

Grundläggande granskning av kommunala bolag 2025

Revisionsrapport: Norrenergi AB

2026-02-27

Mikael Lind, certifierad kommunal revisor
Hannah Klarkner, verksamhetsrevisor
Lisa Lohi, Verksamhetsrevisor

Azets Revision & Rådgivning Revision och Rådgivning AB

Innehåll

1.	Sammanfattning och rekommendationer	3
2.	Inledning och bakgrund	7
3.	Metod och avgränsning	13
4.	Styrande förutsättningar	16
5.	Resultat av granskningen	22
6.	Samlad bedömning och rekommendationer	32



Sammanfattning och rekommendationer



1. Sammanfattning

Azets Revision & Rådgivning har av Solna stads lekmannarevisorer fått i uppdrag att göra en grundläggande granskning av stadens kommunala bolag. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2025. Rubricerad rapport avser Norrenergi AB.

Syftet med granskningen har varit att översiktligt bedöma om bolagen har en tillräcklig struktur för styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten. De bedömningar som avlämnas ska utgöra en grund för säkerställande av att bolagen lever upp till de mål och beslut som fullmäktige fastställt.

Denna revisionsrapport har upprättats av Azets Revision & Rådgivning på uppdrag av Norrenergi AB:s lekmannarevisorer i enlighet med antagen projektplan.

Granskningens resultat presenteras i kapitel 5. I ett inledande kapitel, kapitel 4, presenteras även Solna stads styrmodell och övriga styrande förutsättningar som bedömningar sedan ställs i relation till (Norrenergi AB är ägs av Solna stad och Sundbybergs stad. Då Solna stad är majoritetsägare utgår vi i granskningen från Solna stads styrmodell).

För vidare beskrivning av våra bedömningar hänvisas till avsnitt 5.5 i rapporten. Samlad bedömning och rekommendationer återfinns i rapportens sjätte kapitel.

1.1 Samlad bedömning

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att bolagsstyrelsen i Norrenergi AB i allt väsentligt har en tillräcklig struktur för styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten.

Bedömningen grundas på att granskningen visar att styrelsen i Norrenergi AB har etablerat ändamålsenliga strukturer för att säkerställa att verksamheten bedrivs i enlighet med ägardirektiv som fastställts av kommunfullmäktige. Styrelsen har i enlighet med ägardirektiv upprättat en arbetsordning för styrelsen och VD-instruktion. Därtill finns en upprättad *Verksamhetsplan och budget för 2025* som innehåller konkretiserade mål med tillhörande indikatorer och målnivåer.

Vad gäller ekonomistyrning visar granskningen att styrelsen erhållit uppföljning av bolagets ekonomiska ställning. Bolaget uppnår ägarens soliditetskrav. Årets rörelseresultat uppgår till 107 mnkr, det budgeterade resultatet var 176 mnkr varav bolaget uppvisar en negativ avvikelse gentemot budget. Vidare är resultatet före skatt 70,4 mnkr och det budgeterade resultatet före skatt uppgår till 171,9 mnkr vilket innebär en negativ avvikelse gentemot budget. Vi bedömer att det finns utvecklingsbehov vad gäller spårbarheten i beslut om åtgärder utifrån identifierade avvikelser.

Vidare konstateras att en internkontrollplan har upprättats men att denna ej beslutats av styrelsen förens i december 2025. Således har den ej utgjort ett verktyg för styrelsen i uppföljning av intern kontroll. Vi bedömer även att internkontrollplanens utformning kan utvecklas vad gäller tydlighet vad som ska kontrolleras och med vilken metod samt att kontrollmomentens utformning kan utvecklas till att uteslutande utgöra kontroller av system, processer och arbetsrutiner snarare än förbättringsåtgärder eller verksamhetsaktiviteter. Vi noterar även utvecklingsbehov vad gäller uppföljning av internkontrollplanen.

1.2 Rekommendationer

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi VD och bolagsstyrelsen i Norrenergi AB att:

- Tillse att en internkontrollplan upprättas årligen samt att den antas av styrelsen.
- Tillse att styrelsen är delaktig i internkontrollprocessen.
- Tydliggöra kontrollmomenten i internkontrollplanen så att det tydligt framgår vilken kontroll som ska göras, samt komplettera planen med information om kontrollmetod.
- Säkerställa att internkontrollplanen omfattar uppföljande kontroller och att förbättringsåtgärder och andra verksamhetsaktiviteter planeras på annat sätt.
- Tillse att uppföljning sker av samtliga kontrollmoment i internkontrollplanen.
- I dialog med ägaren verka för att ägaren tydliggör i vilken omfattning bolaget ska följa *Policy för intern kontroll* respektive *Anvisning för intern kontroll*.

