupare analys och beredning av ärenden som underlag till styrelsesammanträdena. Bolagets uppdrag, inriktning och mål följs upp i samband med delårsrapporter och årsbokslut, och rapporteras till ägaren enligt särskild instruktion och i samband med ägardialoger.

Bolagets styrelse och verkställande direktör ska i förvaltningsberättelsen redogöra för hur den verksamhet som bolaget bedrivit under året har förverkligat det kommunala ändamålet. I årsredovisningen under styrelsens yttrande, framgår att styrelsen bedömer att verksamheten under året har bedrivits i enlighet med det fastställda kommunala ändamålet, samt att verksamheten bedrivits inom ramen för de

kommunala befogenheterna med beaktande av det i bolagsordning och ägardirektiv angivna syftet.

Därtill framarbetar bolaget årligen en bolagsstyrningsrapport som tillsänds ägaren. Den senaste avser verksamhetsåret 2024 och är daterad 15 april 2025.

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 i och bidra till stadens arbete med civil beredskap och krisledning i enlighet med beslutade styrdokument inom civil beredskap.

Bolaget har framarbetat ett underlag, *Civilt försvar – verksamhetsstyrning*, daterat den 7 november 2025 och reviderat 29 december 2025. Av underlaget framgår att Helsingborgs Hamn utgör en samhällsviktig och säkerhetskänslig verksamhet och är en del av Sveriges totalförsvar. Arbetet med civilt försvar syftar till att säkerställa att hamnens funktion kan upprätthållas i fred, kris, höjd beredskap och krig. Arbetet ska vara en integrerad del av den ordinarie verksamheten och utgår från ansvarsprincipen, uppbyggnad av robusthet samt minskade sårbarheter.

Bolagets arbete med risk- och krishantering sker genom etablerade processer för risk- och sårbarhetsanalyser, kontinuitetshantering, krishantering samt samverkan med andra aktörer samt utbildningar och övningar kopplade till totalförsvaret. Riskinventering och bedömning och revidering av kontinuitetsplaner genomförs enligt uppgift årligen. Avdelningschefer ansvarar för genomförande och dokumentation, och redovisning sker till bolagets riskmanager. Ledningsgruppen fastställer risker och åtgärder.

Utifrån vad som hänt under året framgår vid dialogmötet att Hamnen deltar i stadens nätverk för civilt försvar som leds av enheten för trygghet och säkerhet. Deltagandet omfattar bland annat arbete med risk- och sårbarhetsanalyser, åtgärder, gemensamma aktiviteter och övningar enligt stadens direktiv. Rapportering av arbetet sker enligt anvisningar från trygghet och säkerhet.

Vid sammanträdet den 6 februari 2025 informerade miljö- och säkerhetschefen om genomförda åtgärder samt fokusområden för 2025 avseende hamnsäkerhet. Ett av dessa områden var NIS2². Styrelsen erhöll en grundläggande utbildning avseende NIS2 i april 2025. Miljö- och säkerhetschefen informerade även om de uppdateringar

² NIS2-direktivet handlar om att höja cybersäkerhetsnivån för samhällskritisk infrastruktur inom EU.

som har gjorts i bolagets policy för informationssäkerhet. Den uppdaterade policyn hade delgivits styrelsen inför sammanträdet.

Vid sammanträdet 9 februari 2026 informerades styrelsen om att NIS2-direktivet nu gäller vilket innebär skärpta krav på styrning, riskhantering och informationssäkerhet för samhällsviktiga verksamheter såsom hamnverksamhet. Arbetet med att säkerställa efterlevnad pågår för integrering i bolagets ledningssystem, riskhantering och interna kontroll. Ytterligare utbildningsinsatser planeras för att säkerställa styrelsens kunskap och ansvar enligt det nya regelverket.

Övriga genomförda granskningar

Granskning av sysselsättning för att få fler i arbete

Lekmannarevisor i Helsingborgs Hamn AB har under 2025 genomfört en fördjupad granskning. Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen, arbetsmarknadsnämnden och stadens bolag (HSFAB, Öresundskraft AB, Helsingborgshem AB, Helsingborgs Hamn AB, Helsingborg Arena och Scen AB och Pingday AB) 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.

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

Inga särskilda rekommendationer lämnades till Helsingborgs Hamn AB utifrån granskningen dock framkom ett antal övergripande förbättringsområden. Bolaget ska inkomma med ett yttrande över granskningsrapporten senast den 20 mars 2026. Bolagets svar kommer att beaktas i revisionens fortsatta uppföljning under granskningsåret 2026.

Bedömning

Vår samlade bedömning är att verksamheten **delvis** bedrivits på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt.

