

Årsrapport 2025

Helsingborgs Stads Förvaltning AB

Stadsrevisionen

Årsrapport Helsingborgs Stads Förvaltning AB - 2025

Framtagen av stadsrevisionen i Helsingborgs stad

Datum: 2026-04-07

Diarienummer: 17/2025

Kontakt: stadsrevisionen@helsingborg.se

Foto: Helsingborgs stad

Innehåll

Samlad bedömning	4
Inledning	5
Syfte och revisionsfrågor, avgränsning	6
Revisionskriterier	6
Metoder	6
Resultat av granskningen.....	8
Verksamhet och ekonomi	8
Kommunala ändamålet.....	8
Bolagets analys av uppdrag	8
Ägarstyrning	9
Rapportering och uppföljning.....	11
Övriga genomförda granskningar	13
Bedömning.....	14
Styrning och intern kontroll.....	15
Arbetsordning och VD-instruktion	15
Organisation för arbetet med intern kontroll.....	15
Rapportering och uppföljning.....	16
Övriga genomförda granskningar	17
Bedömning.....	19

Samlad bedömning

Lekmannarevisorerna i Helsingborgs Stads Förvaltning 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. I denna rapport redovisas resultat och bedömningar utifrån lekmannarevisorernas granskningar av bolaget 2025.

Verksamhet och ekonomi

Vår samlade bedömning är att styrelse och VD i Helsingborgs Stads Förvaltning 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 utövat ägarstyrning och samordning av stadens bolag i enlighet med det uppdrag som anges i ägardirektivet. Vi bedömer att ägarstyrningen och uppföljningen av koncernbolagen har stärkts under året. Fokus har legat på hur väl fastställda mål och direktiv för verksamhet och ekonomi uppfylls, liksom på hur stadens inriktningar och mål nås och vilka förflyttningar som sker.

Vi ser det som positivt att bolaget i årets förvaltningsberättelse har lämnat en analys av hur bolagets uppdrag har utförts under året, men bedömer att analysen fortsatt kan utvecklas.

Styrning och intern kontroll

Vår samlade bedömning är att styrelse och VD i Helsingborgs Stads Förvaltning AB i allt väsentligt har en tillräcklig intern kontroll.

Vi grundar vår bedömning på att bolaget följer stadens reglemente för intern kontroll där arbetet utvecklats under året vad gäller ökad systematik i uppföljning och analys. Vi bedömer att styrelsens beslut om den årliga internkontrollplanen kan tidigareläggas för att i högre grad sammanväga bolagets risk- och kontrollarbete med övrig verksamhetsstyrning och stadens tidplan för intern kontroll. Vi bedömer även att uppföljningen av genomförda kontrollaktiviteter i högre utsträckning kan rapporteras utifrån en samlad bedömning av resultaten och de riskreducerande åtgärder som eventuellt kvarstår.

Vi bedömer att ansvarsfördelningen mellan styrelse och VD har tydliggjorts i arbetsordning och VD-instruktion samt i attestordning vad gäller attest av kostnader och VD:s utgifter. Vi bedömer att nuvarande attestordning bör tydliggöra ersättare för beslutsattestant samt att det i styrande dokument tydliggörs vem som träder in vid VD:s frånvaro.

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 Stads Förvaltning AB (HSFAB) utgör stadens moderbolag i en koncern med helägda rörelsedrivande bolag (Helsingborgshem AB, Helsingborgs Hamn AB, Helsingborg Arena och Scen AB, Öresundskraft AB och Helsingborgs Stads Fastighets Holding AB). Bolaget är även delägare i Nordvästra Skånes Renhållnings AB (NSR). Vid en extra bolagsstämma den 20 oktober 2025 beslutades att Nöjesparken Sundspärlan AB som ingår i kommunkoncernen, ska gå i frivillig likvidation. Bolaget kommer att avvecklas under 2026.

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 lekmannarevisorerna 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 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 Stads Förvaltning 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

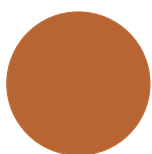
Granskningen har genomförts genom dokumentstudier av bolagsordning och ägardirektiv, affärsplan, riskanalys, plan och uppföljning av intern kontroll, uppföljningar av ekonomi och verksamhet (delårsrapport, årsredovisning), attestordning, protokoll samt arbetsordning och VD-instruktion. Granskningen har

även innefattat dialogmöte med styrelsens presidium och VD/ledning samt uppföljande intervjuer och inhämtande av uppgifter från andra nyckelpersoner som ansvarar för processerna ovan.

