



# Årsrapport 2025

## Nordvästra Skånes Vatten och Avlopp AB

Stadsrevisionen

Årsrapport Nordvästra Skånes Vatten och Avlopp AB

Framtagen av Stadsrevisionen i Helsingborgs stad

Datum: 2026-03-09

Diarienummer: 20/2025

Kontakt: [stadsrevisionen@helsingborg.se](mailto:stadsrevisionen@helsingborg.se)

Foto: Helsingborgs stad

# Innehåll

Samlad bedömning .....	4
Inledning .....	6
Syfte och revisionsfrågor, avgränsning .....	7
<b>Revisionskriterier</b> .....	7
Metoder .....	7
Resultat av granskningen.....	9
Verksamhet och ekonomi.....	9
Kommunala ändamålet.....	9
Bolagets analys av uppdrag och inriktning.....	9
Måluppfyllelse – verksamhet.....	10
Måluppfyllelse – ekonomi.....	11
Rapportering och uppföljning.....	13
Bedömning.....	13
Styrning och intern kontroll.....	15
Arbetsordning och VD-instruktion .....	15
Riskanalys och intern kontrollplan .....	15
Rapportering och uppföljning.....	16
Övriga genomförda granskningar .....	17
Bedömning.....	18

# Samlad bedömning

Lekmannarevisorer i Nordvästra Skånes Vatten och Avlopp AB har i 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 ägarnas 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 samlade granskningar av styrelse och VD 2025.

## Verksamhet och ekonomi

**Vår samlade bedömning är att styrelse och VD i Nordvästra Skånes Vatten och Avlopp 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 uppnår sina ekonomiska mål och att verksamheten bedrivs i enlighet med ägarnas inriktning och mål samt de rapporteringskrav som ställs i ägardirektivet. Vi konstaterar även att bolagets mål avseende personalresurser och kompetens uppfylls för året. När det gäller det långsiktiga målet om att verksamheten ska vara klimatneutral till 2030 har bolaget identifierat olika aktiviteter och åtgärder. Vi saknar dock en samlad plan som gör det möjligt att följa upp målet på ett systematiskt sätt och säkerställa att utvecklingen sker i rätt riktning.

I det framåtsyftande arbetet ser vi det som värdefullt att bolaget i större utsträckning presenterar en samlad analys av hur uppdraget och inriktningen enligt ägardirektivet uppnås eller bedöms kunna uppnås under målperioden samt hur det kommunala ändamålet förverkligas.

## Styrning och intern kontroll

**Vår samlade bedömning är att styrelse och VD i Nordvästra Skånes Vatten och Avlopp AB i allt väsentligt har en tillräcklig intern kontroll för att leva upp till bolagets mål, beslut och föreskrifter.**

Vi grundar vår bedömning på att bolaget arbetar systematiskt med att genomföra riskanalys, framarbete särskild plan för uppföljning av intern kontroll och årlig uppföljning och rapportering till styrelsen. Vi ser det positivt att styrelsen från och med 2026 i högre utsträckning är delaktiga i processen vid framtagande av riskanalys som ligger till grund för den plan som antas.

Utifrån genomförd granskning av efterlevnad av offentlighetsprincipen, bedömer vi att det finns utrymme för förbättringsåtgärder, vilket bolaget har i sin plan att arbeta med för 2026. Utifrån granskningen av delegering är vår bedömning att den interna kontrollen i allt väsentligt är tillräcklig.

# Inledning

Av aktiebolagslagen 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 lekmannarevisorer avger i sin granskningsrapport.

Nordvästra Skånes Vatten och Avlopp AB är ett bolag som ägs av kommunerna Bjuv, Båstad, Helsingborg, Landskrona, Perstorp, Svalöv, Åstorp och Örskälljunga. Ägarandelen för respektive kommun är 12,5%. Bolaget är delägare av forsknings-, utvecklings- och innovationsbolaget Sweden Water Research AB tillsammans med Sydvatten AB och VA Syd.