Inledning och bakgrund



2. Bakgrund

De förtroendevalda revisorerna/lekmannarevisorerna är kommunfullmäktiges organ för kontroll och ansvarsprövning av styrelser nämnder och kommunala bolag. Revisionens arbete ska även ses som ett stöd till nämnderna, styrelsen och de kommunala bolagen. Kommunallagen (2017:725) 12 kap, 1 §, ger uttryck för att revisorerna årligen ska granska all verksamhet som bedrivs i kommunen, vilket även omfattar den verksamhet som bedrivs i kommunala bolag.

Lekmannarevisorerna har i enlighet med aktiebolagslagen (kap 10. 3§) uppdraget att granska om bolagets verksamhet sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt samt om bolagets interna kontroll är tillräcklig. Räkenskaperna i bolagen granskas av auktoriserade revisorer.

Lekmannarevisorernas årliga granskning består av två delar; grundläggande granskning och fördjupad granskning utifrån riskanalys. Den grundläggande granskningen omfattar en översiktlig granskning av bolagets måluppfyllelse, ledning och styrning ur ett internkontrollperspektiv. Granskningen baseras generellt sett på revisorernas riskanalys och ger även underlag till uppdatering av riskanalysen under året. Enligt God revisionsred ska den grundläggande granskningen utgöra ett så pass omfattande underlag att den ger grund till bedömningar som revisorerna avlämnar i sin årliga granskningsrapport.

Bolagets styrelse och verkställande direktör ansvarar för att verksamheten bedrivs enligt gällande lagar och kommunfullmäktiges mål och riktlinjer.

2.1 Syfte

Granskningens syfte har varit att översiktligt bedöma om bolaget har en tillräcklig struktur för styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten. De bedömningar som avlämnas ska utgöra en grund för säkerställande av att bolagen lever upp till de mål och beslut som fullmäktige fastställt.

Lekmannarevisorns underlag utgör även en grund för fullmäktiges beslut om ansvarsfrihet för kommunstyrelsen samt direktiv till ägarombud och slutligen beslut om ansvarsfrihet på bolagsstämma.

2.2 Revisionsfrågor

Verksamhetsstyrning och uppföljning

- Har styrelsen säkerställt att verksamheten bedrivs i enlighet med ägardirektiv som fullmäktige fastställt?
- Har styrelsen och VD säkerställt att verksamheten även i övrigt bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige fastställt?
- Har styrelsen säkerställt att den får tillräcklig uppföljning och rapportering avseende verksamheten?
- Vidtar styrelsen åtgärder vid eventuella avvikelser som uppmärksammas avseende verksamhetsresultat under året?

Ekonomistyrning och uppföljning

- Har styrelsen och VD säkerställt att verksamheten bedrivs i enlighet med ekonomiska direktiv som fullmäktige fastställt?
- Har styrelsen och VD säkerställt att den får tillräcklig uppföljning och rapportering avseende verksamhetens ekonomi?
- Vidtar styrelsen och VD åtgärder vid eventuella avvikelser som uppmärksammas avseende ekonomiska resultat under året?

2.2 Revisionsfrågor (forts.)

Intern kontroll

- Har styrelsen skapat förutsättningar att bedriva sin interna kontroll på ett systematiskt och ändamålsenligt sätt under året?
- Finns en tydlig process för uppföljning av den interna kontrollen som involverar styrelsen?
- Vidtar styrelsen åtgärder vid eventuella avvikelser som uppmärksammas avseende intern kontroll under året?

2.3 Revisionskriterier

Granskningen har utgått ifrån nedanstående revisionskriterier:

- Kommunallagen (2017:725).
- Aktiebolagslagen (2005:551).
- Kommunfullmäktiges mål och eventuella uppdrag till bolagsstyrelsen.
- Ägardirektiv.
- Bolagsordning.
- VD- instruktion.
- Policy för intern kontroll (KF 2023-11-28 §183).