Årsrapporten har faktakontrollerats av bolaget.

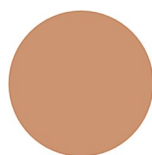
Granskningen har genomförts av sakkunniga revisorer på stadsrevisionen i Helsingborgs stad och kvalitetsgranskats av revisionsdirektören. Berörda sakkunniga revisorer har prövat sitt oberoende i enlighet med SKYREV:s (Sveriges Kommunala Yrkesrevisorer) rekommendation och inte funnit något hinder mot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

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



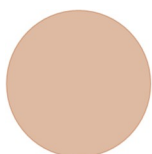
I allt väsentligt ändamålsenlig/tillräcklig

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

HSFAB:s **bolagsordning** är fastställd av kommunfullmäktige den 27 juni 2023 och vid extra bolagsstämma den 28 juni 2023. Av bolagsordningen framgår att bolaget ska ha till föremål för sin verksamhet att företräda Helsingborgs stads strategiska intressen genom att förvärva, äga och förvalta aktier och andelar i aktiebolag.

Det kommunala ändamålet med bolaget är att fullgöra det ansvar som åvilar Helsingborgs stad som aktieägare och bidra till uppfyllandet av Helsingborgs stads vision och mål, genom att styra, leda och samordna stadens verksamheter i aktiebolagsform mot målen i desamma.

Bolagets analys av uppdrag

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.

Bolaget har i **uppdrag** att, såsom aktieägare, företräda Helsingborgs stads strategiska intressen och utöva ägarstyrning i stadens bolag.

Bolaget har inte någon fastställd inriktning eller särskilda mål.

I ägardirektivet framkommer att bolaget ska verka för att minska risktagandet inom bolagssfären samt för att effektivisera verksamheten genom ökad samverkan och samordning mellan de helägda bolagen och stadens övriga verksamheter. Bolaget ansvarar även för att säkerställa att verksamheten i bolagen bedrivs på ett sätt som främjar långsiktigt hållbar utveckling, såväl ekonomisk, social som miljömässig samt ett effektivt resursutnyttjande. Bolaget ska verka för att upprätthålla god ekonomi i kommunkoncernen samt i samverkan med bolagens styrelse och ledning skapa former för effektiv uppföljning och rapportering på koncernivå.

I förvaltningsberättelsen lämnas en analys av hur bolagets uppdrag har utförts under året. Det anges att bolaget genomfört sitt uppdrag genom aktiv förvaltning av koncernens bolagsinnehav samt genom dialog, utvecklingsarbete och styrdokument samordnat och stärkt den strategiska inriktningen ur ett värdeskapande kommunkoncernperspektiv. Vidare framgår att bolaget har säkerställt att bolagens

¹ Ägardirektiv för Helsingborgs Stads Förvaltning AB, beslutat av kommunfullmäktige den 27 juni 2023, § 112

verksamhet bedrivs på ett sätt som främjar långsiktigt hållbar ekonomisk, social och miljömässig utveckling och ett effektivt resursutnyttjande. Arbetet har även inriktats på att minska risktagandet och upprätthålla en god ekonomi i kommunkoncernen. Bolaget bedömer sammantaget att de arbetat i enlighet med uppdraget enligt ägardirektivet.

I analysen framgår inte vilka insatser och effekter som bidragit till att målsättningar i bolagets uppdrag har säkerställts. Vidare saknas redovisning av vilka lärdomar bolaget dragit av årets verksamhet samt strategiska vägval framåt för fortsatt utveckling.

Ägarstyrning

I HSFAB:s bolagsstyrningsrapport² framgår att principerna för styrningen av bolagen inom Helsingborgs stads bolagskoncern utgår från styrdokumentet *Bolagsstyrning i Helsingborgs stad*³.

