



HELSINGBORG

Årsrapport 2025

Kommunstyrelsen

Stadsrevisionen

Årsrapport kommunstyrelsen – 2025

Framtagen av Stadsrevisionen i Helsingborgs stad

Datum: 2026-03-23

Diarienummer: 2/2025

Kontakt: stadsrevisionen@helsingborg.se

Foto: 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
Styrelsens analys av uppdrag och inriktning.....	9
Måluppfyllelse - verksamhet.....	11
Specifika uppdrag.....	13
Måluppfyllelse - ekonomi	14
Rapportering och uppföljning.....	14
Övriga genomförda granskningar	15
Bedömning	16
Styrning och intern kontroll.....	18
Riskanalys och intern kontrollplan	Fel! Bokmärket är inte definierat.
Rapportering och uppföljning.....	18
Övriga genomförda granskningar	20
Bedömning	23

Samlad bedömning

De förtroendevalda revisorerna har i sin revisionsplan 2025 beslutat att genomföra en grundläggande granskning av kommunstyrelsen. Syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsen bedriver en ändamålsenlig och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande verksamhet enligt fullmäktiges mål, beslut och uppdrag samt om kommunstyrelsen har en tillräcklig styrning och intern kontroll för att leva upp till verksamhetens och stadens mål, regler och föreskrifter.

I denna rapport redovisas resultat och bedömningar utifrån stadsrevisionens granskningar av kommunstyrelsen 2025.

Verksamhet och ekonomi

Vår samlade bedömning är att kommunstyrelsen i allt väsentligt bedriver en ändamålsenlig och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande verksamhet.

Vi grundar vår bedömning på att kommunstyrelsen i enlighet med stadens anvisningar har lämnat en analys av styrelsens uppdrag och inriktning som visar på förflyttningar och lärdomar under året samt analys för vägar framåt.

Två av fyra verksamhetsmål uppnås eller bedöms uppnås. Av de två mål som inte nås för året visar målet om företagets bedömning av stadens myndighetsutövning och service en positiv trend, medan målet om startbesked för småhus inte visar någon förbättring mot tidiga år.

Uppdraget har genomförts inom givna resurser, de finansiella målen har uppnåtts och samtliga kvarvarande tidsatta uppdrag från kommunfullmäktige för 2025 har hanterats. Vi konstaterar i likhet med föregående år att prognosavvikelserna är stora, särskilt inom stadsledningsförvaltningens egen verksamhet. Vi bedömer att kommunstyrelsen behöver säkerställa att åtgärder vidtas för att vidareutveckla prognosarbetet och därigenom uppnå en högre prognossäkerhet. Detta noterades även föregående år.

Styrning och intern kontroll

Vår samlade bedömning är att kommunstyrelsen delvis har en tillräcklig intern kontroll.

Vi grundar vår bedömning på att kommunstyrelsen följer stadens reglemente för intern kontroll och bedriver ett systematiskt arbete med fokus på risker och uppföljning. Styrelsens delaktighet i riskanalysprocessen har stärkts under året och vi noterar att styrelsen numera följer stadens årshjul för rapportering samt återrapporterat vidtagna åtgärder utifrån tidigare avvikelser till kommunalrådsberedningen.

Resultatet utifrån våra fördjupade och grundläggande granskningar visar att styrelsen fortsatt behöver stärka sin styrning, ledning och samordning av stadens verksamheter utifrån ett helhetsperspektiv. Vi ser att arbete pågår för att förbättra styrelsens samordning och ledning, men bedömer att dessa insatser ännu inte fått fullt genomslag.

Utifrån kommunstyrelsens uppsiktsplikt konstaterar vi att uppföljande insatser har genomförts under året. Vi bedömer dock att uppsiktsplikten behöver formuleras så att den omfattar samtliga nämnder och bolag som inte uppvisar en resultatutveckling i linje med kommunfullmäktiges mål, samt att kommunstyrelsen behöver tydliggöra hur uppsikten ska genomföras.

Inledning

Revisorerna ska enligt kommunallagen årligen pröva om verksamheten sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt, om räkenskaperna är rättvisande och om den interna kontrollen inom styrelse och nämnder är tillräcklig.

Kommunstyrelse och nämnder ska bedriva verksamheten i enlighet med fullmäktiges mål och uppdrag, beslut och riktlinjer samt lagstiftning och andra föreskrifter som gäller för verksamheten. Därtill ska styrelse och nämnder tillse att det finns systematiskt ordnade kontroller i organisation, system, processer och rutiner samt en struktur och organisation för arbetet som ger förutsättningar för att verksamheten uppnår beslutade mål och efterlever gällande regelverk inom sina ekonomiska ramar.

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 mål och uppdrag.

Den grundläggande granskningen omfattar granskning av måluppfyllelse samt granskning av styrning och intern kontroll. Granskningen utgör en grund för de bedömningar och uttalande som revisorerna avger i revisionsberättelsen. 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 de förtroendevalda revisorerna. Uppdraget ingår i revisionsplanen för 2025.

Syfte och revisionsfrågor, avgränsning

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen bedrivit en ändamålsenlig och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande verksamhet enligt fullmäktiges mål, beslut och uppdrag samt om styrelsen har en tillräcklig styrning och intern kontroll för att leva upp till verksamhetens mål, regler och föreskrifter.

Den grundläggande granskningen har omfattat följande revisionsfrågor;

- Vidtar kommunstyrelsen tillräckliga åtgärder för att uppnå fastställda mål avseende verksamhet och ekonomi?
- Säkerställer kommunstyrelsen att styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten är tillräcklig?