Metod och avgränsning




3. Metod och avgränsning

- Granskningen har följt en årlig process, varpå granskningen avser hela granskningsåret 2025. Granskningen omfattar såväl granskning som bedömning utifrån styr- och uppföljningsdokument. Granskningen har färdigställts och avslutats först efter slutrevisionsmöte för 2025.
- Granskningen / rubricerad rapport har omfattat Norrenergi AB. Norrenergi AB är ägs av Solna stad och Sundbybergs stad. I granskningen har vi utgått ifrån de krav som ställs i ägardirektiv samt styrmodell i Solna stad då Solna är majoritetsägare.
- *Granskningen har genomförts genom:*
 - Dokumentstudier av underlag såsom ägardirektiv, bolagsordning, affärsplan, internkontrollplan / uppföljning av intern kontroll, VD- instruktion, delårsrapporter, årsredovisning/ uppföljning av ägardirektiv.
 - Dialogmöte med bolaget den 12 november samt slutrevisionsmöte 27 februari 2026.
 - Protokollsgranskning.

Revisionsrapporten har kvalitetssäkrats i enlighet med Azets interna rutiner. VD och ekonomichef för bolaget kommer även ges möjlighet att sakgranska rapporten i syfte att verifiera dess uppgifter.

3.1 Bedömningskriterier

Bolagets verksamhetsstyrning, ekonomistyrning och interna kontroll bedöms utifrån följande bedömningsnivåer. Respektive bedömningsnivå har en tillhörande symbol.