HSFAB har i ett årshjul formaliserat en för koncernen gemensam uppföljningsprocess av bolagen. Aktiviteterna avser översyn av styrdokument, uppföljning och rapportering utifrån delårsrapporter, årsbokslut och årsredovisning samt tidplan för ägardialoger. Mål i ägardirektiv, investeringar och ekonomi följs upp för samtliga helägda dotterbolag inklusive NSR varje tertiäl i samband med delårsrapporter och årsbokslut.

Ägardialogerna utgör stadens informella styrning över bolagen. Syftet är att diskutera strategiskt viktiga frågor samt att följa upp ägardirektivens måluppfyllelse och ekonomi. Enligt bolagsstyrningsdokumentet genomförs ägardialoger med samtliga helägda och delägda dotterbolag som ingår i bolagskoncernen samt Pingday AB (utgör helägt dotterbolag till Öresundskraft AB) vid minst två tillfällen per år samt minst en gång per år med delägda dotterbolag. Förutom de planerade ägardialogerna följs aktuella ärenden upp löpande under året. Då bjuds bolagspresidierna in för att ge information och styrelsen i HSFAB får möjlighet att fördjupa sig och ställa frågor.

HSFAB genomför därtill fördjupad ägarworkshop vid behov i maj och september månad. Moderbolaget bjuder även årligen in till en presidiekonferens i september där HSFAB och de helägda dotterbolagens presidier och bolags-VD:ar träffas för strategisk dialog och erfarenhetsutbyte. Från och med 2025 har även bolagspresidierna i NSR AB och NSVA AB bjudits in. Sedan 2025 har det genomförts en presidiekonferens i samband med den årliga bolagsdagen.

Från och med 2026 kommer ägardialoger för de delägda dotterbolagen (NSR) att genomföras vid två tillfällen per år. Vid ny mandatperiod är rutinen sedan tidigare att

² Bolagsstyrningsrapport för Helsingborgs Stads Förvaltning AB, daterad 2025-04-15

³ Beslut av kommunfullmäktige den 17 juni 2015 och reviderats av fullmäktige den 18–19 juni 2019 samt den 25 januari 2022.

två ägardialoger genomförs under våren och en under hösten med de helägda bolagen.

Av NSR:s ägardirektiv framgår att ägarsamråd med övriga delägare/ägarkommuner ska genomföras minst en gång per år i samband med bolagets årsstämma. Syftet med ägarsamråden är att föra dialog kring bolagets ställning och utveckling. Helsingborgs stad är sammankallande när det gäller NSR:s ägarsamråd.

Därutöver erhåller styrelsen information om nuläget/utveckling i fastighetsbolagen (dotterbolagen i Helsingborgs Stads Fastighets Holding AB) vid minst ett tillfälle årligen.

Sedan hösten 2025 genomförs på tjänstemannanivå under ledning av koncernchef, kontinuerliga koncernledningsmöten där förvaltningsdirektörer och stadens bolags-VD:ar träffas kontinuerligt i syfte att samordna strategiska förflyttningar utifrån ett helhetsperspektiv. Därutöver samlar VD i HSFAB, tillika stadsdirektör, de helägda bolagens VD:ar samt VD i NSR och NSVA för löpande avstämning och strategiska frågor. En bolagsberedningsgrupp utgörs av ett antal tjänstepersoner inom stadsledningsförvaltningen som på uppdrag av VD:n ansvarar för beredning av ärenden till styrelsen.

Ägardialoger 2025

Av HSFAB:s protokoll går att utläsa att ägardialoger genomförts enligt årshjulet med stadens bolag under våren respektive hösten. Vid respektive ägardialog har uppföljning gjorts av mål och ekonomi enligt ägardirektivet.

Av uppföljningen av intern kontroll 2025 framgår att bolaget bedömer att dotterbolagen har redovisat verksamhet, mål och ekonomi i enlighet med uppställda krav och att bolagen sammantaget visar på tydliga förflyttningar i rätt riktning. Ägardialogerna har även följt upp hur bolagen bidrar till att uppfylla stadens inriktningar och övergripande mål. Särskild vikt har lagts vid bolagens intjäningsförmåga, deras bidrag till arbetsmarknad och sysselsättning, klimat- och miljöfrågor kopplat till stadens klimat- och energiplan (KEP), civil beredskap och krisledning, bolagens bidrag i stadens funktionella ledningsgrupper, större investeringar samt riskhantering. Under höstens dialogmöten har respektive dotterbolag redogjort för bolagets uppdrag och inriktning.