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 lekmannarevisorer och lekmannarevisorssuppleanter. 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 särskilt granskats inom ramen för den grundläggande granskningen:

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

Granskningen avser styrelse och VD i Nordvästra Skånes Vatten och Avlopp 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 §
- Kommunallagen (2017:725) 10 kap. 3§
- Bolagsordning och ägardirektiv
- Relevanta styrdokument och fullmäktiges mål och beslut som berör bolaget

## Metoder

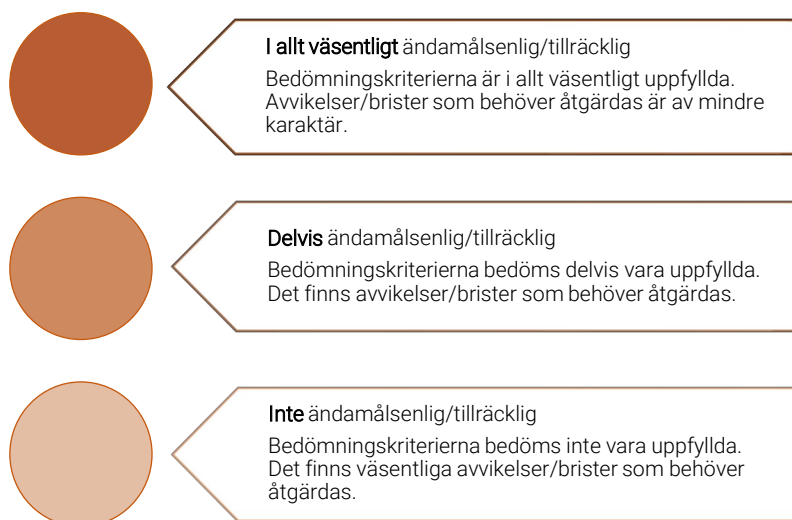
Granskningen har genomförts genom dokumentstudier av bolagsordning och ägardirektiv, affärsplan, riskanalys, bolagets arbete med intern kontroll, uppföljningar av ekonomi och verksamhet (ekonomirapporter, delårsrapport, årsredovisning), protokoll samt styrelsens arbetsordning med instruktion avseende arbetsfördelning mellan styrelsen och VD samt attest- och befogenhetsregler. Granskningen har även innefattat dialogmöte med styrelsens presidium och ledning samt uppföljande

intervjuer och inhämtande av uppgifter från ekonomichef och andra nyckelpersoner som ansvarar för processerna ovan.

Granskningen har genomförts av sakkunniga biträden 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.

Årsrapporten har faktakontrollerats av bolaget.

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



# Resultat av granskningen

## Verksamhet och ekonomi

### Kommunala ändamålet

Nordvästra Skånes Vatten och Avlopp AB:s **bolagsordning** är fastställd vid extra bolagsstämma den 15 december 2020. I bolagsordningen framgår att det kommunala ändamålet med bolagets verksamhet är att med iakttagande av den kommunala kompetensen i kommunallagen (2017:725) och vad som stadgas i lag (2006:412) om allmänna vattentjänster, långsiktigt ansvara för förvaltningen och driften av delägarnas allmänna VA-anläggningar genom att svara för drift, underhåll, förnyelse och förbättring av desamma.

### Bolagets analys av uppdrag och inriktning

Av bolagets **ägardirektiv**<sup>1</sup> framgår ägarnas uppdrag, inriktning och mål med bolaget.

NSVA har i **uppdrag** att på ett resurseffektivt sätt, ansvara för förvaltning, drift, underhåll, förnyelse och förbättringar av delägarkommunernas VA-anläggningar samt bedriva därmed förenlig verksamhet. Bolagets verksamhet syftar till att skapa en effektiv organisation genom att utnyttja stordriftsfördelar och få underlag för högre kompetens utan att överge det lokala inflytandet.

Vidare ska bolaget sträva mot att uppnå hög trygghet och kvalitet vad gäller vattenproduktion och distribution, avledning av dagvatten, avledning och behandling av spillvatten samt omhändertagande av vid reningen avskilt slam. Bolaget ska även i övrigt svara upp mot kundernas behov och förväntningar.

Bolagets **inriktning** är att leverera hållbara, kostnadseffektiva och säkra vattentjänster. Driften av verksamheten, inklusive underhålls-, förnyelse- och förbättringsåtgärder, ska bidra till en långsiktigt hållbar samhällsutveckling utifrån den enskilda delägarkommunens förutsättningar. Bolaget ska vara en attraktiv arbetsgivare.