Vi bedömer att bolaget i årsbokslutet utvecklat sin analys av hur bolagets uppdrag och inriktning har utvecklats under året. Vi bedömer att analysen kan stärkas ytterligare genom tydligare orsakssamband till redovisad utveckling samt vilka lärdomar bolaget dragit utifrån årets verksamhet. Vi noterar att bolaget under året har antagit Strategisk Agenda 2032 som tydliggör strategiska vägval för bolagets fortsatta utveckling.

Vidare grundar vi vår bedömning på att bolaget fortsatt har utmaningar att nå målen inom Port Operations samt andel elektrifierade arbetsmaskiner. Av årsbokslutet framgår att resultatet inom Port Operations uppgår till -11 mnkr och att målet om +25 mnkr till 2026 inte bedöms kunna uppnås. Vidare framgår att målet om att 75 procent av arbetsmaskinerna ska vara elektrifierade till 2026 inte bedöms uppnås. Samtidigt noterar vi att kundnöjdheten har utvecklats positivt under året och att bolaget bedömer att målet för 2026 kommer att uppnås. Utifrån ägarnas krav lämnar bolaget ett koncernbidrag om 70 mnkr.

Vi noterar att bolaget fortsatt har vidtagit åtgärder för att förbättra lönsamheten inom Port Operations med fokus på effektivisering och utveckling av processer och arbetssätt utifrån framtagna handlingsplan. Vi konstaterar att bolagets sammanvägda resultat har förbättrats jämfört med föregående år, särskilt vad gäller resultatutvecklingen inom Port Operations (+24 mnkr i jämförelse med resultatet 2024) och +35,6 mnkr sedan bottennoteringen 2024. Vi bedömer dock att fortsatta insatser krävs för att möta ägarens krav på lönsamhet samt långsiktig och ekonomisk stabilitet.

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 den 10 december 2024, fastställt **arbetsordning** för styrelsen avseende 2025. I styrelsens arbetsordning framgår struktur och arbetsformer för styrelsens sammansättning, rapportering och uppföljning. I arbetsordningen framgår även att styrelsen årligen utvärderar styrelsearbetet.

VD-instruktionen har fastställts av styrelsen den 12 december 2024. Enligt **VD-instruktionen** ansvarar verkställande direktören (VD) för bolagets löpande förvaltning i enlighet med aktiebolagslagen (ABL) och styrelsens beslut. Av instruktionen framgår bland annat att VD ska leda bolagets verksamhet, verkställa styrelsens beslut och fatta beslut inom ramen för de riktlinjer och anvisningar som styrelsen meddelar. VD ansvarar även för att upprätthålla bolagets bokföring och medelsförvaltning på ett betryggande sätt. VD ska också säkerställa att verksamheten bedrivs i enlighet med lag och styrelsens beslut, samt att nödvändiga beslutsunderlag lämnas till styrelsen i god tid.

Organisation för arbetet med intern kontroll

Helsingborgs kommunfullmäktige har antagit ett reglemente för intern kontroll den 19 oktober 2021 § 211, vilket 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 ägardirektiv 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.

Styrning och intern kontroll av verksamheten ingår i bolagets verksamhetsstyrning och Risk Management process. Arbetet med riskbedömningar genomförs löpande och dokumenteras genom olika processer. I plan för intern kontroll 2025 framgår strukturen för arbetet utifrån roller och ansvar, process för riskbedömning, kontrollaktiviteter, information och kommunikation, rapportering och uppföljning.

Bolaget har utifrån lekmannarevisionens granskning föregående år, utvecklat sitt interna kontrollarbete med en sammanhållen intern kontrollplan för 2025 som omfattar identifierade risker inom olika områden såsom operationella, externa hot samt interna processer. En särskild riskmatris inkluderas i planen, där identifierade risker bedömts utifrån sannolikhet och konsekvens. För respektive risk framgår tillhörande kontrollaktiviteter samt när kontrollen ska återsäkras.

Styrelsen tar del av en framarbetad riskanalys och mottar regelbunden rapportering om identifierade risker, förebyggande insatser och vidtagna åtgärder. Styrelsen har

därutöver viss delaktighet i framarbetandet av riskanalysen i samband med exempelvis workshops och strategiforum.

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.

Av styrelsens protokoll den 23 juni 2025 framgår att Helsingborgs Hamn har genomfört en översyn av den befintliga policyn för intern styrning och kontroll samt tagit fram en uppdaterad riskanalys och plan för intern styrning och kontroll för 2025 med planerade aktiviteter. I plan för intern kontroll framgår att årlig rapport med resultat för årets internkontroll ska presenteras för styrelsen i maj månad. I maj månad ska även intern kontrollplan för kommande år föreslås och beslutas av styrelsen.