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

- Delegeringsordning - granskningen har syftat till att översiktligt bedöma nämndens styrdokument, kontroll och anmälan av delegeringsbeslut.

Granskningen avser kommunstyrelsen.

Revisionskriterier

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

- Kommunallagen (2017:725) 6 kap. 1§ och 6§
- Styrelsens reglemente
- Relevanta styrdokument och fullmäktiges mål och beslut som berör styrelsen

Metoder

Granskningen har skett genom dokumentstudier av plan för mål och ekonomi, verksamhetsplaner, internbudget, dokumenterad riskanalys, plan för uppföljning av intern kontroll, årsresultat av uppföljning av intern kontroll, uppföljningar av ekonomi och verksamhet (ekonomirapporter, delårsrapport, årsredovisning), delegeringsordning och arbetsinstruktion, dokument för kommunstyrelsens uppsiktsplikt samt protokoll och underliggande handlingar. Granskningen har även innefattat intervjuer med tjänstepersoner med särskilt ansvar för förvaltningens processer som rör mål, intern kontroll och ekonomi. Dialogmöte har genomförts med styrelsens presidium samt ledning under hösten 2025.

Årsrapporten har faktakontrollerats av förvaltningen.

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.



Resultat av granskningen

Nedan redovisas resultat utifrån revisionsfrågorna som berör området verksamhet och ekonomi samt styrning och intern kontroll.

Verksamhet och ekonomi

Styrelsens analys av uppdrag och inriktning

Nämnden ska enligt stadens styrmodell följa stadens inriktningar. Dessa visar vad fullmäktige vill att koncernen ska fokusera på för att Helsingborg ska utvecklas mot vision Helsingborg 2035.

Kommunstyrelsens **uppdrag** är att utifrån ett helhetsansvar leda och samordna stadens verksamheter, utveckling och ekonomi.

Styrelsen redogör i årsbokslut 2025 för att samordningen inom organisationen har stärkts under året genom funktionella ledningsgrupper, gemensamma principer och förbättrad internkommunikation. Digitaliseringen har utvecklats med övergången till molnbaserade system, införandet av M365 och Windows 11, nytt e-handelssystem samt en mer datadriven analys¹. AI-styrningen har tydliggjorts genom en gemensam vägledning och tillgång till SveaGPT. Inom innovation har en ny strategisk inriktning etablerats, partnerskapet med LOFT² fördjupats och flera initiativ genomförts. Effektiviteten i stöd- och styrprocesser har ökat, bland annat genom arkivturnén, gemensam informationshanteringsplan och förbättrade processer för styrning och onboarding. Arbetet med digital säkerhet har stärkts genom tillsättning av CISO³ och personalsäkerhetsutredare, förbättrad incidenthantering och utvecklad kriskommunikation.

Trots viktiga framsteg anger styrelsen att det kvarstår flera utmaningar. De genomförda organisationsförändringarna fortsätter att ta kraft och påverkar medarbetarnas engagemang, och den interna samordningen utvecklas inte i samma takt som samverkan med fackförvaltningarna. Inom cyber- och informationssäkerhet behöver utvecklingstakten öka för att möta de alltmer komplexa krav som ställs. Det finns också fortsatt behov av stärkt samordning inom innovationsarbetet samt vidare utveckling av kontaktcenter, arkivering och dataintegration. Samtidigt har resursutnyttjandet inom digitalisering blivit lägre än planerat, trots att det funnits ekonomiska möjligheter att genomföra fler satsningar.

¹ Att systematiskt samla in, bearbeta och tolka data för att fatta faktabaserade och proaktiva beslut.

² Leda och Organisera för Förnyelse och Transformation, ett partnerskap tillsammans med andra kommuner och akademien för att fortsätta utvecklingen av stadens innovationsarbete

³ Chief Information Security Officer, chef med ansvar för att utforma och driva en organisations strategi för informationssäkerhet och IT-säkerhet

Styrelsens **inriktning** är att Helsingborg ska ha det bästa klimatet för företagsamma människor. Hållbar tillväxt är nyckeln till en starkare stad och vi ska utveckla strategiska partnerskap, involvering och en positionering som stödjer nyetableringar i staden och tillväxt i etablerade verksamheter. Helsingborg ska vara en attraktiv plats för kunskapsintensiva företag med ett utvecklat samarbete med näringslivet och Lunds universitet, Campus Helsingborg. Helsingborg ska upplevas tryggt och vara säkert med en stärkt civil beredskap.

I styrelsens årsbokslut bedömer stadsledningsförvaltningen att de har en utveckling i enlighet med nämndens inriktning. Förflyttningar som lyfts fram är bland annat att hållbarhetsarbetet förstärkts samt att utvecklade arbetssätt och insatser bidragit till en utveckling av stadens näringsliv. Antalet kunskapsintensiva företag har vuxit, och efter tidigare nedgång har även antalet anställda inom dessa verksamheter ökat något. Samverkan med Campus Helsingborg har ökat och i januari 2025 tecknade staden ett nytt samverkansavtal med Lunds universitet. Trygghetsarbetet har gett resultat med förbättrade trygghetsmätningar och färre skadegörelse- och tillgreppsbrott. Vidare har staden stärkt sin beredskap genom inrättande av en funktionell ledningsgrupp för civil beredskap samt satsningar på informationssäkerhet och förbättrad kriskommunikation.

