



Grundläggande granskning av kommunala bolag

GSAB-koncernen

2026-03-24

Micaela Hedin, certifierad kommunal revisor
Anders Petersson, certifierad kommunal revisor
Mikaela Westien, verksamhetsrevisor

Azets Revision och Rådgivning AB

Innehåll

1.	Sammanfattning och rekommendationer	3
2.	Bakgrund och syfte	7
3.	Metod och avgränsning	12
4.	Styrande förutsättningar	15
5.	Resultat av granskningen	21
6.	Sammanfattande bedömning och rekommendationer	59



Sammanfattning och rekommendationer



1. Sammanfattning

Azets Revision & Rådgivning har av Gävle kommuns lekmannarevisorer fått i uppdrag att göra en grundläggande granskning av kommunens kommunala bolag. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2025. Rubricerad rapport avser moderbolaget Gävle Stadshus AB samt dotterbolagen AB Gavlegårdarna, Gavlefastigheter Gävle kommun AB, Gävle Hamn AB, Gävle Parkeringsservice AB och Gävle Energi AB.

Syftet med granskningen har varit att översiktligt bedöma om respektive bolagsstyrelse har en tillräcklig struktur för styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att bolagsstyrelserna i GSAB-koncernen moderbolag och respektive dotterbolag i allt väsentligt har säkerställt en tillräcklig struktur för styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten.

För vidare beskrivning av bedömning per revisionsområde hänvisas till avsnitt 5 i rapporten.

1.1 Samlad bedömning

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att GSAB-koncernen i allt väsentligt har säkerställt att bolaget har en tillräcklig struktur för styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten.

Varje bolag följer sina ägardirektiv och har en verksamhetsplan som följs upp regelbundet under året. Vi noterar att dotterbolagen har brutit ned kommunfullmäktiges övergripande mål och har tagit fram bolagsmål, men anser att det i förekommande fall är fördelaktigt att komplettera dessa med tydligare indikatorer för att stärka förutsättningarna för en ändamålsenlig uppföljning. Vidare noterar vi av granskningen att det inte framgår av styrelseprotokoll om åtgärder inte vidtas vid avvikelser i måluppfyllelsen. Vi anser att detta bör framgå av styrelseprotokoll för tydlighet i styrelsens arbete med styrning och uppföljning.

Gällande ekonomin visar granskningen att bolagsstyrelserna har följt upp det ekonomiska resultatet under året och att i huvudsak bolagen uppvisar en budget i balans eller en positiv avvikelse gentemot budget.

Avseende internkontrollen föregås samtliga bolags internkontrollplan av en risk- och väsentlighetsanalys. Därtill finns kontrollmoment inkluderade i internkontrollplanerna. Dock finns det utvecklingsmöjligheter i utformningen av internkontrollplanen där planen kan fokusera på uppföljande kontroller som säkerställer att verksamheterna efterlever relevant lagstiftning, regelverk samt interna rutiner och riktlinjer. Därtill kan risker kopplade till verksamhetsområdet och kommande utmaningar med fördel inkluderas i arbetet med intern kontroll. Vidare kan uppföljningen av internkontrollplanen utvecklas genom att tydligare redovisa om kontrollmomenten identifierat några avvikelser, samt vilka åtgärder som vidtas vid eventuella avvikelser.

1.2 Rekommendationer

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi VD och styrelse i respektive bolag i GSAB-koncernen att:

- Tillse att det i styrelseprotokollen vid avvikelser vad gäller måluppfyllelsen tydligt framgår vilka åtgärder som styrelsen beslutar ska vidtagas med anledning av detta. Om styrelsen väljer att inte vidtaga några åtgärder vid bristande måluppfyllelse bör även detta dokumenteras tydligt i styrelseprotokollen.
- Överväga att fastställa internkontrollplanen innan det verksamhetsår den avser påbörjas.
- Säkerställ att uppföljning sker av samtliga kontrollmoment i internkontrollplanen.

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi VD och styrelse i AB Gavlegårdarna samt Gävle Hamn AB att:

- Tillse att samtliga bolagsmål är mätbara, i syfte att möjliggöra en årlig utvärdering av måluppfyllnaden.