Utöver gemensamma koncernövergripande frågor har ägardialogerna också omfattat bolagsspecifika fokusområden. Dessa berör bland annat utvecklingen i Helsingborgs Hamn, både vad gäller resultatutveckling inom Port operations och frågor som rör trygghet och säkerhet kopplade till verksamheten. Vidare har större strategiska investeringar och risker i kommunkoncernen diskuterats, särskilt vad gäller hamnflytten och CCS-projektet. Vad gäller CCS-investeringen framgår av HSFAB:s protokoll att frågan har lyfts med ägaren utifrån bolagsordningens krav på att kommunfullmäktige ska ges möjlighet att ta ställning i frågor som är av principiell

beskaffenhet. Därtill har dialoger förts med Öresundskraft vad gäller frågor och förutsättningar kopplat till bolagskoncernens intressebolag.

Dialoger om åtgärder sker enligt internkontrollrapporten i samband med ägardialoger och vid behov mellan ordinarie möten i tjänstemannanätverk och bolagsberedningsgrupper. Vidare framgår det under riskområdet bolagsformalia, att dotterbolagen har överlämnat de handlingar som krävs enligt ägardirektiven och i enlighet med HSFAB:s direktiv och anvisningar.

Delägda dotterbolag

Vad gäller ägardialoger med NSR AB och Nöjesparken Sundspärlan AB framgår av protokoll att dessa genomförts den 13 maj 2025. Av protokollet framgår att bolagen lämnat redogörelse över sin verksamhet i enlighet med mål i ägardirektivet.

NSR AB har bland annat lämnat information om pågående försäljningsprocess av NSR Biogas AB, planerade investeringar, nuläge för biokolsanläggningen samt uppföljning av utsläppsmål. Utifrån revidering av nytt ägardirektiv för NSR AB, vilken har framarbetats i samverkan med övriga ägarkommuner, har frågan om ägardirektivet aktualiserats av HSFAB under hösten 2025.

Vad gäller Nöjesparken Sundspärlan AB framgår i protokoll att frågan om bolagets utveckling och behov av utökad finansiering/lån återkommande behandlats av HSFAB:s styrelse under året. I beslut den 12 juni 2025 har HSFAB efter dialog med Sundspärlans övriga majoritetsägare, fattat beslut om att verka för en kontrollerad avveckling/likvidation av driftsbolaget. Vid sammanträde den 25 augusti 2025 har HSFAB beslutat att likvidation av Nöjesparken Sundspärlan AB är en fråga av principiell beskaffenhet där kommunfullmäktige ska ges möjlighet att ta ställning i frågan. Ett sådant beslut behandlades av kommunfullmäktige den 16 september 2025.

Vid extra bolagsstämma den 20 oktober 2025 har stämman fattat beslut om att Nöjesparken Sundspärlan AB ska träda i frivillig likvidation. Inför extra bolagsstämma den 8 december 2025, där avgångsredovisning ska presenteras och beslut om ansvarsprövning fattas, har HSFAB tagit fram en ombudsinstruktion. En majoritet av styrelsen har beslutat att en anmärkning ska föras in i bolagsstämmoprotokollet för Nöjesparken Sundspärlan AB. Anmärkningen avser att bolagets verksamhet inte har skötts på ett ändamålsenligt och ekonomiskt tillfredsställande sätt samt att den interna kontrollen inte har varit tillräcklig.

Rapportering och uppföljning

Av ägardirektivet framgår att bolaget ansvarar för att till kommunstyrelsen rapportera protokoll från styrelsens sammanträden, bolagets årsredovisning, revisionsberättelse och granskningsrapport samt övriga handlingar av vikt för kommunstyrelsen. Vidare framgår att HSFAB ska följa upp att de helägda bolagen i HSFAB-koncernen deltar

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

Därtill framarbetar moderbolaget årligen en bolagsstyrningsrapport. Den senaste avser verksamhetsåret 2024 och är daterad den 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 årets förvaltningsberättelse lämnas en redogörelse av hur bolagets verksamhet varit förenlig med det kommunala ändamålet. Redogörelsen beskriver att arbetet bedrivits utifrån ett koncernövergripande perspektiv där fokus varit på uppföljning av bolagens måluppfyllelse, ekonomiska utveckling samt hur bolagen bidragit till att förverkliga stadens inriktningar, mål och vision. Arbetet har skett genom ägardialoger och löpande uppföljningar. Sammantaget bedömer styrelsen att verksamheten under året har bedrivits på ett sätt som varit förenligt med det kommunala ändamålet.