Bedömningsnivå	Bedömningssymbol
Ja	
I allt väsentligt	
Endast delvis	
Nej	

Styrande förutsättningar

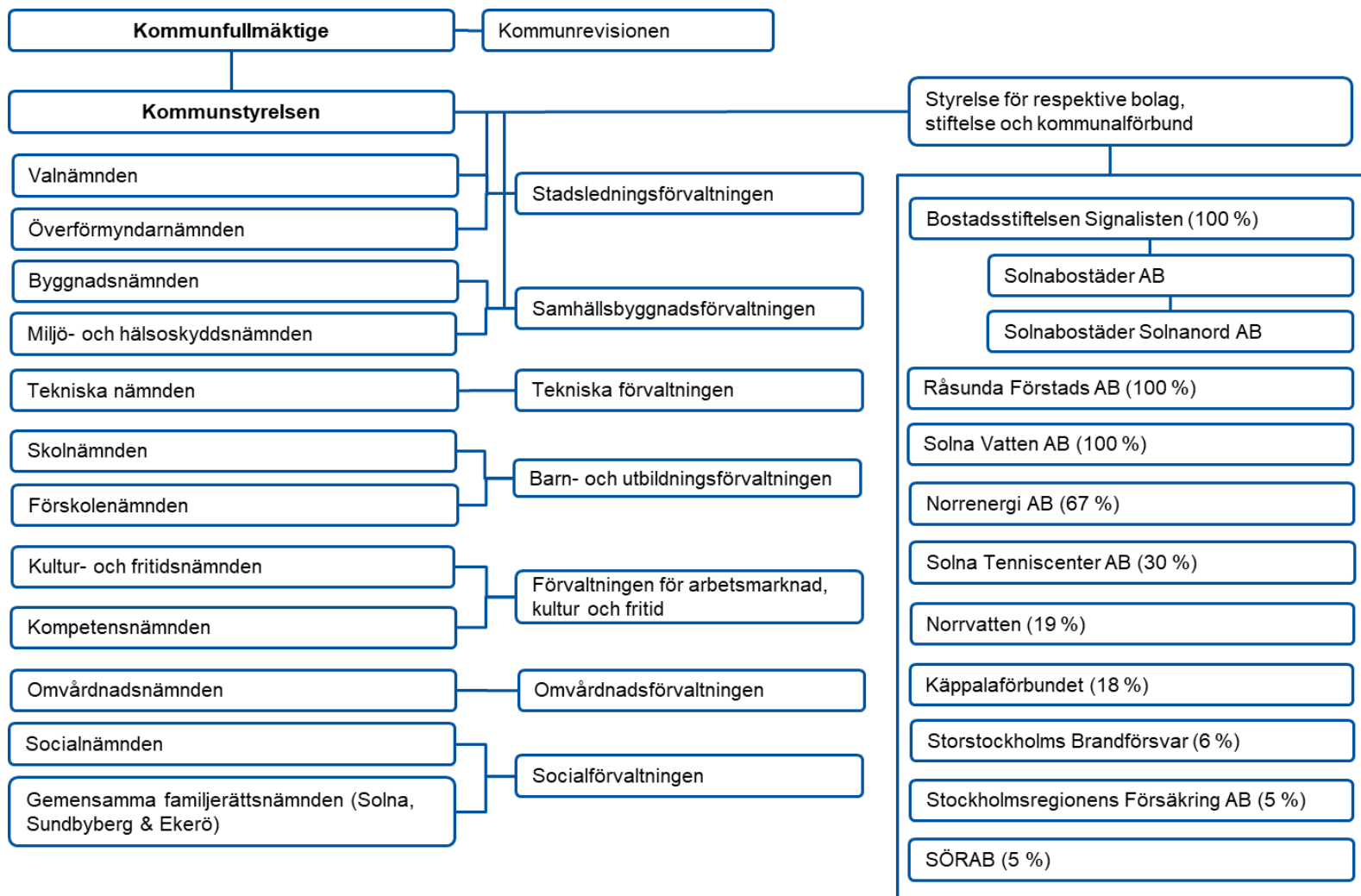


4.1 Styrmodell enligt Solna Stads verksamhetsplan och budget 2025 med inriktning för 2026-2027

I Solna stads *Verksamhetsplan och budget 2025 med inriktning för 2026-2027* framgår följande avseende de kommunala bolagen;

- Kommunfullmäktige utser ledamöter till bolagsstyrelser och stiftelser samt utser ledamöter till förbundsfullmäktige för kommunalförbunden. Kommunfullmäktige väljer också ägarombud till bolagsstämmor.
- Kommunstyrelsen ansvarar för att företagen sköter verksamheten på ett ändamålsenligt sätt och att tillräcklig samordning sker med övrig kommunal verksamhet.
- Stadens styrning utgår ifrån lagstiftning inom området och de styrdokument som särskilt utfärdats av kommunfullmäktige i form av företagspolicy, bolagsordningar, ägardirektiv, särskilda direktiv, avtal eller förbundsordningar och medlemsdirektiv.
- Uppsiktsplikten fullgör kommunstyrelsen genom att krav ställs på företagen om att lämna löpande information från sin verksamhet enligt ett fastställt rapporteringssystem. Koncernredovisning upprättas per sista augusti och sista december. För stiftelser gäller särskilda stadgar. Ägarförhållandena varierar i de olika bolag/förbund som ingår i Solna stads koncern och därmed formerna för uppsikt.

4.1 Styrmodell enligt Solna Stads verksamhetsplan och budget 2025 med inriktning för 2026-2027



4.2 Policy för intern kontroll

I Solna stad finns en *Policy för internkontroll* som fastställdes av kommunfullmäktige 2023-11-28 § 183.

- Av *Policy för intern kontroll* framgår det att policyn även gäller stadens bolag och stiftelser i den mån det är tillämpningsbart. Däremot är det inte fullt ut tydligt av policyn i vilken omfattning respektive bolag ska förhålla sig till nedanstående krav;
- Av policyn framgår att varje styrelse och nämnd har en skyldighet att styra och löpande följa upp den interna kontrollen inom styrelsens/nämndens verksamhetsområde. Styrelsen/nämnden ska som grund för sin styrning genomföra riskbedömningar av sin verksamhet.
- Varje styrelse och nämnd ska inför varje nytt år anta en internkontrollplan för uppföljning av den interna kontrollen. Detta görs som en del av ärendet för verksamhetsplan och budget. Resultat av uppföljningen av den interna kontrollen ska rapporteras i samband med delårsrapport och årsredovisning. Allvarliga brister den interna kontrollen ska omedelbart rapporteras till styrelse/nämnd samt kommunstyrelsen.