Bolagets **mål** är följande:

- NSVA:s verksamhet ska vara klimatneutral 2030
- Resultatet enligt Svenskt Vattens hållbarhetsindex i kategorin personalresurser och kompetens ska vara grönt.

---

<sup>1</sup> Ägardirektiv för Nordvästra Skånes Vatten och Avlopp AB, antaget av ägarna och fastställt på bolagsstämma 2023-05-12.

För att styra sin verksamhet har bolaget framarbetat en **affärsplan** som omfattar perioden 2025-2027. Styrelsen beslutar årligen om affärsplan, och den aktuella beslutades i juni 2024. Affärsplanen är omfattande och inkluderar bilagor för samtliga ägarkommuner. Dessa beskriver nuläget för dricksvattenleverans, spillvattenrening och dagvattenhantering samt anger både gemensamma mål och kommunvisa uppdrag. Trots den omfattande informationen framgår inte vilka områden som är prioriterade för respektive process eller kommun.

Detta är det sista året som denna styrmodell används. Inför 2026 har upplägget förändrats i syfte att förenkla målstyrning och uppföljning. I den har processerna för verksamhetsstyrning för VA i delägarkommunerna och bolagsstyrning i NSVA separerats. De styrande dokumenten utgörs från och med 2026 av en övergripande affärsplan för bolaget som helhet samt en mer komprimerad verksamhetsplan för respektive ägarkommun. Utifrån bolagets nya vision har styrelsen beslutat om fem långsiktiga mål som sedan bryts ned till avdelningsmål och även mål på individnivå. Målet i ägardirektivet om klimatneutralitet återfinns då inom det långsiktiga målet *Hållbar utveckling* och vad gäller målet om personalresurser och kompetens så återfinns det under det långsiktiga målet *Kompetens, ansvar och arbetsglädje*.

I bolagets årsbokslut lämnas en analys för årets verksamhet utifrån bolagets uppdrag och inriktning. Redovisningen fokuserar på de förändringar som bolaget har påbörjat avseende styrmodellen samt den nya strategin med tillhörande långsiktiga mål. Årsredovisningen omfattar även delar som rör framtida utveckling, forskning samt miljöinformation. Nytt för i år är att årsredovisningen även innehåller ett avsnitt med titeln "Vattenåret" för respektive kommun. I detta avsnitt ges en kommunspecifik beskrivning och analys av bland annat kundinformation, förändringar inom VA-områden, bolagets strategiska planering av vattentjänster samt leveransen av dricksvatten och reningen av spillvatten. Det framgår inte tydligt hur styrningen har bidragit till att förflyttningar sker. Bolagets förändrade styrmodell och nya målstruktur som gäller från 2026 kommer enligt uppgift från ledningen att underlätta bolagets uppföljning av uppdrag och inriktning.

## **Måluppfyllelse – verksamhet**

Den övergripande affärsplanen för 2025–2027 innehåller ett avsnitt om att VA-branschen ska vara klimatneutral till 2030, dock mer i form av en omvärldsanalys och vad bolaget kan göra än att det framgår strategier/mål/delmål avseende vad bolaget ska göra. I kommunernas bilagor nämns att branschen har ett mål med klimatneutrala reningsverk till 2030 och utifrån denna affärsplan kommer reningsverkens klimatavtryck att mätas/beräknas för att sedan användas i arbetet med att ta fram en åtgärdsplan mot klimatneutralitet år 2030. Vid dialog med representanter för bolaget redogjordes för att bolaget arbetar aktivt med de delar de själva styr över, exempelvis att i högre grad elektrifiera fordonsflottan. Vid ägarsamråd uppger bolaget att de tydliggjort att det är denna del av klimatmålet som

bolaget kan styra över. Vad gäller verksamheten som drivs på verken finns utmaningar eftersom det är upp till varje kommun att besluta om olika investeringar i strävan mot klimatneutralitet. Ett par kommuner har stort intresse för detta, medan det inte är prioriterat för flertalet.