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. Som grund för beslutet biläggs samtliga bolagsstyrningsrapporter i koncernen. Ett sådant ärende hanterades av kommunstyrelsen den 27 maj 2025.

Civil beredskap

Enligt ägardirektivet ska Helsingborgs Stads Förvaltning AB följa upp att de helägda bolagen i HSFAB koncernen deltar och bidrar i stadens arbete med civil beredskap och krisledning i enlighet med beslutade styrdokument inom civil beredskap.

Av bolagets protokoll samt årsresultat av intern kontroll 2025, framgår att området avseende civil beredskap och krisledning har uppmärksammats särskilt i samband med årets ägardialoger med de hel- och delägda dotterbolagen. Vid revisorernas dialogmöte med bolaget under hösten 2025 diskuterades insatser för att stärka stadens samlade förmåga av kontinuitetshantering. Presidiet framhöll vikten av fortlöpande dialog och samverkan i frågan, vilket bland annat sker genom stadsövergripande nätverk kring civil beredskap där både bolag och förvaltningar ingår.

Övriga genomförda granskningar

Granskning av sysselsättning för att få fler i arbete

Lekmannarevisorerna i HSFAB har under 2025 genomfört en fördjupad granskning. Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen, arbetsmarknadsnämnden och stadens bolag⁴ 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.

Revisionen har lämnat ett antal rekommendationer till kommunstyrelsen och HSFAB i syfte att i ett framåtsyftande perspektiv stärka stadens samlade förmåga att uppnå förväntade effekter.

Styrelsen skriver i sitt yttrande att HSFAB regelbundet genomför ägardialoger med bolagen där deras uppdrag, mål och stadens inriktningar behandlas. Frågor som berörs är bland annat samverkan med näringsliv och utbildningsaktörer, bolagens kompetensförsörjning samt hur bolagen bidrar till ökad attraktivitet och tillväxt. Under 2025 har dialogen med bolagen haft ett särskilt fokus på temat Helsingborg som tillväxtmotor, med syfte att stärka Helsingborgs attraktionskraft och roll som regional tillväxtmotor.

HSFAB ser ett stort värde i att fortsätta dialogen med bolagen om deras roll i arbetet för hållbar tillväxt och ökad sysselsättning i Helsingborg. I detta ligger att ha dialog om hur bolagen utifrån sina uppdrag, sina förutsättningar och sitt handlingsutrymme på bästa sätt kan vara en del i koncernens samlade arbete för en högre sysselsättning i Helsingborg.

HSFAB bedömer att bolagens nuvarande insatser i huvudsak ligger i linje med ägarens direktiv. Samtidigt är sysselsättningen i Helsingborg fortfarande en av

⁴ HSFAB, Öresundskraft AB, Helsingborgshem AB, Helsingborgs Hamn AB, Helsingborg Arena och Scen AB och Pingday AB.

stadens största utmaningar. Utifrån det är det tydligt att nämnder och bolag gemensamt och i samverkan med andra aktörer behöver fortsätta att identifiera och genomföra de initiativ, enskilt eller i samverkan, som har störst positiv effekt på sysselsättningen i staden. HSFAB ser att det fortsatta arbetet kan genomföras inom befintliga strukturer för dialog och uppföljning.

Bedömning

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

Vi grundar vår bedömning på att bolaget utövat ägarstyrning och samordning av stadens bolag i enlighet med det uppdrag som anges i ägardirektivet. Vi ser det som positivt att bolaget i årets förvaltningsberättelse har lämnat en analys av hur bolagets uppdrag har utförts under året. Vi bedömer dock att analysen kan stärkas utifrån tydligare orsakssamband till redovisad utveckling och resultat samt vilka insatser och effekter som bidragit till att målsättningar i bolagets uppdrag har säkerställts. Vidare saknas redovisning av vilka lärdomar bolaget dragit av årets verksamhet samt strategiska vägval framåt för fortsatt utveckling.