4.2 Anvisning för intern kontroll

- *Anvisning för internkontroll* är beslutad av Solna Stads ekonomichef 2023-10-10 och utgår från policyn för internkontroll med syfte att förtydliga hur arbetet ska bedrivas i praktiken.
- I *Anvisning för intern kontroll* framgår att det är en obligatorisk del att genomföra en riskanalys. Efter att riskanalysen är genomförd ska en internkontrollplan upprättas som omfattar de risker som behöver följas upp under året. Vidare ska en åtgärdslista upprättas för att reducera risker och minska sårbarheten. Utvecklingsaktiviteter ska upprättas för de risker som inte omhändertas i internkontrollplanen.
- Resultatet av internkontrollplanen ska återrapporteras vid delårsrapport och årsredovisning. Redovisningen ska omfatta utförd uppföljning, utfall och vidtagna åtgärder. Uppföljning av åtgärdslistan samt utvecklingsaktiviteter ska genomföras löpande under året och rapporteras till närmaste chef vid tertiäl 1,2 och 3.
- Noterbart är att det av *Anvisning för intern kontroll* inte framgår vilka krav som ställs på bolag och stiftelser i relation till internkontrollarbetet.

4.2 Företagspolicy

- Kommunfullmäktige beslutade om en *Företagspolicy* 2004-03-29 §20 som beskriver ägarförhållanden och vissa krav på företagen i Solna stad. Policyn beskriver dock inga särskilda krav vad gäller verksamhetsstyrning-, ekonomistyrning och uppföljning av intern kontroll.

Resultat av granskningen



5. Resultat av granskningen

I detta avsnitt presenteras granskningens resultat. Resultatet baseras på det underlag vi har tagit del av under året, de dialoger som genomförts med bolaget samt protokollsgranskning.

Under granskningens gång har ett antal kontrollfrågor besvarats som också utgör en grund för vår bedömning.

5.1 Inledande kommentarer

Inledande kommentarer

I lekmannarevisionens grundläggande granskning avseende år 2024 var den samlade bedömningen att bolagsstyrelsen *i allt väsentligt* säkerställt har en tillräcklig struktur för styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten.

I granskningen identifierades framför allt följande brister:

- Bolaget hade inte upprättat en internkontrollplan för år 2024
- Bolagets ekonomiska resultat uppvisade en negativ budgetavvikelse om 29 mkr.

I styrelsens yttrande för granskningen (2025-08-27) framgår att den av bolagets framtagna internkontrollplan ska beslutas i samband med styrelsens beslut om verksamhetsplan och budget för 2026 och att denne därefter blir föremål för uppföljning inom ramen för styrelsens arbete. Vidare framgår att styrelsen beslutade att en långsiktig plan för att uppnå fastställd budget beslutas likaledes i samband med styrelsens beslut om *Verksamhetsplan och budget för 2026*. Verksamhetsplan och budget för år 2026 beslutades av styrelsen 2025-12-10.

5.1 Verksamhetsstyrning och uppföljning

Verksamhetsstyrning och uppföljning	
Ägardirektiv 2025	Ja
Bolagsordning 2025	Ja
Styrelsen har säkerställt att verksamheten följer kommunfullmäktiges direktiv	Ja
Bolagets mål har en tydlig koppling till kommunfullmäktiges mål	Nej
Målen är formulerade så att de är mätbara	Ja
Styrelsen följer upp måluppfyllelsens utveckling under året	Ja
Vid avvikelser från måluppfyllelsen får styrelsen en analys av orsaker till avvikelsen	Framgår ej av mottagen dokumentation
Styrelsen beslutar om åtgärder vid brister i måluppfyllelsen	Framgår ej av mottagen dokumentation

Generella iakttagelser

Ägardirektiv samt bolagsordning finns upprättat för bolaget. Av ägardirektivet framgår att Solna stad äger 2/3 av Norrenergi och Sundbybergs Stad äger 1/3 av bolaget. Kommunfullmäktige i de båda ägarkommunerna utövar tillsammans en ägarroll gentemot bolaget.

Ägardirektivet gör gällande att bolaget ska äga, förvalta och utveckla verksamheter med inriktning mot värme, kyla och energiförsörjning, teknik och miljövård. Bolaget ska även tillhandahålla kommunerna underlag för och medverka i planering och utredning i frågor rörande kommunernas och regionens framtida energiförsörjning.

I bolagets *Verksamhetsplan med budget för 2025* framgår mål med tillhörande indikatorer inom områdena ekonomiskt resultat, nöjda kunder samt engagerade medarbetare

Av dialog med bolaget framgår att målet avseende ekonomi följs upp regelbundet i månadsrapporter, området *Nöjda kunder* följs upp under sommaren och området *Nöjda medarbetare* har under år 2025 följts upp en gång. Vid tertialrapport per augusti redogörs för uppföljning av målen.