Styrelsen redogör även för områden där behov av utveckling identifierats. Helsingborgs placering i Svenskt Näringslivs ranking har försämrats, och bristen på säljbar verksamhetsmark begränsar nyetableringsmöjligheterna. Bostadsstarterna ligger fortsatt på låga nivåer och företagens upplevelse av kommunens upphandling är oförändrat svag. Våldsbrotten ökade under 2025 trots andra trygghetsförbättringar. Dessutom sjunker medarbetarengagemanget tydligt, vilket bekräftar att den organisatoriska omställningen fortfarande påverkar stadens interna kapacitet. I analysen framgår vägar framåt för fortsatt utveckling.

Måluppfyllelse - verksamhet

Kommunstyrelsens mål	Resultat ÅR 2024	Prognos ÅR DR1 2025	Prognos DR2 2025	Utfall 2025
Tryggheten i Helsingborg enligt stadens index för trygghet och säkerhet ska 2025 öka till minst 62	62	Kommer uppnås	Kommer uppnås	Uppnått 62
Företagens bedömning av stadens myndighetsutövning och service ska 2025 uppgå till ett nöjd-kund-index på minst 76 i SKR:s företagsklimatmätning Insikt	73	Kommer inte uppnås	Kommer inte uppnås	Inte uppnått 74
Staden ska möjliggöra utveckling av befintliga näringslivsområden samt ta fram ny säljbar mark för näringslivet för att skapa företagstillväxt och fler arbetstillfällen i Helsingborg	-	Kommer uppnås	Kommer uppnås	Kommer uppnås
Antalet startbesked för småhus ska under en mätperiod av fem år (2022–2026) uppgå till ett genomsnittsvärde om minst 250 småhus per år	Prognos 80 hus/år under 2022-2026	Kommer inte uppnås	Kommer inte uppnås	Kommer inte uppnås Prognos 60 hus/år under 2022-2026

Styrelsen anger att de för 2025 uppnår två av sina fyra verksamhetsmål. Det avser tryggheten där indexet för trygghet och säkerhet uppgår till det angivna målvärdet 62. Indexet består av tio nyckeltal där merparten uppvisar en positiv utveckling. Polisens trygghetsindex visar det bästa utfallet sedan mätningarna startade för tio år sedan. Under de senaste fem åren har det samlade trygghetsindexet ökat från 55 till 62.

När det gäller företagens bedömning av myndighetsutövning och service uppgår resultatet till 74 för 2025, vilket innebär en fortsatt positiv utveckling jämfört med tidigare år (73 för 2024 och 2023 och 71 för 2022). Fem av sex områden som ingår i mätningen visar förbättringar, medan miljö- och hälsoskyddsområdet uppvisar en försämring. I sin målanalys framhåller styrelsen att en samlad väg in till kommunen är av central betydelse för företagare. En sådan funktion har saknats under året, men uppges vara under införande med planerad driftsättning 2026. Styrelsen betonar också att det, för att uppnå varaktiga förbättringar, krävs ett fortsatt utvecklingsarbete

rörande en gemensam servicekultur, kontinuerlig kompetensutveckling samt stärkt uppföljning och systematik.

När det gäller det tredje målet så uppger styrelsen att det kommer att uppnås. Målets syfte är att skapa företagstillväxt och skapa fler arbetstillfällen. Den första delen av målet – att möjliggöra utveckling av befintliga näringslivsområden – bedrivs genom en dialog med fastighetsägare i området Berga, där staden endast äger platsmark och ingen kvartermark. Styrelsen bedömer att målet uppnås så länge dialogerna fortlöper. Den andra delen av målet, att ta fram ny säljbar mark för näringslivet, visar däremot en begränsad tillgång. För närvarande finns endast 4,8 hektar verksamhetsmark tillgänglig, vilket är en minskning med 0,2 ha under året. För det område på 22,5 hektar som ligger närmast till försäljning är antagen detaljplan överprövad. Därför bedöms försäljningen kunna påbörjas tidigast under 2028. Vi bedömer att det i målformuleringen inte är tydligt hur målet ska mätas.

Utifrån tillgänglig statistik och den aktuella bostadsprognosen bedöms i genomsnitt 60 småhus byggstartas per år under perioden 2022–2026. Under 2025 uppgick antalet byggstarter till 45 småhus. Målet har påverkats av konjunkurläget, då byggaktörer har valt att skjuta upp planerade byggstarter. Analysen visar att även om staden aktivt har prioriterat projekt med småhus kommer flera byggstarter inte att påbörjas förrän efter 2026. Målet bedöms inte uppnås.

Styrelsen har vid båda delårsrapporterna lämnat prognoser som överensstämmer med utfallet när det gäller uppfyllandet av verksamhetsmålen. Styrelsen har inte fattat några beslut om åtgärder under året utifrån att prognosen visade att några av målen sannolikt inte kommer att nås.

Kommunstyrelsen ansvarar också för stadens **finansiella mål**:

- Stadens resultat ska uppgå till minst två procent av skatteintäkter, statsbidrag och utjämning i genomsnitt under mandatperioden (för 2025 är målet 316 mnkr, motsvarande 3 procent)
- Soliditeten ska bibehållas och uppgå till minst 63 procent
- Självfinansieringsgraden av totala investeringar ska vara minst 75 procent

Stadens samtliga finansiella mål uppnås för 2025. Stadens resultat för året exklusive jämförelsestörande poster och exploatering, uppgår till 688 mnkr vilket motsvarar drygt 6,5 procent i förhållande till skatteintäkter, statsbidrag och utjämning. Soliditeten uppgår till 68 procent och självfinansieringsgraden av de totala investeringarna uppgår till 154 procent.