Vi bedömer att ägarstyrningen och uppföljningen av koncernbolagen har stärkts under året. Protokollen visar en tydligare spårbarhet i hur HSFAB har följt upp och dokumenterat koncernbolagens efterlevnad av ägardirektiv och fastställda mål, liksom i hur behovet av förflyttningar utifrån stadens övergripande inriktningar och mål har hanterats. Vi ser det som positivt att ägardialoger med de delägda dotterbolagen kommer att utökas under 2026. Vi bedömer att den dokumenterade uppföljningen kan stärkas ytterligare inom de områden där dotterbolagen redovisar avvikelser från de mål och direktiv som fastställts av ägaren, eller där ägaren ser behov av ökad förflyttning eller stärkt handlingsutrymme utifrån stadens inriktningar och mål.

Vi noterar att styrelsen i förvaltningsberättelsen 2025 har lämnat en redogörelse för verksamhetens förenlighet med det kommunala ändamålet, vilket vi ser som en förbättring jämfört med tidigare år.

Utifrån ägardirektivets krav om att bolaget ska följa upp hur de helägda bolagen i koncernen deltagit och bidragit till stadens arbete med civil beredskap och krisledning, konstaterar vi att frågan särskilt berörts i samband med årets ägardialoger samt utifrån bolagens bidrag i stadens nätverk och funktionella ledningsgrupper. Styrelsen har inte sammanställt en samlad redogörelse av hur bolagen bidragit i arbetet.

I övrigt bedömer vi att bolaget arbetar i enlighet med ägarens direktiv och krav på åiterrapportering.

Styrning och intern kontroll

Arbetsordning och VD-instruktion

Styrelsen har vid styrelsemötet den 28 januari 2025, fastställt **arbetsordning** för styrelsen. I styrelsens arbetsordning framgår styrelsens uppgifter, ansvar och befogenheter, struktur och arbetsformer för styrelsen och dess sammanträden, beredning av ärenden, rapportering och uppföljning. I arbetsordningen framgår även att styrelsen årligen ska utvärdera sitt arbete och att utvärderingen ska dokumenteras.

VD-instruktionen har fastställts av styrelsen den 28 januari 2025. VD-instruktionen reglerar att VD ska sköta den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar. VD ansvarar för att verkställa styrelsens beslut och säkerställa att bolagets bokföring fullgörs i överenskommelse med lag. VD ska informera styrelsen om viktiga förhållanden och kan vid behov delegera beslutsfattande till andra.

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.

Av bolagsstyrningsrapporten framgår att styrning och kontroll av verksamheten ingår i bolagets verksamhetsstyrning och ledningssystem. Utifrån HSFAB:s ägarroll och som moderbolag i koncernen, har de ett särskilt ansvar för att dotterbolagen har en väl fungerande intern kontroll. Framtagen internkontrollplan ska utformas med utgångspunkt från identifierade risker på koncernivå.

Bolaget har antagit en reviderad plan för uppföljning av intern kontroll för 2025, som beslutats av styrelsen den 28 augusti 2025. Av planen framgår identifierade risker, kontrollaktivitet, vem som ansvarar för uppföljningen samt med vilken frekvens återrapportering till styrelsen ska ske.

För att säkerställa ett mer systematiskt och strukturerat arbete har bolagets årshjul kompletterats med tidpunkter som rör intern kontroll vad gäller uppföljning, analys av årsresultat, genomförande av riskanalys samt planering inför antagande av ny intern kontrollplan. Syftet är enligt bolaget att skapa ett sammanhängande arbetssätt som stärker styrning och kontroll över tid.

Vid styrelsemötet den 27 januari 2026 framgår att en workshop har genomförts i syfte att identifiera och diskutera koncernövergripande risker samt vilka åtgärder som kan vidtas för att förebygga dessa. Bedömningar har gjorts utifrån en uppställd

riskmatris. Det framgår vidare att bolagsberedningsgruppen tar med sig styrelsens inspel från workshopen för att arbeta vidare med ett förslag till plan för uppföljning av internkontroll för 2026.