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi VD och styrelse i Gävle Parkeringservice AB att:

- Överväga att inkludera ekonomiska risker i internkontrollplanen.

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi VD och styrelse i Gävle Stadshus AB att:

- I dialog med ägaren verka för att ägaren tydliggör i vilken omfattning bolaget ska följa och bryta ned de kommunövergripande målen.
- Tydliggöra bolagets mål i verksamhetsplanen.
- Säkerställ att internkontrollplanen innehåller beskrivning samt ansvarig för respektive kontrollmoment.



Bakgrund och syfte



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. Räkenkaperna 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 revisionssed 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 är 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?
- Hur arbetar VD och styrelse för att säkerställa att bolagets verksamhet bedrivs i enlighet med kommunfullmäktiges mål och riktlinjer som fullmäktige beslutat också ska gälla för bolaget?
- 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 säkerställt att verksamheten bedrivs i enlighet med ekonomiska direktiv som fullmäktige fastställt?
- Har styrelsen säkerställt att den får tillräcklig uppföljning och rapportering avseende verksamhetens ekonomi?
- Vidtar styrelsen åtgärder vid eventuella avvikelser som uppmärksammas avseende ekonomiska resultat under året?

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
- Lagar som styr bolagets verksamhet
- Ägardirektiv och bolagsordning
- Kommunfullmäktiges mål och uppdrag
- Kommunplan 2025
- Anvisningar för verksamhetsplanering och verksamhetsrapportering
- Riktlinje för intern styrning och kontroll för nämnder och bolag
- Tillämpbara interna regelverk, policys och beslut



Metod och avgränsning



3.1 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 färdigställs och avslutas först efter slutrevisionsmöten 2025.

Granskningen har omfattat helägda bolag i Gävle kommunkoncern. För Gävle Energi AB genomförs den grundläggande granskningen endast mot moderbolaget, inte dess dotterbolag. Rubricerad rapport avser GSAB-koncernen.

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier av underlag såsom mål- och uppföljningsdokument, uppdrag, ägardirektiv, bolagsordning, delårsrapport, årsredovisning och bolagsstyrningsrapport.
- Intervjuer med respektive bolag
- Protokollsgranskning

Revisionsrapporten har kvalitetssäkrats i enlighet med Azets interna rutiner. Rapporten har varit föremål för sakgranskning av respektive bolag.

3.2 Bedömningskriterier

Bolagens/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

Gävle kommun har fem kommunövergripande mål vilka är beslutade av kommunfullmäktige och gäller för hela kommunkoncernen. De kommunövergripande målen kompletteras med finansiella mål. Därtill kommunfullmäktige beslutat om målnedbrytningar som gäller för nämnder och bolag. Kommunfullmäktiges målnedbrytningar ska årligen brytas ned i nämnden/bolagets respektive verksamhetsplan.

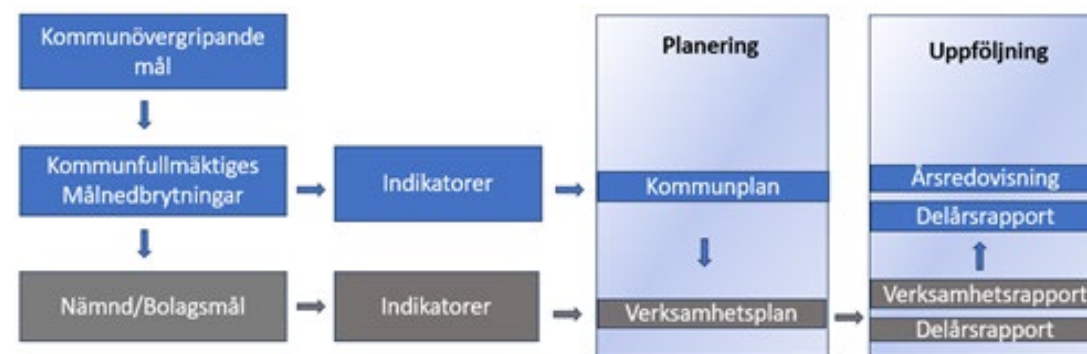
Kommunfullmäktige använder sig av indikatorer vid uppföljningen av de kommunövergripande målen. Indikatorerna är olika typer av nyckeltal/mätetal. Varje indikator har ägarskap hos någon/några av kommunens förvaltningar eller bolag, vilka även är ansvariga för att indikatorn följs upp och analyseras.