En uppföljning har även genomförts i samband med en styrelserapport per december 2025. Av uppföljningen framgår att bolaget uppnår de uppsatta målen. Det konstateras att målnivåerna för indikatorerna avseende målområdena *Nöjda kunder* respektive *Engagerade medarbetare* uppnås.

5.1 Verksamhetsstyrning och uppföljning (forts.)

Generella iakttagelser (forts.)

Av bolagets ägardirektiv framgår att styrelsen ska fastställa en skriftlig instruktion för VD och anta arbetsordning för det egna arbetet. Vi har tagit del av en VD-instruktion som fastställdes av bolaget 2023-12-06 som tydliggör VD:s ansvarsområden. Vidare har vi tagit del av styrelsens arbetsordning för 2025 som fastställdes 2024-12-05 som innehåller information om bland annat styrelsens arbetsuppgifter, kallelse till sammanträden, jäv, särskilda beslutregler och information om styrelsens presidium.

Enligt uppgift lämnade från verksamheten upprättas ingen särskild bolagsstyrningsrapport. Bolagets särskilda krav vad gäller verksamhet och ekonomi följs upp genom delår- och årsredovisningar.

5.2 Ekonomistyrning och uppföljning

Ekonomistyrning och uppföljning	
Budget för 2025 antagen	Ja
Styrelsen följer upp det ekonomiska utfallet och prognoser under året	Ja
Styrelsen får en analys av orsaker vid eventuella avvikelser från budget	Ja
Styrelsen beslutar om åtgärder vid eventuella budgetavvikelser	Se generella iakttagelser

Generella iakttagelser

Bolagets ägardirektiv gör gällande att bolaget bland annat ska;

- Eftersträva en soliditet efter avdrag för latent skatt, uppgående till minst 30%.

I bolagets *Verksamhetsplan med budget för 2025* framgår att rörelseresultatet budgeteras till 176 mkr. Resultatet före skatt budgeteras till 171,9 mnkr.

Av styrelseprotokoll framgår att det ekonomiska resultatet har följts upp regelbundet i månadsrapporter.

I bolagets styrelserapport från juni 2025 framgår det att helårsprognosen för 2025 visar på underskott gentemot budget på 59,7 mnkr vilket innebär ett resultat efter finansiella poster på 112, 2 mnkr. Avvikelsen uppges bero på det varit varmare än ett normalår vilket innebär lägre intäkter, samt att en budgetmiss identifierats vilket innebär att intäkterna har överskattats med 10 mnkr.

I ett styrelseprotokoll från augusti framgår att styrelsen avsåg att besluta om en långsiktig plan för att uppnå fastställd budget i samband med styrelsens beslut om *Verksamhetsplan och budget för 2026 (2025-12-10)*. I korrespondens med bolaget uppges att det ännu inte fattats något beslut om den långsiktiga planen.

Av bolagets årsredovisning framgår att bolagets rörelseresultat uppgår till 107 mnkr och att resultatet före skatt uppgår till 70,4 mnkr. Resultatet före skatt innebär en negativ avvikelse gentemot budget med 101,5 mnkr och rörelse resultatet innebär en negativ avvikelse gentemot budget med 69 mnkr. I dialog med bolaget framgår att det ekonomiska resultatet är beroende av faktorer som inte går att påverka såsom klimatet och temperaturen. Detta blir enligt bolaget särskilt utmanande eftersom organisationen är anpassad efter ett normalår. Vid faktakontroll påpekas att det är svårt för bolaget att fatta beslut om åtgärder givet den särskilda verksamhetens förutsättningar.

Av årsredovisningen framgår att bolagets soliditet 2025 uppgår till 65,3 %.

5.3 Intern kontroll

Intern kontroll	
Det finns en process för uppföljning av intern kontroll	Nej
Styrelsen är involverad i internkontrollprocessen	Nej
Internkontrollplan 2025 antagen av styrelsen	Nej
Internkontrollplanen innehåller information om riskvärdering	Nej
Antal kontrollområden 2025	9
Uppföljning av internkontrollplan 2025	Endast delvis, se generella iakttagelser
Uppföljning har skett av samtliga kontrollområden 2025	Nej

Generella iakttagelser

Vi har inom ramen för granskningen tagit del av verksamhetens internkontrollplan för 2025 som presenterades för styrelsen under ett sammanträde i juni 2025. Vid dialog med bolaget framförs att planen beslutades av styrelsen i samband med beslut 2025-12-10 om *Verksamhetsplan* för kommande år, dvs 2026. Med anledning av detta har internkontrollplanen inte utgjort ett verktyg för styrelsen under 2025.