Affärsplanen för 2025 innehåller inte någon skrivning om personalresurser och kompetens i enlighet med bolagets andra mål. Enligt mätning av Svenskt Vattens hållbarhetsindex 2025 så uppnår bolaget grönt för kategorin Personalresurser och kompetens, vilket även framgår i bolagets årsredovisning.

Av årsredovisningen framgår inte någon separat redovisning av verksamhetsmålen. Det framgår inte någon samlad beskrivning i årsredovisningen av genomförda aktiviteter/åtgärder för att uppnå målet för klimatneutralitet 2030 eller vilka förflyttningar som gjorts för att stärka måluppfyllelsen.

## Måluppfyllelse – ekonomi

Av ägardirektivet framgår att bolagets verksamhet ska bedrivas utifrån långsiktigt ekonomiskt hållbara principer och i enlighet med vad som stadgas i bolagsordningen. NSVA ska se till att endast kostnader hänförliga till VA-verksamhet belastar VA-avgifterna. Nedan mål anges i ägardirektivet;

- NSVA ska på såväl kort som lång sikt se till att ha en balanserad ekonomisk utveckling i syfte att säkerställa att delägarkommunernas intentioner avseende den strategiska kommunnyttan med ägandet uppnås. Bolaget ska besitta erforderlig beställarkompetens så att delägarkommunerna med god framförhållning kan planera sina VA-taxor inför kommande års planerade investeringar. NSVA har ansvar för att sammanställa det totala resultatet för VA-ekonomin och redovisa detta för respektive delägarkommun.

Det framgår också av ägardirektivet att NSVA inte ska lämna någon aktieutdelning till delägarkommunerna, utan redovisat resultat ska balanseras i ny räkning.

Bolaget ska tillämpa en redovisningsmodell med separata resultatenheter som löpande fördelar de utgifter och inkomster som uppstår och som tillhör respektive delägarkommun. NSVA ansvarar för att sammanställa det totala resultatet för VA-ekonomin och redovisa detta till varje delägarkommun.

Av årsredovisningen 2025 framgår att bolaget redovisar ett nollresultat för 2025. Det är i linje med att VA-verksamhet inte får vara vinstdrivande, bolaget är en utförarorganisation, och att det är i respektive delägares redovisning som den totala VA-verksamheten redovisas.

Bolaget uttalar sig inte uttryckligen om huruvida det ekonomiska målet i ägardirektivet har uppnåtts, men beskriver vikten av kompetens i organisationen. Under året har även ett utvecklingsarbete genomförts för att göra kommunernas investeringsplanering mer långsiktig.

Vid utgången av 2025 har NSVA redovisat intäkter, kostnader och anskaffningsvärden för anläggningstillgångar för varje delägarkommun, i enlighet med ägardirektivet.

Bolaget har rapporterat prognos för respektive kommun under 2025 – drifts- respektive investeringsredovisningen har utfallit enligt nedan:

Kommun (mnkr)	Budget Drift 2025	Utfall Drift 2025	Budget Investeringar 2025	Utfall Investeringar 2025
Bjuv	44,3	<b>41,9</b>	41,7	<b>29,8</b>
Båstad	60,7	<b>55,3</b>	53,2	<b>40,0</b>
Helsingborg	281,0	<b>270,9</b>	283,8	<b>240,4</b>
Landskrona	98,6	<b>90,7</b>	108,8	<b>66,5</b>
Perstorp	21,1	<b>20,4</b>	12,7	<b>13,5</b>
Svalöv	43,2	<b>38,0</b>	48,8	<b>38,1</b>
Åstorp	34,3	<b>33,4</b>	59,5	<b>33,4</b>
Örkelljunga	22,7	<b>25,6</b>	25,1	<b>31,2</b>
<b>SUMMA</b>	<b>605,8</b>	<b>576,2</b>	<b>633,6</b>	<b>576,2</b>

Utfallet av de olika kommunernas driftskostnader i förhållande till prognosen vid DR2 varierar mellan 1–9%. För investeringarna varierar utfallet mellan 7–28% i förhållande till prognosen vid DR2. I protokoll hänvisar styrelsen till att de större avvikelserna i huvudsak beror på stora enskilda projekt där uppdragen till NSVA har förändrats sedan budgeten antogs.