Utöver kommunövergripande mål och målnedbrytningarna arbetar Gävle kommun med tre strategiska program inom miljö, social hållbarhet och näringsliv samt en översiktsplan.

För att säkerställa att reglementen, ägardirektiv och förbundsordningar samt de fem kommunövergripande målen följs sker kontinuerlig uppföljning och rapportering.

Nämnder och bolagsstyrelser ansvarar för att verksamheten bedrivs enligt dessa styrdokument samt regelbundet rapportera till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige.

Genom att följa uppsatt modell kan kommunen säkerställa att verksamheten bedrivs på ett rättssäkert, effektivt och målinriktat sätt, i linje med de politiska beslut som fattas av kommunfullmäktige.



Figur: Gävle kommunens planering och uppföljningsstruktur

4.1 Styrmodell forts.

Nedan följer Gävle kommuns kommunövergripande mål:

- Kraftigt förbättrade resultat i Gävles skolor.
- Trygghet, sammanhållning och en välfärd att lita på i hela kommunen.
- Påtagligt förbättrat företagsklimat i Gävle.
- En modern samhällsplanering som möter nuvarande och kommande generationers behov.
- En ekologiskt hållbar och klimatneutral kommun.

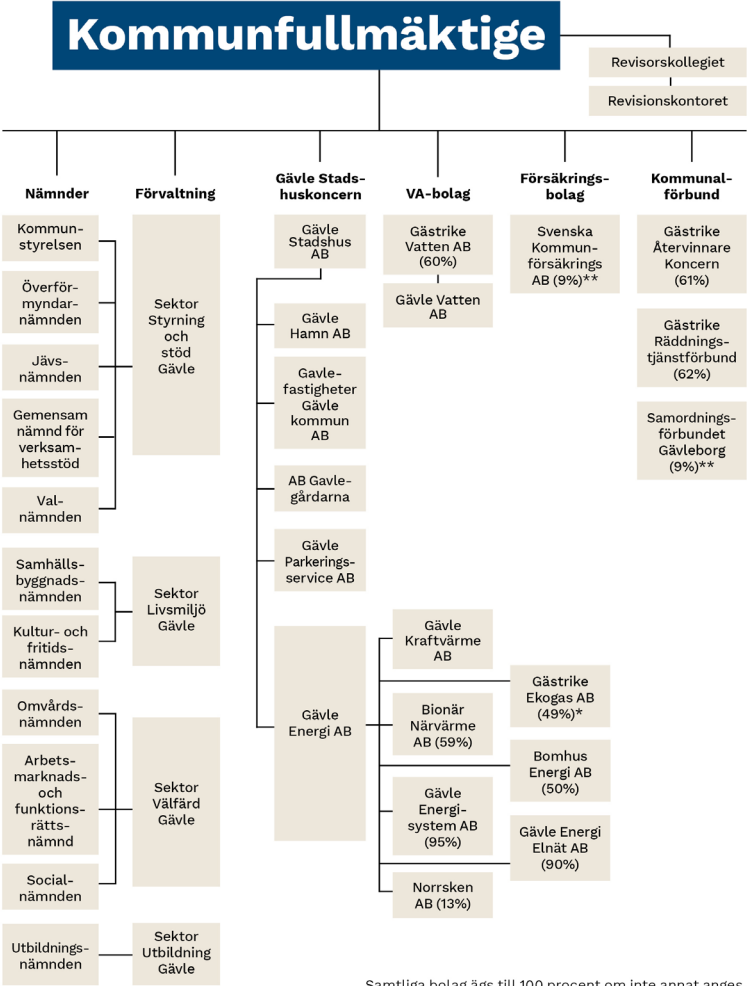
De kommunövergripande målen har i sin tur brutits ned till 21 delmål med tillhörande indikatorer.



Figur: Gävle kommuns övergripande mål

4.1 Styrmodell forts.

Den kommunala koncernen



Samtliga bolag ägs till 100 procent om inte annat anges.
* Ägs till 51 procent av Gästrike Återvinnare koncern.
** Ingår ej i den sammanställda redovisningen.