Internkontrollplanen innehåller fem identifierade risker samt nio tillhörande kontrollmoment. Det noteras att det för vissa av kontrollmomenten i planen är ottydligt vad det är för kontroll som ska genomföras. Flera av momenten kan snarare betraktas som förbättringsåtgärder eller verksamhetsaktiviteter. Internkontrollplanen saknar information om kontrollmetod samt riskvärdering utifrån sannolikhet och konsekvens. Planen innehåller information om ansvarig avdelning för kontroll samt frekvens.

Uppföljning av internkontrollplanen har gjorts i styrelserapport per december. Det framgår dock enbart hur stor uppskattad resultatpåverkan de identifierade riskerna har på budget. Uppföljningen saknar en beskrivning av hur kontrollerna genomförts respektive om några avvikelser har identifierats.

I dialog med bolaget framgår att bolaget efterfrågat stöd från kommunen avseende arbetet med internkontroll.

5.4 Iakttagelser från styrelsedialog (*12 november 2025)

Verksamhetsstyrning och uppföljning

Vid dialogmötet i november framförs att bolaget har fått en ny VD, från 1 november. Arbetet "Fokus 2029" pågår för att säkra framtida produktionskapacitet och konkurrenskraft när värmepumpsvärmen från Bromma reningsverk försvinner. Flera lösningar utreds, bland annat spillvärme från datacenter, sjövattnentag och andra alternativa värmekällor. Pilotprojekt och dialog med kommunen pågår. Panna 3 ersätts av en pelletspanna och lastbalansering tillsammans med kunder har testats med gott resultat. Bolaget arbetar även med en långsiktig utvecklingsplan till 2045 och har tät dialog med kommunen. Leverans av kyla utvecklas och nya kunder är på väg in. Underhållsstatus bedöms som god även om anläggningarna är ålderstigna. Vid dialogmötet informerade representanter om status i ärendet rörande Exergy. Tvisten i skiljenämnden pågår fortsatt, och det konstaterades att ingen part gynnas av att situationen drar ut på tiden.

Ekonomistyrning och uppföljning

Vid dialogmötet framförs att bolaget överträffar det ekonomiska målet med en soliditet på 60 procent jämfört med kravet på 30 procent. Avkastningskrav efterfrågas då investeringsnivån historiskt varit låg. Budgetarbete utgår från normalår, även om variationer i vintertemperatur påverkar resultatet. Pris- och produktionsmodeller utvecklas. Bolaget håller ett särskilt investeringskrav där investeringar över 100 mkr ska godkännas av kommunfullmäktige. Ekonomiska mål följs upp i styrelsen vid delår och helår. Arbetet med ekonomi i balans är centralt i en konkurrensutsatt marknad.

Intern kontroll och uppföljning

Vid dialogmötet per november framförs att bolaget har tagit fram en internkontrollplan trots sena riktlinjer från ägaren. Planen ska behandlas i budgetbeslutet för nästa år (2026). Tydligare instruktioner från ägaren efterfrågas.

5.5 Bedömning per revisionsområde

Bedömning - verksamhetsstyrning och uppföljning

Granskningen visar att det för bolaget finns upprättat ägardirektiv och bolagsordning som tydliggör bolagets uppdrag. Styrelsen har även beslutat om arbetsordning respektive VD-instruktion enligt krav i ägardirektivet. Det finns även en beslutad *Verksamhetsplan med budget för 2025* innehållande mål för 2025 med tillhörande indikatorer. Uppföljning av bolagets verksamhet och mål har genomförts under året. Styrelsens egna bedömning är att bolaget uppnår samtliga mål.

Mot bakgrund av ovanstående bedömer vi att styrelsen har säkerställt att det finns ändamålsenliga arbetssätt och en systematisk struktur för verksamhetsstyrning och uppföljning.