## Rapportering och uppföljning

Av ägardirektivet framgår att NSVA:s ledning löpande och minst två gånger per år ska kalla delägarkommunerna till samråd om bolagets verksamhet. Syftet är att ledningen ska informera om bolagets verksamhetsmässiga och affärsmässiga utveckling samt redovisa väsentliga händelser i verksamheten och frågor som eventuellt kan bli föremål för underställningsplikt till delägarnas fullmäktigeförsamlingar. Under 2025 har delägarsamråd hållits den 23 maj och den 21 november. I protokoll från delägarsamråd i november framgår att VD, ekonomichef och IT-/säkerhetschef informerade om ett antal punkter, däribland "Ekonomi och Mål". Det framgår inte av protokollen några fler detaljer än så och det framgår inte av protokollet om bolaget förväntas nå målen för 2025. Bolagets uppdrag, inriktning och mål enligt ägardirektivet följs upp i samband med delårs- och årsbokslut och rapporteras enligt uppgift upp i samband med delägarsamråd.

Alla delägare får varje månad en löpande ekonomisk redovisning som omfattar både driftskostnader och investeringsutgifter, redovisade i förhållande till respektive budget. Till ägarkommunerna skickas en officiell rapport tre gånger per år, i samband med tertialredovisningarna.

Bolagets styrelse ska årligen, i **förvaltningsberättelsen** och utöver vad aktiebolagslagen kräver, redovisa hur verksamheten har bedrivits och utvecklats utifrån det syfte och de ramar som anges i bolagsordningen och ägardirektivet. I förvaltningsberättelsen finns en beskrivning av den verksamhet som bolaget bedrivit under året och en bedömning om att bolaget under 2025 levt upp till det kommunala ändamålet med verksamheten. Det framgår dock inte om de mål som anges i ägardirektivet har uppnåtts.

Den genomförda granskningen visar att rapporteringen i övrigt har skett i enlighet med gällande direktiv. Bolaget tar årligen fram en bolagsstyrningsrapport som översänds till ägarna. Den senaste rapporten avser verksamhetsåret 2024 och är daterad den 24 februari 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 i Bjuv den 16 april 2025, av kommunstyrelsen i Helsingborg den 27 maj 2025 av kommunstyrelsen i Svalöv den 14 april 2024, av kommunstyrelsen i Örkelljunga den 7 maj 2025. För övriga kommuner har inte verifierats vilka beslut respektive kommunstyrelse fattat i frågan.

## Bedömning

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

Vi baserar vår bedömning på att ett av ägarens uttalade mål – att säkerställa ett ändamålsenligt resultat avseende personalresurser och kompetens – har uppnåtts, vilket även framgår av bolagets årsredovisning.

När det gäller målet om klimatneutralitet till år 2030 vidtar bolaget olika åtgärder för att minska sin klimatpåverkan. Samtidigt saknas en dokumenterad och samlad plan med konkreta aktiviteter, prioriteringar och eventuella delmål som beskriver hur målet ska uppnås, både för bolagets egen verksamhet och för de insatser som krävs på ägarkommunnivå. Av affärsplanen framgår att branschen som helhet strävar efter en klimatneutral VA-sektor till 2030, men i våra dialoger med bolaget tydliggörs att bolagets mål främst avser den egna verksamheten, då det är respektive kommun som beslutar om klimatrelaterade investeringar i sina anläggningar. Vi konstaterar vidare att bolagets årsredovisning inte ger underlag för att bedöma om målet har uppnåtts eller inte. Enligt ägardirektivet ska det framgå vid delägarsamråden hur bolaget arbetar i linje med inriktning och mål. Av protokoll från dessa kan vi se att målen föredragits, men inte vilket utfall som de förväntas få för 2025.

Vi ser positivt på att bolaget i årets rapport utvecklat sin beskrivning och analys av bolagets verksamhet i linje med uppdrag och inriktning jämfört med föregående år, samt att en bedömning görs avseende uppfyllande av det kommunala ändamålet. I det framåtsyftande arbetet ser vi det som värdefullt att bolaget i högre utsträckning utvecklar sin analys för att synliggöra orsaker till utvecklingen och uppnått resultat samt lärdomar och strategiska vägval framåt för fortsatt utveckling.