4.2 Riktlinjer för intern kontroll

Intern styrning och kontroll är en central del av verksamhets- och ekonomistyrningen och omfattar alla system, processer och rutiner. Nämnderna ska se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredställande sätt. Detsamma gäller när skötseln av en kommunal angelägenhet har lämnats över till exempelvis ett kommunalt bolag.

Gävle kommunkoncern tillämpar ramverket COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) och har satt upp följande målområden som en förutsättning för god intern kontroll:

- Ändamålsenlig och effektiv verksamhet
- Efterlevnad av externa och interna regelverk
- Tillförlitlig rapportering internt och externt

För att uppnå dessa mål har följande 5 komponenter tagits fram enligt COSO-modellen:

1. Styr- och kontrollmiljö
2. Riskvärdering
3. Kontrollaktiviteter
4. Information och kommunikation
5. Uppföljning



4.2 Riktlinjer för intern kontroll forts.

Bolagsstyrelserna har det yttersta ansvaret för den interna kontrollen inom respektive verksamhetsområde. Den enskilda bolagsstyrelsen har därvid att tillse att en organisation upprättas för den interna kontrollen inom respektive verksamhetsområde.

Resultat av granskningen



5. Resultat av granskningen

I detta avsnitt presenteras granskningens resultat. Resultatet baseras på de underlag som vi har mottagit under året, intervju som genomförts med bolagen samt protokollsgranskning.

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

5.1 Gävle Stadshus AB/moderbolag



5.1.1 Verksamhetsstyrning

Verksamhetsstyrning och uppföljning	
Ägardirektiv 2023-2026	Antagen 2024-11-25
Bolagsordning	Antagen 2015-02-23
Styrelsen har säkerställt att verksamheten följer kommunfullmäktiges direktiv	Nej
Bolagets mål har en tydlig koppling till kommunfullmäktiges mål	Bolaget har inte brutit ned kommunfullmäktiges mål.
Målen är formulerade så att de är mätbara	Bolaget har inte brutit ned kommunfullmäktiges mål.
Styrelsen följer upp måluppfyllelsens utveckling under året	Enbart finansiella mål
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

Styrelsen antog verksamhetsplanen för 2025 för Gävle Stadshus AB samt dotterbolagens verksamhetsplaner vid sitt sammanträde 2025-04-23.

I Gävle Stadshus AB:s verksamhetsplan 2025-2028 anges att kommunkoncernen har fem strategiska bolagsmål där merparten av bolagsmålen har tillhörande delmål. Bolagsmålen är samma som de kommunövergripande målen och har inte brutits ned till egna mål eller tilldelats indikatorer.

Föregående års granskning lämnade en notering om att bolaget inte följer målstyrningen som är satt av kommunen då bolaget uppgav att det inte har några egna mål, vilket är detsamma som i årets granskning.

Styrelsen följer bolagets utveckling genom upprättade månadsrapporter vid samtliga sammanträden under 2025.

I och med att bolaget inte har formulerat bolagsmål har ingen uppföljning av dessa genomförts i årsrapporteringen.

5.1.2 Ekonomistyrning

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	Ej aktuellt.

Ekonomiskt resultat 2025	Helårsprognos vid delår 2	Resultat helår
Årets rörelseresultat	– 4,2 mnkr	– 2,4 mnkr

Generella iakttagelser

Gävle Stadshus AB har antagit en budget för koncernen för 2025 där budgeterat rörelseresultat är – 4,2 mnkr och budgeterat resultat efter finansiella poster för 2025 är – 36,1 mnkr.

Av de styrelseprotokoll vi tagit del av framgår att styrelsen får månatliga ekonomiska rapporter från bolaget.

Vid bolagets sammanträde 2025-02-05 beslutades om GSAB-koncernens bokslutsdispositioner samt koncernbidrag. Vid sitt sammanträde 2025-02-19 beslutades om att föreslå kommunstyrelsen att fullmäktige att godkänna att bolaget lämnar ett aktieägartillskott på 125 mnkr till Gävle Parkeringsservice AB.