Bedömning - ekonomistyrning och uppföljning

Granskningen visar att styrelsen erhållit uppföljning och rapportering avseende verksamhetens ekonomiska ställning. Bolaget uppnår soliditetskravet från ägaren men redovisar ett resultat för året som ej motsvarar budgeterad nivå. Det framgår av protokoll att en plan med åtgärder för en ekonomi i balans avsåg beslutas, men ett sådant beslut har ännu inte fattats. Vi bedömer därav att det finns utvecklingsbehov vad gäller spårbarheten av beslut om åtgärder utifrån identifierade avvikelser. Det framgår dock av dialog med bolaget att det är svårt att fatta beslut om åtgärder givet den särskilda verksamhetens förutsättningar.

Vår sammantagna bedömning är att styrelsen i allt väsentligt säkerställt att verksamheten bedrivits i enlighet med ekonomiska direktiv samt att styrelsen får tillräcklig uppföljning av verksamhetens ekonomi.



5.5 Bedömning per revisionsområde

Bedömning – intern kontroll och uppföljning

Granskningen visar att det av ägaren finns en antagen *Policy för intern kontroll*, som gör gällande att bolaget ska omfattas av policyn i de fall där det är *tillämpningsbart*. Vi noterar att det inte är fullt ut tydligt vad detta innebär för bolaget i relation till de krav som framgår av policyn. Här ser vi att det finns utvecklingsbehov avseende ägarens kravställning vad gäller intern kontroll gentemot bolagsstyrelsen. Detsamma gäller för den anvisning av intern kontroll som finns upprättad, där det i nuläget inte är tydliggjort i vilken omfattning bolagen ska förhålla sig till motsvarande internkontrollarbete som nämnderna i kommunen.

Granskningen visar att verksamheten har upprättat en internkontrollplan för 2025. Denne är dock inte beslutad av styrelsen förens i december 2025 och har således inte utgjort ett verktyg för styrelsen för att följa upp den interna kontrollen 2025. Vi noterar att det av internkontrollplanen inte är fullt ut tydligt vilka kontroller som ska genomföras, att kontrollmetod saknas samt att det finns aktiviteter som snarare kan kategoriseras som förbättringsåtgärder eller verksamhetsutvecklande aktiviteter, vilka mer ändamålsenligt bör hanteras inom ramen för andra styrande dokument eller handlingsplaner. Internkontrollplanen bör således uteslutande innehålla uppföljande kontroller som syftar till att säkerställa att verksamheten efterlever den lagstiftning, regelverk samt rutiner och riktlinjer som är av relevans för verksamheten.

Vi noterar även att den uppföljning som genomförts av den interna kontrollen inte är fullt ut ändamålsenlig, då den ej beskriver vilka kontroller som genomförts och inte heller om avvikelser uppmärksammats.

Mot bakgrund av ovanstående bedömer vi att styrelsen i Norrenergi AB endast delvis har säkerställt en tillräcklig uppföljning av den interna kontrollen.



Samlad bedömning och rekommendationer



6.1 Samlad bedömning

Syftet med granskningen har varit att översiktligt bedöma om bolagen har en tillräcklig struktur för styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten. De bedömningar som avlämnas ska utgöra en grund för säkerställande av att bolagen lever upp till de mål och beslut som fullmäktige fastställt.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att Norrenergi AB i allt väsentligt har en tillräcklig struktur för styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten.

Se inledning samt respektive rapportkapitel för en mer detaljerad beskrivning.

6.2 Rekommendationer

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi VD och bolagsstyrelsen i Norrenergi AB att:

- Tillse att en internkontrollplan upprättas årligen samt att den antas av styrelsen.
- Tillse att styrelsen är delaktig i internkontrollprocessen.
- Tydliggöra kontrollmomenten i internkontrollplanen så att det tydligt framgår vilken kontroll som ska göras, samt komplettera planen med information om kontrollmetod.
- Säkerställa att internkontrollplanen omfattar uppföljande kontroller och att förbättringsåtgärder och andra verksamhetsaktiviteter planeras på annat sätt.
- Tillse att uppföljning sker av samtliga kontrollmoment i internkontrollplanen.
- I dialog med ägaren verka för att ägaren tydliggör i vilken omfattning bolaget ska följa *Policy för intern kontroll* respektive *Anvisning för intern kontroll*.

Denna rapport har upprättats av Azets Revision & Rådgivning Revision & Rådgivning AB på uppdrag av Norrenergi AB:s lekmannarevisorer i enlighet med antagen projektplan.

Mikael Lind
Certifierad kommunal revisor

Hannah Klarkner
Verksamhetsrevisor

Lisa Lohi
Verksamhetsrevisor