Specifika uppdrag

Kommunstyrelsen har fått två specifika **uppdrag från kommunfullmäktige** inom ramen för mål och ekonomi under 2025. Därutöver har styrelsen fyra kvarvarande uppdrag från 2024/2025:

Uppdrag från KF	Åtterrappporterat	Resultat
Fler praktikplatser inom stadens verksamheter	Genomfört.	Staden erbjuder ca 2750 olika former av praktikplatser per år. Utredningen visar att det finns utvecklingsområden när det gäller att använda dessa mer strategiskt och en mer systematisk uppföljning av både volym och upplevd kvalitet.
Grönare stad	Genomfört.	Styrelsen beslutar utifrån genomfört uppdrag att införa att träd inkluderas i försäljning av villatomter via stadens tomtkö, gäller för köpeavtal som tecknas från och med 1 januari 2026.
Vidta de åtgärder som krävs för att öka antalet kameror i staden	Erhölls 19 november 2024 Genomfört	Redovisningen beskriver hur staden bedömer om en plats ska omfattas av kamerabevakning eller inte. Redovisningen beskriver också de åtgärder som är vidtagna för att öka antalet kameror.
Tillsammans med Region Skåne verka för en järnvägsstation på Skånebanan vid Nya sjukhuset i Helsingborg	Erhölls 16 april 2024 Ej genomfört	Uppdraget är inte tidsbestämt.
Påbörja förprojektering av Oceanbadet i Oceanhamnen och fortsatt ansvara för samordningen av projektets genomförande	Erhölls 21 augusti 2018 och 18–19 juni 2019 Ej genomfört	Uppdraget är inte tidsbestämt.
Tillsammans med berörda aktörer att genomföra en bred dialog om hur parkområdet Sundspärlan kan utvecklas	Erhölls 16 september 2025 Ej genomfört	Uppdraget är inte tidsbestämt. Uppdraget återfinns inte i styrelsens lista för uppföljning av uppdrag till KF i oktober

Styrelsen har rapporterat inom angiven tidsram för de specifika uppdrag som har varit tidsatta att utföras under 2025.

Måluppfyllelse - ekonomi

Kommunstyrelsen har för 2025 tilldelats en ekonomisk ram på ca 1 018 mnkr från kommunfullmäktige. Resultatet för året uppgår till +194,5 mnkr vilket fördelar sig enligt tabellen nedan:

Del inom styrelsens budget	Prognos DR1	Prognos DR2	Utfall Bokslut 2025
Stadsledningsförvaltningen exkl MEX	+0,8	+6,3	+27,3
MEX	+18,4	+18,0	+20,0
Stadsgemensamt	+116,3	+121,8	+147,1
Totalt	+135,5	+146,1	+194,5

De största budgetavvikelserna inom stadsledningsförvaltningen finns på digitaliseringsavdelningen (+12,2 mnkr) och avdelningen för samhällsutveckling (+6,7 mnkr). Avdelningarnas prognoser visar på en positiv avvikelse på totalt 21 mnkr jämfört med delårsprognosen som gjordes för fyra månader sedan, vilket synliggör stora variationer i lämnade prognoser.

För stadsgemensamt beror överskottet främst på lägre pensionskostnader än budget (+111 mnkr) på grund av ett högre inkomstbasbelopp än väntat, vilket minskade kostnaden för den förmånsbestämda pensionen, ett högre internt PO-påslag än budgeterat samt överskottsmedel i pensionsförsäkringarna som inte ingick i budgeten. Därutöver även en budgetmässig avvikelse på kalkyldifferenser orsakat av att sociala avgifter sjönk mellan 2024 och 2025 (+22,9 mnkr).

Rapportering och uppföljning

Styrelsen får rapportering kopplat till uppdrag, inriktning, verksamhetsmål och den ekonomiska uppföljningen tre gånger per år: i samband med delårsrapporter efter april och augusti, samt vid årsbokslutet.

Under året har rapporteringen för de stadsövergripande inriktningarna utökats. Frågorna om stadens trygghet ingår i både styrelsens mål och inriktning, och under denna mandatperiod är det kommunalrådsberedningen, som även fungerar som

beredande organ för Tryggare Helsingborg, som ansvarar för området. För inriktningen avseende livskvalitet finns en särskild beredning som under året haft sex sammanträden, vilka löpande anmälts till kommunstyrelsen. För inriktningarna om innovation och sysselsättning finns inga separata beredningar. I år har i stället tjänstepersoner med ansvar för dessa områden rapporterat om utvecklingen både vid kommunalrådsberedningens sammanträde i september och vid kommunstyrelsens sammanträde i november. I årsredovisningen för 2025 noterar vi att analysen av stadens inriktningar har fördjupats och tydligare redovisar förflyttningar jämfört med föregående år samt de lärdomar som dragits och de områden som behöver stärkas framåt.

I föregående årsrapport noterade vi att prognosarbetet inom förvaltningen behöver utvecklas för att säkerställa mer träffsäkra prognoser. I sitt yttrande angav styrelsen att de avsåg att vidareutveckla arbetssättet och ta tillvara lärdomar för att stärka prognosprocessen. Under året har vi inte sett någon spårbarhet i att åtgärder har vidtagits.

Övriga genomförda granskningar

Sysselsättning för att få fler i arbete

Stadsrevisionen har genomfört en granskning av stadens sysselsättningsinriktning. 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.