Bolaget har följt upp det ekonomiska resultatet delårsrapport 1 (per 30 april) samt delårsrapport 2 (per 31 augusti). Vid både delår 1 och delår 2 prognosticeras ett resultat i linje med budget. Det framgår av rapporterna att redovisat resultat är exklusive erhållna aktieutdelningar och koncernbidrag.

Forts. nästa sida.

5.1.2 Ekonomistyrning forts.

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	Ej aktuellt.

Ekonomiskt resultat 2025	Helårsprognos vid delår 2	Resultat helår
Årets rörelseresultat	– 4,2 mnkr	– 2,4 mnkr

Generella iakttagelser

Av årsredovisningen framgår att årets rörelseresultat uppgår till – 2,4 mnkr, vilket är 1,8 mnkr skillnad jämfört med budget. Årets resultat efter finansiella poster uppgår till – 30,4 mnkr (budgeterat – 36,1 mnkr). Det framgår att redovisat resultat är exklusive erhållna aktieutdelningar, koncernbidrag och nedskrivning av aktier i dotterbolag. Föregående år skrev bolaget ner värdet på aktierna i Gävle Parkeringsservice AB med 125 mnkr vilket redovisades som en finansiell kostnad. Den positiva avvikelser från budget förklaras av något lägre personalkostnader och lägre övriga kostnader än budgeterat.

Av bolagsstyrningsrapporten framgår att bolaget uppfyller avkastningskravet att lämna en aktieutdelning till Gävle kommun på 144,8 mnkr. Av aktieutdelningen avser 16 mnkr vidareförmedlad aktieutdelning från AB Gavlegårdarna för användning till bostadssociala åtgärder inom ramen för kommunens bostadsförsörjningsansvar.

5.1.3 Intern kontroll

Intern kontroll	
Det finns en process för uppföljning av intern kontroll	Ja
Styrelsen är involverad i internkontrollprocessen	Ja
Internkontrollplan 2025 antagen av styrelsen	Antagen 2025-04-23
Internkontrollplanen innehåller information om riskvärdering	Ja
Antal kontrollområden 2025	4 stycken
Uppföljning av internkontrollplan 2025	Ja
Uppföljning har skett av samtliga kontrollområden 2025	I allt väsentligt

Generella iakttagelser

Gävle Stadshus AB antog 2025-04-23 sin internkontrollplan för 2025. Av protokollet från sammanträdet framgår att VD gavs i uppdrag att återkomma med en förfinad analys och förstärkt uppföljning av bolagets och koncernens riskmiljö till kommande styrelsemöte. Nästa sammanträde ägde rum 2025-05-21, av efterföljande protokoll framgår ingen information om att detta har skett.

Bolagets internkontrollplan omfattas av fyra risk- eller målområden med tio stycken risker kopplade till sig. Dessa föregås av en riskvärdering. Risknivåerna är låg, medium eller kritisk. Ingen risk har värderats som kritisk, men två har värderats som medium. Ingen av dessa risker har inkluderats som risk i internkontrollplanen. Följande riskområden har inkluderats i internkontrollplanen:

- Efterlevnad av externa och interna regelverk
- Enligt företagspolicyn ska bolaget svara för GSAB-koncernens ekonomiska optimering. Här inkluderas riskerna att bolagets finansiella kostnader inte årligen täcks till 100 % genom erhållna likvider från dotterbolagen och värdering av finansiella anläggningstillgångar.

Utifrån riskområdena har totalt fem kontrollmoment formulerats. För fyra kontrollmoment saknas beskrivningar samt ansvarig.

Av bolagsstyrningsrapporten för 2025 anges att i internkontrollplanen för 2025 bedömdes risker i bolagets egen verksamhet. Därtill framhålls att bolaget är ett holdingbolag och den egna verksamheten är förhållandevis liten. Under året har bolaget börjat ett arbete med dotterbolagens riskhantering i investeringsverksamhet då erfarenhet från tidigare år visar att risk för värdejusteringar finns vid nyproduktion av byggnader.