Vår bedömning grundar sig även på att bolaget uppfyller sina ekonomiska mål och bedriver verksamheten i enlighet med ägarnas intentioner och målsättningar, liksom de rapporteringskrav som anges i ägardirektivet.

Bolaget visar på en i allt väsentligt god prognossäkerhet under året utan för stora variationer mellan budget, prognoser och utfall.

# Styrning och intern kontroll

## Arbetsordning och VD-instruktion

NSVA har en arbetsordning där VD-instruktionen ingår som en del. Enligt **arbetsordningen**<sup>2</sup> ska styrelsen och VD följa bestämmelserna i aktiebolagslagen (ABL), bolagsordningen och ägardirektiv. Styrelsen ska fatta beslut i ärenden som rör strategiska och ekonomiska frågor såsom målsättningar, affärsplaner, policies samt tillse att VD fullgör sitt uppdrag.

Styrelsens ordförande har särskilt ansvar för att upprätthålla kontinuerlig kontakt med VD samt säkerställa att styrelseledamöterna har tillräcklig information inför möten. Vid styrelsesammanträden, som sker minst fyra gånger om året, diskuteras ekonomisk rapportering, större investeringar och det strategiska arbetets inriktning.

Styrelsens arbetsordning omfattar även **instruktion**<sup>3</sup> avseende arbetsfördelning mellan styrelsen och verkställande direktör (VD) samt instruktion avseende ekonomisk rapportering till styrelsen. Av instruktionen framgår bland annat att VD ansvarar för bolagets löpande förvaltning, ska fatta beslut inom ramen för de riktlinjer och anvisningar som styrelsen meddelar samt upprätthålla bolagets bokföring och medelsförvaltning på ett betryggande sätt. VD ansvarar även för att nödvändiga beslutsunderlag lämnas till styrelsen i god tid och att ägardirektivets föreskrifter om rapportering till ägarna efterlevs. VD är vidare ansvarig för att löpande rapportera till styrelsen vad gäller bolagets ställning, likviditet och utveckling.

För ökad tydlighet, i enlighet med praxis för kommunala bolag och för att stärka transparens, insyn och uppföljning, kan styrelsens arbetsordning och vd-instruktionen med fördel delas upp i två separata dokument.

## Riskanalys och intern kontrollplan

Bolaget genomför årliga **riskanalys** där potentiella risker identifieras och bedöms. För 2025 har en riskanalys genomförts där bolagets samtliga identifierade risker inför 2025 har sammanställts och bedömts i en riskportfölj utifrån sannolikhet och konsekvens. Riskanalysen ligger till grund för den **internkontrollplan** som fastställdes av styrelsen 2024-11-29. Av planen framgår identifierade riskområden, vilka kontroller som ska genomföras samt inom vilka processer som riskerna finns. Bolaget har i planen för 2025 breddat riskerna med ökat fokus på risker inom arbetsmiljö, informationssäkerhet, säkerhet och debitering och mindre på ekonomiadministration jämfört med planen för 2024.

---

<sup>2</sup> Arbetsordning för styrelsen fastställdes av styrelsen 17 juni 2024

<sup>3</sup> Instruktion avseende arbetsfördelning mellan styrelsen och verkställande direktören samt instruktion avseende ekonomisk rapportering till styrelsen, fastställdes av styrelsen 17 juni 2024

I årets riskanalys har bolagets avdelningschefer i högre utsträckning deltagit genom att initialt gå igenom risker på avdelningsnivå. Dessa har därefter lyfts vidare till bolagets ledningsgrupp. Från föregående års plan kvarstår elva risker där det fortfarande finns förbättringspotential och där åtgärder behöver vidtas. De övriga fjorton riskerna är nya och speglar bolagets fokusområden och utmaningar.

På styrelsens möte i november 2025 beslutade styrelsen om ett nytt arbetssätt där styrelsens ledamöter från och med 2026 ingår i fokusgrupper för fem olika prioriterade områden. Ett av dessa är Risk/intern kontroll där 3-5 ledamöter tillsammans med tjänstepersoner på bolaget kommer arbeta med att ta fram underlag för beslut till styrelsen. Ekonomichefen är sammankallande för gruppen och gruppen ska enligt uppdragsbeskrivningen träffas minst två gånger per år.