Den samlade bedömningen i granskningen var 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 noterade 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. Vidare bedömer vi att analys och uppföljning utifrån sysselsättningsinriktningen behöver fördjupas och tydligare förankras med stadens bolag och nämnder för att skapa en mer effektiv och samordnad insats mot målet att fler ska komma i arbete.

Ett antal rekommendationer om hur arbetet kan utvecklas har lämnats till kommunstyrelsen och Helsingborgs Stads Förvaltnings AB. Styrelsen har yttrat sig över rapporten vid sitt sammanträde den 11 mars 2026. Av yttrandet framgår att kommunstyrelsen i huvudsak instämmer i revisionens bedömningar och att styrelsen fortsatt kommer fokusera på att utveckla analysarbetet för att ytterligare stärka fokus på effekt och handlingsutrymme för förvaltningar och bolag.

Krisberedskap och civilt försvar

Stadsrevisionen har under året gjort en granskning med syftet att bedöma om kommunstyrelsens arbete med krisberedskap och civilt försvar bedrivs ändamålsenligt och sammanhållet.

Vår samlade bedömning var att kommunstyrelsen i allt väsentligt bedriver ett ändamålsenligt och sammanhållet arbete med krisberedskap och civilt försvar. Det finns dock vissa förbättringsområden såsom att det finns ett behov av ökad samsyn kring roller, ansvar och interna förväntningar kopplade till kontinuitetshantering och kritiska beroenden. Granskningen visar även att få utbildnings- och övningsinsatser genomförts för förtroendevalda och att styrkedjan riskerar att bli otydlig när redovisning och uppföljning sker i olika former och mottagaren inte alltid framgår, vilket försvårar kommunstyrelsens möjligheter till en samlad lägesbild. Det är positivt att beslut nyligen fattats om att stärka strukturer och förmåga kring uppföljning och nulägesbilder. Dessa åtgärder bedöms kunna bidra till ett tydligare och mer utvecklat ägandeskap hos nämnder och bolag i arbetet med förmågehöjning.

Styrelsen har yttrat sig över rapporten vid sitt sammanträde den 11 mars 2026. Av yttrandet framgår att kommunstyrelsen i huvudsak instämmer i revisionens bedömningar och att och det pågående förbättrings- och utvecklingsarbetet inom området omfattar flera av de rekommendationer som lämnas i rapporten.

Bedömning

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

Vi baserar vår bedömning på att kommunstyrelsen i enlighet med stadens anvisningar har lämnat en analys av styrelsens uppdrag och inriktning i årsbokslutet. Vi noterar att styrelsen lyfter förflyttningar och lärdomar från årets verksamhet där analysen tydligt beskriver en framåtblickande riktning med fokus på bland annat kompetensförsörjning, företagsklimat och investeringsfrämjande arbete.

Vidare grundar vi vår bedömning på att kommunstyrelsen uppnår, eller förväntas uppnå, två av sina fyra verksamhetsmål, vilket är en förbättring i jämförelse med föregående år. För de mål som inte uppnås kan vi se en positiv trendförflyttning för målet om företagets bedömning av stadens myndighetsutövning och service. Målet avseende startbesked för småhus visar inte någon förbättring under målperioden.

Styrelsen har genomfört uppdraget med tillgängliga resurser och redovisar ett positivt resultat, där stadens tre finansiella mål uppnås. Vi konstaterar också att styrelsen rapporterat eller hanterat samtliga återstående uppdrag från kommunfullmäktige som varit tidsatta för 2025.

Vidare konstaterar vi, liksom föregående år, att det finns betydande differenser mellan prognoserna i delårsbokslutet per augusti och det faktiska utfallet, ibland på flera

tiotals miljoner kronor. Det kan finnas sakliga skäl för sådana avvikelser och oväntade händelser kan inträffa. Vi bedömer dock att kommunstyrelsen behöver säkerställa att åtgärder vidtas för att vidareutveckla prognosarbetet och därigenom uppnå en högre prognossäkerhet. Detta påtalades av revisionen redan i föregående års årsrapport.

Styrning och intern kontroll

Organisation för arbetet med intern kontroll

I stadens reglemente för intern kontroll tydliggörs ansvaret för den interna kontrollen. Styrelsen har det yttersta ansvaret för den interna kontrollen inom sitt verksamhetsområde och ska upprätta en särskild plan för uppföljning av den interna kontrollen.

Kommunstyrelsen beslutade om en plan för intern kontroll 2025 vid sitt sammanträde den 20 november 2024. Planen har sin grund i en riskanalys som genomförts dels på förvaltningen, och som sedan diskuterats av styrelsen i samband med en workshop.

Under hösten 2025 har en motsvarande riskanalys genomförts inför framtagande av 2026 års plan för intern kontroll. Först i form av en riskanalys inom respektive avdelning/fristående enhets ledningsgrupp, och därefter genomfördes en workshop med kommunstyrelsen. I år fick styrelsens ledamöter inte ett utkast till plan att ta ställning till utan fick olika förslag och exempel som de diskuterade i mindre grupper. Förvaltningen beskriver att de i år än mer fått ihop processerna för intern kontroll och styrning vilket medfört en förflyttning mot mer strategiska frågor i intern kontrollplanen. I den nya planen återfinns även några av riskerna i avdelningarnas verksamhetsplaner.