Forts. nästa sida

5.1.3 Intern kontroll forts.

Intern kontroll	
Det finns en process för uppföljning av intern kontroll	Ja
Styrelsen är involverad i internkontrollprocessen	Ja
Internkontrollplan 2025 antagen av styrelsen	Antagen 2025-04-23
Internkontrollplanen innehåller information om riskvärdering	Ja
Antal kontrollområden 2025	4 stycken
Uppföljning av internkontrollplan 2025	Ja
Uppföljning har skett av samtliga kontrollområden 2025	I allt väsentligt

Generella iakttagelser

Uppföljning per helår av internkontrollplanen visar att bolaget har genomfört ett arbete med respektive riskområde och kontrollmoment. Detta framgår av beskrivningar för varje kontrollmoment. Därtill redovisas att inga avvikelser har noterats.

För fyra av kontrollmomenten är aktiviteter pågående då bolaget inväntar bokslut från dotterbolagen och slutlig skatteberäkning. En analys av dotterbolagens resultat per affärsområde för 2025 kommer att utföras i maj 2026. Detta kontrollmoment inkluderas även i internkontrollplanen för år 2026.

5.1.4 Moderbolagets övergripande roll

Moderbolagets koncernövergripande roll: verksamhet, ekonomi och intern kontroll	
Moderbolaget följer upp att bolagen har fastställt mål och uppdrag i sina verksamheter	Ja
Moderbolaget får regelbundet uppföljningar över bolagens ekonomi i förhållande till budget	Ja
Moderbolaget följer upp bolagens följsamhet till ägardirektiv	Ja
Moderbolaget tar del av redovisning av bolagens arbete med intern kontroll	Ja

Generella iakttagelser

Moderbolaget har tagit del av samtliga dotterbolags verksamhetsplaner för 2025 vid sitt sammanträde 2025-04-23.

Bolaget har vid samtliga sammanträden tagit del av månadsrapporter från dotterbolagen.

Bolaget har vid sammanträde 2025-05-21 följt upp den ekonomiska uppföljningen och verksamhetsuppföljningen per sista april. Moderbolaget godkände uppföljningen från koncernen.

Bolaget har vid sitt sammanträde 2025-09-24 följt upp delårsbokslut per augusti och prognos för 2025 för koncernen.

Vidare har moderbolaget följt upp dotterbolaget Gävle Parkeringsservices utredning/transformation till följd av tidigare års ekonomiska resultat. Styrelsen har erhållit information om bolagets finansiella utveckling under 2025 samt arbete med kommande affärsområden och större affärsrisker.

5.1.5 Bedömning per område

Bedömning - Verksamhetsstyrning och uppföljning

Vår bedömning är att bolagsstyrelsen i allt väsentligt har en ändamålsenlig verksamhetsstyrning och uppföljning. Vi noterar i granskningen, likt föregående år, att bolaget inte har brutit ned kommunfullmäktiges mål i sin verksamhetsplan utan enbart har brutit ned finansiella mål. Vi anser att bolaget bör utveckla sina mål och tillämpa målnedbrytningar med tillhörande mätetal för att underlätta uppföljning av satta mål.

Bedömning - Ekonomistyrning och uppföljning

Vår bedömning är att bolagsstyrelsen har haft en ändamålsenlig ekonomistyrning och uppföljning under verksamhetsåret. Bedömningen grundar sig på att bolaget löpande har följt upp sin ekonomi samt dotterbolagens under verksamhetsåret. Därtill redovisar bolaget ett resultat som ligger i linje med budgeterat resultat.

Bedömning - Intern kontroll och uppföljning

Vår bedömning är att bolagsstyrelsen i allt väsentligt har haft en ändamålsenlig intern kontroll och uppföljning. Vi grundar vår bedömning på att tillhörande beskrivningar till kontrollmomenten i internkontrollplanen saknas i huvudsak. Därtill har de två riskerna som tilldelats risknivå medium inte inkluderats som kontrollmoment i internkontrollplanen. Vi noterar att risker kopplade till dotterbolagen har inkluderats, däribland risken att GSAB kan behöva tillskott från Gävle kommun om bolagets finansiella kostnader inte täcks. Dock saknas beskrivning över hur kontrollmomentet ska genomföras i internkontrollplanen, dock framgår detta av årsuppföljningen. Därtill visar granskningen att internkontrollplanen antogs i april 2025, vilket är senare än vad kommunens anvisningar gör gällande (2025-03-31). Därav gör vi bedömningen att bolagsstyrelsen i allt väsentligt har haft en ändamålsenlig intern kontroll och uppföljning.