## Rapportering och uppföljning

Vid sammanträde 2026-03-13 kommer styrelsen behandla bolagets samlade avrapportering och uppföljning av 2025 års interna kontrollplan.

Inom bolaget är ett tjugotal medarbetare involverade i uppföljningen av olika risker under året, vilket sammanställs i den rapport som lämnas till styrelsen i mars. Uppföljningen sker med olika frekvens – exempelvis månadsvis, per tertiäl eller årsvis – beroende på riskens karaktär och prioritet. I bolagets delårsrapporter efter april och augusti 2025 redovisas arbetets status. Efter delårsrapport 1 hade inga väsentliga avvikelser identifierats och inga förbättringsförslag inkommit. Efter delårsrapport 2 identifierades dock en väsentlig avvikelse avseende bolagets avtalstrohet, där bolaget bedömde att verksamheten inte låg på den nivå som är önskvärd. I uppföljningen till styrelsen i mars 2026 fanns två avvikelser som redogjorts för i rapporten och där bolaget behöver vidta åtgärder.

Av såväl årets som föregående års uppföljning av den interna kontrollplanen framgår att bolaget ser ett behov av att registrera förbättringsförslag som uppkommer vid intern kontrollgranskning i ett avvikelsehanteringssystem, för att skapa ett ledningssystem som ger större nytta för verksamheten. Bolaget saknar idag en struktur som säkerställer att åtgärder vidtas på identifierade avvikelser eller att dessa återspeglaras till styrelsen.

Av bolagsstyrningsrapporten för 2024<sup>4</sup> framgår att inga väsentliga fel och brister har upptäckts utifrån uppföljningen av 2024 års kontroll.

Inom ramen för granskningen av bolagets styrning och interna kontroll har även avstämning genomförts med bolagets auktoriserade revisorer i samband med höstmötet och slutrevisionsmötet, där både ledning och revisorer deltagit. Utgångspunkten har varit de auktoriserade revisorernas rapportering från deras

---

<sup>4</sup> Bolagsstyrningsrapport för Nordvästra Skånes Vatten och Avlopp AB 2024, daterad 2025-02-24

löpande granskning samt bedömning av den interna kontrollen kopplad till rutiner och processer av bolagets väsentliga flöden. Inga väsentliga avvikelser har identifierats.

## Övriga genomförda granskningar

### Efterlevnad av offentlighetsprincipen

Lekmannarevisorerna har under 2025 genomfört en fördjupad granskning av bolagets efterlevnad av offentlighetsprincipen. Syftet med granskningen har varit att bedöma om NSVA AB efterlever offentlighetsprincipen på ett tillfredsställande och ändamålsenligt sätt.

Granskningen visar att styrelsen delvis har uppnått detta men att det finns förbättringsområden. Styrdokumenten för hantering av allmänna handlingar är i allt väsentligt aktuella, men ansvarsfördelning och versionshantering kan förtydligas. Rutiner för diarieföring finns, men följs inte alltid konsekvent, särskilt vid frånvaro av registrator, vilket påverkar spårbarheten. Bolaget har en struktur för att säkerställa allmänhetens rätt till insyn, men stickprov visar att utlämnande av handlingar inte alltid sker korrekt eller tillräckligt skyndsamt. Dessutom saknas ett systematiskt och dokumenterat arbete med intern kontroll, vilket behöver stärkas för att säkerställa full efterlevnad av offentlighetsprincipen.

### Delegering

Som en del av den grundläggande granskningen 2025 har lekmannarevisorn granskat bolagets processer för delegering. Delegering innebär att en person eller organisation överlåter rätten att fatta beslut till någon annan.

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.

#### Delegering av beslutanderätt

Bolagets övergripande dokument är styrelsens arbetsordning inklusive VD-instruktion. I denna framgår att styrelsen ska fastställa målsättningar, affärsplaner, policies, strategiska planer, handläggningsrutiner, riktlinjer för förvaltning och placering av medel samt fortlöpande övervaka att dessa efterlevs och uppdateras. De ska även

utöva tillsyn över att den verkställande direktören fullgör sina åligganden och att bolagets organisation är ändamålsenlig.