Rapportering och uppföljning

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

Från och med i år har uppföljningen av intern kontrollplanen för kommunstyrelsens verksamhet skett vid två tillfällen: dels genom en delredovisning till kommunalrådsberedningen i september, dels genom en slutredovisning vid kommunstyrelsens sammanträde den 11 mars. I slutredovisningen bedöms en av sju risker som kännbar, medan övriga sex bedöms som lindriga. Den kännbara risken, som även bedömdes kännbar vid delårsrapporteringen, avser bristande kompetens för att genomföra omställningen i digitaliseringsarbetet. Granskningen visar att det råder ett gap mellan nuvarande och önskad nivå inom flera kompetensområden, exempelvis arkitektur och IT-säkerhet. Risken synliggörs också utifrån det överskott som digitaliseringsavdelningen redovisar utifrån svårighet att rekrytera. Styrelsen har beslutat om två åtgärder kopplat till denna risk som ska följas upp under året. För de sex lindrigt bedömda riskerna finns också definierade åtgärder.

Utifrån vår tidigare granskning av informationssäkerhet (2024), som visade på brister i styrning och kontroll, noterar vi att kommunstyrelsen i årets uppföljning bedömer risken som lindrig. Bedömningen motiveras med att åtgärder har vidtagits under året,

identifierade risker har reducerats till acceptabel nivå och förutsättningar för en ändamålsenlig regelefterlevnad har förbättrats.

Enligt dialog med styrelsen har återrapportering av åtgärder kopplade till bristerna i uppföljningen av 2024 års plan gjorts i samband med halvårsrapporteringen till kommunalrådsberedningen i september 2025. Återrapporteringen visar att åtgärder har vidtagits för de kännbara bristerna. Utifrån implementeringen av den nya planen för attraktiv arbetsgivare framgår att fortsatt arbete krävs.

Kommunstyrelsens uppsiktsplikt

Kommunstyrelsen uppger att uppsiktsplikten över övriga nämnders, bolags och kommunalförbunds verksamhet utövas genom information och behandling av stadens delårsrapporter och årsrapporter, dialogmöten två gånger per år med stadens samtliga nämnder och ledning, en mötesstruktur med majoritets- och kommunalrådsberedning samt genom stadsledningsförvaltningens och direktörernas löpande arbete med att förmedla information och föra dialog mellan tjänsteorganisation och politik.

Utifrån information och styrelsens protokoll noterar vi följande händelser;

- Ordföranden i barn- och utbildningsnämnden och utbildningsdirektören har varit kallade till kommunstyrelsen vid sammanträdena i maj och september för att redogöra för den analys och de åtgärder som nämnden har vidtagit med anledning av den försämrade måluppfyllelsen i årskurs nio.
- Ett särskilt beslut avseende om den verksamhet som bedrivits i kommunens bolag under 2024 varit förenlig med det fastställda kommunala ändamålet och utförts inom ramen för de kommunala befogenheterna, fattades vid kommunstyrelsens sammanträde den 27 maj 2025. Beslutet omfattade samtliga hel- och delägda bolag och föranledde inga anmärkningar.
- Under året har kommunstyrelsen fattat tre beslut om extra finansiering/lån till det delägda bolaget Nöjesparken Sundspärlan AB, sammanlagt uppgående till 6,6 mnkr. Detta med anledning av akut likviditetsbrist i bolaget.
- Stadsdirektören har under året bildat en koncernledningsgrupp där samtliga förvaltningsdirektörer, bolagens VD:ar samt direktörer inom HR, ekonomi, utveckling och näringsliv ingår. Syftet är att leda och samordna koncernen med fokus på strategiska förflyttningar utifrån hela stadens perspektiv.
- Stadsledningsförvaltningen leder ett antal nätverk inom staden fokuserade på olika områden som ekonomi, HR, styrning mm. Under 2025 har styrelsen och dess förvaltning infört ett nytt ledningssystem, med syfte att ytterligare strukturera ledning och samordning inom olika delar i staden utifrån styrelsens ledande och samordnande roll.

Vi noterar att kommunstyrelsen inte genomfört några dialogmöten med övriga nämnder i staden som prognostiserat avvikande måluppfyllelse. Därtill noterar vi utifrån styrelseprotokoll att kommunstyrelsen inte genomför någon särskild uppsikt över stadens bolag och kommunalförbund utöver inhämtande av bolagsstyrningsrapporter och övrig rapportering. Enligt uppgift sker det inom ramen för Helsingborgs Stads Förvaltning ABs ägarstyrning och ägardialog med bolagen. Det saknas spårbarhet utifrån protokollen hur informationsöverföring mellan moderbolaget och kommunstyrelsen sker i denna fråga.

Övriga genomförda granskningar

Delegeringsordning

Stadsrevisionen har genomfört en granskning som har syftat till att översiktligt bedöma kommunstyrelsens styrdokument, kontroll och anmälan av delegeringsbeslut.

Enligt 6 kap. 37 § kommunallagen (2017:725) får en nämnd delegera sin beslutanderätt i ett visst ärende eller en viss grupp av ärenden. Delegering kan även omfatta uppdrag till anställd enligt 7 kap. 5–8 §§. Bestämmelserna innebär att nämnden kan överföra sin beslutanderätt i vissa frågor, men enligt 6 kap. 38 § får beslutanderätten inte delegeras i ärenden som rör verksamhetens mål, inriktning, omfattning eller kvalitet samt i andra ärenden av principiell beskaffenhet eller större vikt. Vidare föreskriver 6 kap. 40 § att nämnden ska besluta i vilken utsträckning beslut ska anmälas till nämnden.

Aktualitet

Kommunstyrelsens delegeringsordning beslutades av styrelsen den 4 december 2024. Uppdateringar sker främst i samband med organisatoriska förändringar och inte genom någon etablerad rutin eller något fast årshjul. Enligt intervjuer är det respektive avdelning som ansvarar för att uppmärksamma eventuellt behov av översyn.