5.2 AB Gavlegårdarna



5.2.1 Verksamhetsstyrning

Verksamhetsstyrning och uppföljning	
Ägardirektiv 2025-2028	Antagen 2024-11-25
Bolagsordning 2025	Antagen 2014-11-24
Styrelsen har säkerställt att verksamheten följer kommunfullmäktiges direktiv	Ja
Bolagets mål har en tydlig koppling till kommunfullmäktiges mål	Ja
Målen är formulerade så att de är mätbara	I allt väsentligt
Styrelsen följer upp måluppfyllelsens utveckling under året	Ja
Vid avvikelser från måluppfyllelsen får styrelsen en analys av orsaker till avvikelsen	Ja
Styrelsen beslutar om åtgärder vid brister i måluppfyllelsen	Framgår ej av mottagen dokumentation.

Generella iakttagelser

Av AB Gavlegårdarnas verksamhetsplan för 2025 framgår att bolaget har tagit Gävle kommuns strategiska program samt kommunövergripande mål i beaktande.

Bolaget har brutit ned de kommunövergripande målen till fem strategiska bolagsmål och elva delmål. Målen är till stor del formulerade så att de är mätbara och har tillhörande beskrivningar och indikatorer för året. För tre av bolagsmålen saknas mätbara indikatorer och för dessa ges enbart beskrivningar över målområdet.

Vi har tagit del av bolagets verksamhetsrapporter för delår 1 och 2. Vid delårsrapport 2 framgår prognos av måluppfyllelsen. Bolaget prognostiserar att fem delmål kommer uppnås och att sex mål kommer vara nära att uppnås, men inte helt vid helår.

Av uppföljningen per helår framgår att sju av elva delmål är nära att uppfyllas, men uppfylls inte helt. Av dessa är enbart en indikator som visar på en stor avvikelse från målvärdet (avseende omhändertagna grovsopor). Alla delmål följs av en beskrivning samt analys av indikatorerna. Dock framgår inte om bolagsstyrelsen har vidtagit åtgärder för de målen som inte har uppnåtts helt under året.

5.2.2 Ekonomistyrning

Ekonomistyrning och uppföljning	
Budget för 2025 antagen	Antagen 2024-12-13
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	Ja

Ekonomiskt resultat 2025	Helårsprognos vid delår 2	Resultat helår
Årets rörelseresultat	213 mnkr	193,1 mnkr

Generella iakttagelser

AB Gavlegårdarna har antagit en budget för 2025 där årets rörelseresultat budgeteras till 210 mnkr och resultat efter finansiella poster budgeteras till 100 mnkr.

Bolaget har följt upp budgeten i verksamhetsrapporterna för delår 1 och delår 2. Per april 2025 prognostiseras för ett rörelseresultat på 200 mnkr och vid delår 2 ett prognosticerat rörelseresultat om 213 mnkr.

Av delårsrapport 2 framgår att bolagets investeringsvolym sänks med drygt 50 mnkr för helåret. Bolaget fått en stor faktura från kommunen på exploateringskostnader på 42 mnkr i juni. Ytterligare en faktura för resterande halvår landar på enligt uppgift runt 48 mnkr.

Av årsredovisningen framgår att årets rörelseresultat uppgår till 193,1 mnkr och resultat efter finansiella poster uppgår till 108,9 mnkr. Det anges att differensen mellan budget och prognos är +20 mnkr. Skälet till att prognosen har höjts gentemot budget är dels att vakanskostnaderna beräknas bli 12 mnkr lägre än tidigare budgeterat, dels att hyresintäkterna prognosticeras att bli högre än budgeterat.

Vidare framgår av ägardirektivet att bolagets resultat efter finansiella poster för år 2025 ska uppgå till 100 mnkr samt att bolagets soliditet ska uppgå till minst i spannet 38 – 40 procent. Av årsuppföljningen framgår att bolaget har uppnått ägardirektivets ekonomiska mål.