I VD-instruktionen framgår att VD äger rätt att teckna bolagets firma rörande angelägenheter som faller inom den löpande förvaltningen, bortsett från när det gäller personnära kostnader. Det är styrelsens ordförande eller vice ordförande som ska attestera VD:s kostnader i efterhand. I VD-instruktionerna framgår vidare att VD ska upprätta attestinstruktioner där det ska framgå vem som har attesträtt och utanordningsrätt. VD har vidare rätt att upprätta attestinstruktion för bolagets personal. Utöver VD-instruktionen har respektive kommun lämnat en fullmakt till VD avseende rätt att företräda kommunen.

### Aktualitet

Bolagets styrelse har antagit dokumentet "Attestregler och befogenhetsregler för NSVA"<sup>5</sup>. I dokumentet definieras innebörden av **attest** (att skriftligen intyga riktigheten i ett dokument) och **befogenhet** (den rätt en befattningshavare har att agera och fatta affärsbeslut). Huvudprincipen är att attest- och beslutsbefogenheter följer bolagets befattningsstruktur: VD, avdelningschef och gruppchef. Det anges vidare att ekonomifunktionen ansvarar för att upprätthålla en aktuell förteckning över bolagets befattningshavare och att ekonomichefen övertar VD:s attesträtt vid dennes frånvaro

Av dokumentet framgår vilka befogenheter de fyra nivåerna – styrelse, VD, avdelningschef och gruppchef – har inom områden som driftskostnader, avtalstecknande, investeringar, krediteringar, leverantörsfakturor och personalresurser såsom rekryteringsbeslut och inhyrning av personal. Det framgår även vilka beloppsgränser som gäller för respektive roll. Dokumentet beskriver även vad som gäller vid delegering av attesträtt och förklarar innebörden av sådan delegering. Det framgår i bolagets attestregler vilka typer av ärenden som inte går att delegera utan som behöver fattas av styrelsen eller ägarna.

Utöver ovanstående dokument har varje chef, såväl på avdelningschefs nivå som gruppchefs nivå, ett uppdrag/delegering som beskriver chefens ansvar och befogenheter. Dokumentet signeras av aktuell chef och dess överordnande.

## **Bedömning**

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

Vi bedömer att bolaget bedriver ett strukturerat arbete med intern kontroll. Detta omfattar en tydlig övergripande struktur för riskhantering, framtagande av en särskild plan för uppföljning av intern kontroll och årlig uppföljning och rapportering till styrelsen och ägaren i enlighet med gällande direktiv. Under året har bolaget tagit steg

---

<sup>5</sup> Attestregler och befogenhetsregler för NSVA fastställdes av styrelsen 29 november 2024

för att utveckla riskanalysen ytterligare genom att involvera styrelsen i riskanalysen genom tillsättande av en fokusgrupp inom området för intern kontroll.

Vi bedömer det som positivt att arbetet med intern kontroll är systematiskt med delaktighet på flera olika nivåer i verksamheten. Framåt behöver dock bolaget utveckla en tydligare struktur som säkerställer att identifierade avvikelser faktiskt leder till åtgärder.

Utifrån den genomförda granskningen av bolagets efterlevnad av offentlighetsprincipen bedömer vi att det finns behov av förbättringsåtgärder. Bolaget har i allt väsentligt relevanta styrdokument och rutiner på plats, men granskningen visar att återkommande utbildningsinsatser krävs för att säkerställa att gällande rutiner är kända och följs i organisationen. Vidare saknas i denna process ett systematiskt och dokumenterat arbete med intern kontroll som kan garantera bolagets efterlevnad av offentlighetsprincipen.

Vidare bedömer vi att bolagets attest- och befogenhetsregler samt delegeringar för chefer på olika nivåer på ett tydligt och strukturerat sätt tydliggör ansvarsfördelning för delegering av beslutanderätt och attest kopplat till ekonomiska transaktioner utifrån ansvarsområden, beloppsgränser och med tydliggörande av ersättare vid frånvaro. I ett framåtsyftande perspektiv bör styrelsen utvärdera om nuvarande former för information och återrapporering i delegerade ansvarsområden är tillräcklig.