Vid vår genomgång har vi identifierat att delegeringsordningen hänvisar till en lag som inte längre är aktuell (taxeringslagen, som upphävdes 2012).

För närvarande saknas en utpekad central funktion inom stadsledningsförvaltningen med ansvar för att hålla delegeringsordningen uppdaterad, detta sedan tidigare ansvarig medarbetare har slutat i staden. Enligt intervju pågår rekrytering av en biträdande stadssekreterare som kommer att få detta ansvar som en del av sitt ansvarsområde. Förvaltningen bedömer att området har varit något eftersatt, men i och med att staben förstärks och hela ärendeprocessen ses över under 2026 är detta ett område som kommer att prioriteras.

Delegering av beslutanderätt

För de flesta delegeringar finns endast en utsedd delegat, men i vissa fall anges flera roller som delegater för samma typ av ärende. I vissa delegeringar anges att en delegat har rätt att vidaredelegera, och i dessa fall framgår det av delegeringsordningen till vilken roll vidaredelegationen får ske. Enligt vår intervju kommer förvaltningen i det kommande arbetet att säkerställa att det inte råder några oklarheter kring vilken funktion som har delegerad beslutanderätt när flera anges.

När det gäller att säkerställa att frågor av principiell beskaffenhet inte delegeras uppger förvaltningen att detta hanteras av staben inom ramen för deras samordnande funktion.

Återanmälan

Återanmälan av delegeringsbeslut har enligt protokollgranskning skett vid samtliga av styrelsens sammanträden under året, i form av en anmälningslista. Enligt intervju stöttar staben löpande avdelningscheferna för att säkerställa att återrapporteringen av delegeringsbesluten hanteras korrekt och att anmälan alltid görs. Vidare framkommer att styrelsens ledamöter har fått information om, och känner till, hur de kan söka efter handlingar i webbdariet, eller alternativt begära kompletterande underlag från förvaltningen för sådant som inte är publicerats på webben.

Kommunstyrelsens samordnande roll

Nämnderna arbetar i stor utsträckning självständigt med sina delegeringsordningar. Det finns inga gemensamma krav för hur delegeringsordningar ska utformas. En mall finns, men den används främst för den inledande, beskrivande delen som därför ser relativt likadan ut mellan nämnderna. Vid översiktlig granskning av nämndernas delegeringsordningar tydliggörs att tabellerna över angivna delegeringsområden saknar en enhetlig struktur och varierar i fråga om antal kolumner, kolumnbenämningar och ordning. Även hanteringen av arbetsinstruktionen varierar. I vissa fall är den som ett separat dokument, i andra fall en bilaga till delegeringsordningen.

Det förekommer att nämnder stämmer av förändringar i sina delegeringsordningar med kommunstyrelsens stab eller stadens jurister, men detta är frivilligt. Frågor om delegeringsordningar har även lyfts i olika nätverk, exempelvis för nämndsekreterare och administrativa chefer. I våra intervjuer framhåller flera nämnder att de gärna ser att kommunstyrelsen tar en mer samordnande roll för att skapa större enhetlighet, särskilt inom de övergripande delegeringsområden som berör samtliga nämnder. Ett sådant område som lyfts i granskningen är hanteringen av personuppgifter.

Det finns inte någon angiven eller gemensam struktur för när delegeringsordningar ska antas på nytt, revideras eller aktualiseras. Detta syns tydligt i genomgången av nämndernas dokument: vissa antar en helt ny delegeringsordning vid varje ny mandatperiod, medan andra endast gör revideringar. Det medför att för vissa av

nämndernas delegeringsordningar är det ursprungliga dokumentet över tio år gammalt.

Intervjuerna visar också att det råder viss osäkerhet kring arbetsinstruktionens status – om den ska betraktas som en form av delegation eller enbart som ett internt verktyg för att fördela arbetsuppgifter inom verkställigheten. Enligt stadsledningsförvaltningen övervägs att återinföra beloppsgränser i arbetsinstruktionerna, exempelvis vad gäller upphandling och tecknande av avtal. I nuvarande skrivningar anges att ekonomiansvaret bland annat omfattar upphandling av varor och tjänster inom för förvaltningen fastställd budget.

I samband med att staben förstärks kommer enligt stabschefen även stadens jurister att knytas närmare till stadens samlade kanslifunktion, vilket bedöms underlätta om kommunstyrelsen ska ta en mer samordnande och ledande roll i arbetet med delegeringsordningar.

Introduktion och avslut av anställda

Stadsrevisionen har genomfört en granskning med syftet att bedöma om kommunstyrelsen har en ändamålsenlig process med tillräcklig intern kontroll vid introduktion och avslut av anställning inom staden.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte var att kommunstyrelsen delvis har en ändamålsenlig process med tillräcklig intern kontroll vid introduktion och avslut av anställning inom staden. Vi grundar vår bedömning på att staden har en tydlig ambition att vara en attraktiv arbetsgivare. Chefer får stöd genom checklistor och utbildningar, och det är tydligt vem som ansvarar för att tilldela och återkalla behörigheter. Samtidigt visar granskningen att det finns utrymme för förbättring. Vi bedömer att styrelse och nämnder med fördel kan utveckla en mer systematisk uppföljning av hur planen efterlevs i praktiken. Rutinerna för introduktion och avslut av anställningar varierar, vilket kan leda till otydlighet och brister i genomförandet. Det saknas också en heltäckande kontroll för att säkerställa att behörigheter återkallas i tid. Vi ser det som viktigt att processen ses över för att minska risken för felaktigheter och risk för obehörig åtkomst till system.