Vid styrelsemötet den 5 mars 2026 har styrelsen fattat beslut om plan för uppföljning av den interna kontrollen 2026. Av protokollet framgår att planen bygger på den riskanalys som togs fram av styrelsen vid workshopen i januari. Planen omfattar strategiska förflyttningar för koncernens utveckling och långsiktiga värdeskapande samt identifierade risker.

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.

Enligt bolagsstyrningsrapporten har styrelsen ett särskilt ansvar för koncernens gemensamma uppföljningsprocess inom koncernen och ska i samverkan med bolagets styrelse och ledning skapa former för effektiv uppföljning och rapportering på koncernnivå.

I HSFAB:s protokoll framgår att frågor kopplat till bolagens riskhantering och interna kontroll har berörts i samband med ägardialogerna.

Vid styrelsemötet den 28 augusti 2025 behandlade styrelsen uppföljning av lekmannarevisorernas årsrapport 2024 samt status för dotterbolagen utifrån de rekommendationer som framförts av lekmannarevisorerna samt den redovisning som bolagen rapporterat utifrån inlämnade bolagsstyrningsrapporter.

Av protokoll från den 27 januari 2026 framgår att rapport avseende uppföljning av intern kontroll 2025 har presenterats för styrelsen, där resultatet redovisats inom fyra koncernövergripande områden; uppsikt och uppföljning av verksamheten i dotterbolagen, uppföljning av riskhantering i dotterbolagen, investeringsprocess och bolagsformalia. Av rapporten framgår att vissa områden, utifrån genomförd granskning och samlade slutsatser, fortsatt bedöms vara av sådan betydelse att de bör beaktas i arbetet med riskanalys och internkontroll för 2026.

Vad gäller kontrollområdet *Uppföljning av riskhantering i dotterbolagen*, framgår av årsuppföljningen att den samlade bedömningen är att riskhanteringen inom koncernen fungerar väl utifrån genomförda insatser under året. Samtidigt bör särskild uppmärksamhet riktas mot koncernövergripande risker kopplade till lönsamhet och finansiering, särskilt i situationer där flera större investeringar och projekt pågår eller planeras samtidigt. Vidare anges att uppföljningen av vissa intressebolag inom Öresundskraftskoncernen fortsatt kräver särskild noggrannhet. Detta är viktigt för att säkerställa att HSFAB får tidiga signaler om större avvikelser. Även risker kopplade till CCS-projektet och hamnflyttsprojektet anges som särskilda riskområden som

behöver belysas genom fördjupad riskbedömning inför verkställighetsbeslut under 2026 och framåt.

Av protokoll framgår att styrelsen vid sammanträde den 11 december 2025 redovisat en sammanställning över genomförd styrelseutvärdering. Styrelsen diskuterade utfallet och identifierade möjliga utvecklingsområden. Därtill genomfördes en fortsatt diskussion om styrelsens uppdrag. I samband med detta hölls en workshop, ledd av koncern-VD, med fokus på strukturer för styrelsens arbete samt ansvarstagande för helheten.

Inom ramen för granskningen av bolagets styrning och interna kontroll har även avstämning gjorts med bolagets auktoriserade revisorer. Inga väsentliga avvikelser har identifierats.

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

Styrelsen har den 31 mars 2021 fastställt attestordning för HSFAB samt Helsingborgs Stads Fastighets Holding AB.

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.

Delegering av beslutanderätt

Bolaget har inte antagit någon delegeringsordning. I styrelsens arbetsordning framgår att beslut om firmateckningsrätt och utseende av beslutsattestanter ska ske vid första sammanträdet för mandatperioden. I protokoll från styrelsens sammanträde den 1 februari 2023 framgår att bolagets firma tecknas av styrelsen i dess helhet eller

av ordförande och vice ordförande i förening. Vid mötet fattades inget beslut om utseende av beslutsattestanter.

Av attestordningen framgår att styrelsen ger ekonomidirektören i Helsingborgs stad, behörighet och ansvar att godkänna och verkställa kostnader och intäkter som avser löpande förvaltningsåtgärder samt som uppstår till följd av styrelsens beslut.