Vid sammanträdet den 6 februari 2025 redovisade miljö- och säkerhetschefen bolagets arbete med riskhantering samt identifierade risker som sammanställts i en riskmatris, tillsammans med planerade riskreducerande åtgärder. Av redovisningen framgick att flera av de största identifierade riskerna är kopplade till leverans och tillgänglighet av data och el. För att reducera dessa risker har bolaget bland annat arbetat med kontinuitetsplanering, åtgärder för att minska sårbarheter, leverantörskontroller, säkerhetsprövningar samt utbildning och uppföljning. Årlig rapport från Miljö- och Säkerhetschefen med resultat från Risk management, säkerhet, arbetsmiljö och internrevisioner, ska presenteras för styrelsen i februari månad.

Vid sammanträdet den 9 februari 2026 informerades styrelsen om aktuellt läge inom miljö- och säkerhetsområdet. Presentationen omfattade bland annat civilt försvar och totalförsvarsplanering, arbetsmiljö, risk management och intern kontroll samt pågående och planerade åtgärder inför 2026. Av uppföljningen av den interna kontrollen noteras att samtliga kontroller har följts upp där flertalet kontroller är slutförda. För vissa riskområden pågår insatser exempelvis vad gäller utbildning. Vi noterar att någon sammanvägd bedömning utifrån respektive risk som följer stadens styrmodell inte har presenterats.

Vidare presenterades vid mötet ledningens genomgång för 2025, där resultat från myndighetstillsyn, lagefterlevnad, interna och externa revisioner, utbildningar, övningar samt hantering av avvikelser redovisades. Sammantaget bedömdes ledningssystemet vara tillfredsställande.

Av styrelseprotokoll framgår att styrelsen fastställt intern kontrollplan inklusive aktiviteter för 2026 vid sammanträdet den 9 februari 2026.

Av bolagsstyrningsrapporten för 2024 framgår att inga väsentliga fel och brister har upptäckts 2024. Bolaget redogör för att några förbättringsområden har identifierats och att bolaget arbetar vidare med dessa, bland annat vad gäller informationssäkerhet.

Inom ramen för granskningen av bolagets styrning och interna kontroll har även avstämning gjorts med bolagets auktoriserade revisorer i samband med höstmöte och slutrevisionsmöte där ledning och revisorer deltagit. Utgångspunkten har varit de auktoriserade revisorernas avrapportering av löpande granskning och intern kontroll kopplat till rutiner och processer av väsentliga flöden. Inga väsentliga avvikelser har identifierats.

Övriga genomförda granskningar

Delegering

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

Enligt 8 kap. 4 § aktiebolagslagen 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 verkställande direktören, 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 framarbetat en instruktion för *attest och utanordning*, utfärdad den 13 december 2023 enligt dokumentet. Instruktionen ägs och förvaltas av CFO/Ekonomichef. Den ska revideras och uppdateras vid behov. Dokumentet syftar till att skapa rationella och säkra rutiner vid anskaffning och upphandling, fakturahantering och utanordning samt att säkerställa en tillfredsställande intern kontroll vid utbetalningar och hantering av inkomster.

I VD-instruktionen regleras ansvarsförhållanden mellan styrelsen och VD. Där framgår att VD handhar bolagets löpande förvaltning. VD får inte handlägga frågor rörande avtal mellan denne och bolaget samt mellan bolaget och en juridisk person som VD ensam eller tillsammans med någon annan får företräda. Utlämnande av allmän handling hanteras av VD enligt gällande arkivbeskrivning. VD:s ansvar för anställning, uppsägning och omplacering av personal framgår även.

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. Pågående översyn av hamnflytt har löpande återrapporterats till ägaren.

Delegering av beslutanderätt

Av dokumentet framgår att bolaget tillämpar en delegering av rätten att köpa varor och tjänster. Befogenhet att köpa varor och tjänster ligger inom ramen för det ansvar som fastlagts för de olika kostnadsställena. Avdelningschef kan inom sitt verksamhetsområde delegera rätten att beställa varor och tjänster. Denna vidaredelegation ska dokumenteras med avseende på person och eventuellt högsta belopp. Vi har erhållit underlag som verifierar sådan vidaredelegation. Utanordning innebär kontroll av att attest har skett på behörigt sätt samt ett slutligt godkännande av att betalningsunderlaget i övrigt är behandlat i föreskriven ordning så att utbetalning kan ske på riktiga grunder.

Inköp av inventarier och kostnader som inte avser den löpande verksamheten ska godkännas av närmast högre chef. För den finansiella verksamheten gäller de regler som särskilt anges i den finansiella policyn.