Styrelsen har yttrat sig över rapporten vid sitt sammanträde den 5 november 2025. Av yttrandet framgår att kommunstyrelsen i huvudsak instämmer i revisionens bedömningar och att det pågående förbättrings- och utvecklingsarbetet i staden omfattar flera av de rekommendationer som lämnas i rapporten. Vi noterar att styrelsen i sin interna kontrollplan för 2025 har identifierat en risk kopplad till att det saknas arbetsprocesser som säkerställer att lan för attraktiv arbetsgivare får genomslag. Utfallet bedöms i uppföljningen som lindrigt, och styrelsen har tagit fram fyra åtgärdsförslag för att ytterligare minska risken. I styrelsens interna kontrollplan för 2026 finns en risk avseende bristande gemensam och användarvänlig hantering vid borttagning av behörigheter när anställning avslutas.

Uppföljning av stadens arbete mot välfärdsbrott (2023)

2023 gjorde stadsrevisionen en granskning av arbetet mot välfärdsbrott där bland annat kommunstyrelsen ingick som ett granskningsobjekt. Granskningen resulterade i en bedömning att kommunstyrelsen i allt väsentligt hade säkerställt en ändamålsenlig styrning och en tillräcklig intern kontroll avseende arbetet mot välfärdsbrott. Under året har en uppföljning gjorts av tidigare granskning. I den gör vi bedömningen att kommunstyrelsen i allt väsentligt har vidtagit åtgärder för att tydliggöra och utveckla ansvarsförhållanden, arbetssätt, metoder och samverkande insatser mot välfärdsbrott samt för att säkerställa kompetenshöjande insatser inom området. Vi bedömer att styrelsen delvis har vidtagit åtgärder för att utveckla en strategi som tydliggör hur stadens arbete mot välfärdsbrott fortsatt ska bedrivas och följas upp. Uppföljningen av hur arbetet bedrivs kan även utvecklas och ytterligare systematiseras.

Bedömning

Vår samlade bedömning är att den interna kontrollen **delvis** har varit tillräcklig.

Vi baserar vår bedömning på att styrelsen följer stadens reglemente för intern kontroll och att arbetet bedrivs systematiskt med fokus på identifierade risker och uppföljning. Vi ser positivt på att styrelsens delaktighet i riskanalysarbetet ytterligare har stärkts under året. Vi noterar även att styrelsen numera följer stadens årshjul för rapportering av intern kontroll och att åiterrapportering har skett till kommunalrådsberedningen av genomförda åtgärder med anledning av tidigare års avvikelser. Utifrån att kommunstyrelsen är ytterst ansvarig för styrelsens interna kontroll, ser vi det som viktigt att styrelsen säkerställer att det finns spårbarhet över den rapportering och uppföljning som lämnats till kommunstyrelsen, exempelvis utifrån vidtagna åtgärder.

Vår fördjupade granskning avseende introduktion och avslut av anställda visar att den interna kontrollen ytterligare kan stärkas. Av kommunstyrelsens yttrande över rapporten framgår ett antal förbättringsåtgärder kommer påbörjas. Vidare visar genomförd uppföljning av stadens arbete mot välfärdsbrott att styrelsen tydliggjort ansvarsförhållanden och arbetssätt, men att uppföljningen av arbetet ytterligare kan utvecklas och systematiseras.

Vår granskning visar att styrelsens delegeringsordning i huvudsak bedöms vara aktuell och ändamålsenligt strukturerad där principer för delegering, vidaredelegering och återanmälan av beslut framgår i enlighet med kommunallagens bestämmelser. Vi ser dock ett behov av att kommunstyrelsen stärker sin samlade styrning av stadens process för delegering, särskilt avseende delegeringsområden som är gemensamma för samtliga nämnder. Detta för att säkerställa enhetlighet och tydlighet i väsentliga beslutsprocesser. I arbetet bör även tydliggöras vilka delar som ska omfattas av nämndens delegeringsordning respektive förvaltningsdirektörens/tjänstepersonernas arbetsinstruktion.

Våra fördjupade och grundläggande granskningar inom bland annat krisberedskap och civilt försvar, introduktion och avslut av anställning, informationssäkerhet, behörigheter, sysselsättning samt nämnders och bolags förflyttningar utifrån stadens inriktningar och mål, visar att styrelsen fortsatt behöver stärka sin styrning, ledning och samordning av stadens verksamheter utifrån ett helhetsperspektiv. Vi ser att arbete pågår för att förbättra styrelsens samordning och ledning, men bedömer att dessa insatser ännu inte fått fullt genomslag.

Utifrån kommunstyrelsens uppsiktsplikt konstaterar vi att uppföljande insatser har genomförts under året. Vi bedömer dock att uppsiktsplikten behöver formuleras så att den omfattar samtliga nämnder och bolag som inte uppvisar en resultatutveckling i linje med kommunfullmäktiges mål. Vi bedömer likt tidigare år att kommunstyrelsen bör tydliggöra hur uppsikten ska genomföras och vilka åtgärder som ska vidtas när en nämnd eller bolag prognostiserar avvikelser eller negativa resultat. Vi noterar att barn- och utbildningsnämnden följts upp särskilt, men ser utifrån protokollen ingen spårbarhet i om styrelsen haft motsvarande löpande dialoger med andra nämnder och bolag som inte når sina mål.