Alla bokföringstransaktioner i affärssystemet ska attesteras av minst två attestanter. I attestordningen beskrivs rutin för granskningsattest och bokföring, vilket syftar till att granska att konteringen är korrekt och i enlighet med gällande lagstiftning och interna policys. Detta utförs av ekonom/ekonomer på stadsledningsförvaltningen. Beslutsattest utförs av verksamhetscontroller på stadsledningsförvaltningen. Attesten innebär att kontrollera att transaktionen överensstämmer med fattade beslut och ryms inom ramen för verksamhetsområdet.

I VD-instruktionen anges att styrelsens ordförande ska attestera VD:s kostnader och utlägg månadsvis. VD är inte anställd i HSFAB utan i Helsingborgs stad. Kostnader hanteras därmed inom ramen för stadens organisation i enlighet med gällande delegeringsordning, där kommunstyrelsens ordförande attesterar stadsdirektörens utlägg. Attesteringen sker elektroniskt i stadens personal- och ekonomisystem. Enligt bolagets ledning förekommer inga personliga utlägg av VD som hanteras inom HSFAB.

Det finns inte något specifikt dokument/beslut av styrelsen som reglerar vem som träder in i VD:s frånvaro. I praktiken hanteras detta enligt bolaget genom att ekonomidirektören, som har ett övergripande processansvar för bolagsfrågor, träder in som stöd i bolagsfrågorna. Koncern-VD delegerar uppgifter och ärenden främst till ekonomidirektören samt till bolagsberedningsgruppen. I styrdokumentet *Bolagsstyrning i Helsingborgs stad* anges att tjänstepersoner inom stadsledningsförvaltningen, på uppdrag av stadsdirektören (tillika VD i HSFAB), arbetar med att förbereda ärenden till styrelsen, genomföra styrelsebeslut samt analysera och följa bolagskoncernens strategiska utveckling.

HSFAB har beredningsansvar vid beslut om bolagsordningar och ägardirektiv för bolagen som ingår i HSFAB-koncernen. De bereder även och avgör om en fråga är av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt där kommunfullmäktige ska ta ställning i frågan. Vidare utser de ombud för bolagets aktier i dotterbolagen vid bolagsstämmor och lämnar instruktion till hur ombuden ska rösta på stämman. Under 2025 har styrelsen lyft olika ärende som krävt kommunfullmäktiges ställningstagande. Det gäller bland annat utveckling och framtida beslut om Nöjesparken Sundspärlan AB samt CCS-projektet.

Bedömning

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

Vi grundar vår bedömning på att stadens reglemente för intern kontroll följts vad gäller övergripande struktur och riskhantering samt årlig uppföljning och rapportering till styrelsen. Vi ser det som positivt att styrelsen är delaktig i framtagandet av riskanalysen som ligger till grund för den plan som antas samt att bolagets arbete med intern kontroll utvecklats under året med förtydligad tidplan för beslut, delrapportering, analys och årlig uppföljning.

Vi bedömer att styrelsens beslut om den årliga internkontrollplanen kan tidigareläggas för att i högre grad sammanväga bolagets risk- och kontrollarbete med övrig verksamhetsstyrning samt för att harmoniera med stadens övriga tidplan för intern kontroll. Vi bedömer även att uppföljningen av genomförda kontrollaktiviteter i högre utsträckning kan rapporteras utifrån en samlad bedömning av resultaten och de riskreducerande åtgärder som eventuellt kvarstår.

I protokoll framgår att frågor kopplat till bolagens riskhantering och interna kontroll har berörts i samband med ägardialogerna. Vi ser det som viktigt att ägaren fortsatt följer upp dotterbolagens processer för riskhantering och system för intern kontroll, samt i protokoll och årlig uppföljning bedömer om vidtagna åtgärder varit tillräckliga i enlighet med ägarens krav och direktiv.

Vi bedömer att ansvarsfördelningen mellan styrelse och VD har tydliggjorts i arbetsordning och VD-instruktion samt att beslutanderätten vad gäller attest av kostnader och VD:s kostnader och utlägg har tydliggjorts i VD-instruktion och attestordning. Vi bedömer att nuvarande attestordning bör tydliggöra ersättare för beslutsattestant samt att det i styrande dokument tydliggörs vem som träder in vid VD:s frånvaro.