I dokumentet tydliggörs vad gransknings- och beställningsattesten avser. För att en fullgod intern kontroll ska föreligga får samma person inte både granska och attestera en och samma faktura. Avdelningschef avgör vilka personer som har rätt att granska fakturor. Beslutsattest innebär en bekräftelse på att erforderliga kontroller har utförts, bland annat avseende behörighet att inköpa eller beställa, att åtgärden är motiverad utifrån verksamhetens behov, att gällande upphandlingsavtal och regler har följts samt att leveransen har fullgjorts med avseende på beställd kvantitet och kvalitet. Alla inköp av investeringsobjekt ska godkännas av VD innan beställning sker.

Vidare framgår att innehavare av befattningar som inrymmer attest- respektive utanordningsrätt ska framgå av en uppdaterad förteckning som biläggs instruktionen. Vi har under granskningen inte verifierat en uppdaterad förteckning som tydliggör beslutsområden, beslutsnivå och beloppsgränser.

Avdelningscheferna ansvarar inför VD för att attestordningen tillämpas korrekt inom respektive enhet. Delegering av attesträtten kan ske och ska dokumenteras skriftligt samt meddelas ekonomiavdelningen efter godkännande av VD. I dokumentet framgår att ställföreträdare för attesträtt kan utses vid längre frånvaro. Beslutet ska föregås av en tillfällig delegation.

Personliga omkostnader ska attesteras av överordnad chef. VD:s personliga omkostnader ska attesteras av styrelsens ordförande eller vice ordförande. Styrelseordförandens, vice ordförandens och övriga styrelsemedlemmars utgifter ska attesteras av VD. I dokumentet framgår inte vem som träder in vid VD:s frånvaro. Av

intervjuer framgår att styrelseordföranden genomför efterattestering av VD:s utlägg ett antal gånger om året.

I dokumentet framgår inte hur och i vilken omfattning anmälan av delegerade beslutsärenden ska återrapporteras till styrelsen. I bolagets interna kontrollplan 2025 framgår under kontrollaktiviteter att attestregler, befogenhetsmatriser och arbetsbeskrivningar kontrolleras och uppdateras vid behov. Vi konstaterar att någon sådan uppdatering inte skett under året. Av bolagets ledning framgår att gällande instruktioner behöver uppdateras för att bättre harmoniera med nuvarande organisation och kontroller samt för att minska sårbarhet och otydlighet. Enligt bolaget har ett arbete initierats för att revidera berörda styrdokument och kommer enligt uppgift att slutföras under våren 2026.

Bedömning

Vår samlade bedömning är att den interna kontrollen i allt väsentligt är tillräcklig dock krävs förbättrad intern kontroll inom delegering och attest.

Vi grundar vår bedömning på att bolaget stärkt sitt arbete med intern kontroll under året i enlighet med stadens reglemente för intern kontroll och vidtagit förbättringsåtgärder utifrån föregående års rekommendation. Åtgärderna avser utvecklad riskanalysprocess, beslut om intern kontrollplan och årlig uppföljning, samt att styrelsen i högre utsträckning varit delaktig i arbetet löpande under året. Vi bedömer att styrelsen utifrån angiven tidplan i plan för uppföljning av intern kontroll, bör tidigarelägga beslut om intern kontrollplan samt rapporteringen av arbetet för att i högre grad sammanväga bolagets risk- och kontrollarbete med övrig verksamhetsstyrning. Vi bedömer att uppföljningen av genomförda aktiviteter i högre grad kan rapporteras utifrån en samlad bedömning av resultaten och de riskreducerande åtgärder som eventuellt kvarstår.

Vi bedömer att ansvarsfördelningen mellan styrelse och VD i vissa delar har tydliggjorts genom arbetsordning och VD-instruktion samt utifrån bolagets instruktioner för attest och utanordning. Vi bedömer dock att styrelse och VD bör se över nuvarande dokument för att tillse att dessa är tydliga utifrån vad som omfattas av delegering (överlåtande av beslutanderätt) respektive utanordning och attest (kontroll av ekonomiska transaktioner). Instruktionen behöver även uppdateras med aktuell förteckning som tydliggör beslutade ärenden, beslutsnivå, beloppsgränser och ersättare samt vem som träder in vid VD:s frånvaro. Därtill behöver tydliggöras vilken funktion som ansvarar för att attestera VD:s personliga utlägg samt tillse att det sker med tillräcklig intern kontroll.

Med utgångspunkt i styrelsens delegerade ansvar enligt VD-instruktion samt instruktioner för attest och utanordning, 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.