5.2.3 Intern kontroll

Intern kontroll	
Det finns en process för uppföljning av intern kontroll	Ja
Styrelsen är involverad i internkontrollprocessen	Ja
Internkontrollplan 2025 antagen av styrelsen	Antagen 2025-03-25
Internkontrollplanen innehåller information om riskvärdering	Ja
Antal kontrollområden 2025	15 stycken
Uppföljning av internkontrollplan 2025	Ja
Uppföljning har skett av samtliga kontrollområden 2025	Ja

Generella iakttagelser

Bolaget antog sin internkontrollplan 2025-03-25. Internkontrollplanen innehåller information om riskvärdering. Totalt innehåller internkontrollplanen 69 risker uppdelade på 15 risk- eller målområden. Riskerna har värderats utifrån skalan låg – medium – kritisk. Elva riskområden har risknivån kritisk.

Vid föregående års granskning framfördes att det är viktigt att bolaget fortsätter värdera risker kopplat till sin ekonomi. Internkontrollplanen för 2025 innehåller riskvärderingar kopplat till ekonomi och har samlats under riskområdet "Sund ekonomi" i internkontrollplanen som består av åtta risker: räntekostnader, nyproduktionskalkylering, taxebundna avgifter, direktavkastningskrav, hyresförhandling, värdebevarande underhåll samt AB Gavlegårdarna som affärspartner.

Enligt internkontrollplanen ska varje kontrollaktivitet följas upp tertialvis via Stratsys. Avvikelser från den internkontrollplanen noteras i samband med tertialvis uppföljning och beskrivs vidare i den internkontrollrapport som sammanställs och presenteras för styrelsen en gång per år. Beroende på kontrollmomentets utformning följs kontrollerna upp tertialvis, halvårsvis eller årsvis.

Av uppföljning per helår av internkontrollplanen visar att bolaget har genomfört ett arbete med respektive riskområde och kontrollmoment. Fyra mindre avvikelser har noterats, till dessa framgår kommenterar som beskriver vilket åtgärder som har vidtagits.

5.2.4 Bedömning per område

Bedömning - Verksamhetsstyrning och uppföljning

Vår bedömning är att bolagsstyrelsen i allt väsentligt har haft en ändamålsenlig verksamhetsstyrning och uppföljning. Bedömningen grundar sig på att uppföljning av bolagets verksamhet och mål har genomförts under året. Vidare konstaterar vi att det inte framgår för samtliga mål hur dessa ska mätas. Vi anser att det finns ett syfte att komplettera med beskrivning över hur målen ska mätas för att underlätta målanalys och värdering. Vi kan dock konstatera av granskningen att alla mål inte uppnås. Vi noterar att bolaget vid årsredovisningen bedömer att sju av elva bolagsmål är nära att uppfyllas, men uppfylls inte helt. Av den dokumentation vi har tagit del av har vi inte kunnat urskilja att bolagsstyrelsen har vidtagit åtgärder för att nå målen. Vi anser att det bör framgå av styrelseprotokoll om åtgärder inte vidtas vid avvikelser i måluppfyllelse. Därav är vår bedömning att bolagsstyrelsen i allt väsentligt har haft en ändamålsenlig verksamhetsstyrning och uppföljning.



Bedömning - Ekonomistyrning och uppföljning

Vår bedömning är att bolagsstyrelsen har haft en ändamålsenlig ekonomistyrning och uppföljning under verksamhetsåret. Vi grundar vår bedömning på att bolaget under 2025 löpande har följt upp på bolagets ekonomiska utfall. Vi ser positivt på att bolaget redovisar ett positivt resultat jämfört med budget samt uppnått de ekonomiska målen enligt ägardirektivet.



Bedömning - Intern kontroll och uppföljning

Vår bedömning är att bolaget har haft en ändamålsenlig intern kontroll och uppföljning under verksamhetsåret. Bedömningen grundar sig i att bolaget har antagit en internkontrollplan för 2025 som har föregåtts av en risk- och väsentlighetsanalys där ekonomiska risker och verksamhetsrisker inkluderas. Vi ser positivt på att det av internkontrollplanen framgår tydliga kontrollmoment och att samtliga kontroller har genomförts.



5.3 Gavlefastigheter Gävle kommun AB



5.3.1 Verksamhetsstyrning

Verksamhetsstyrning och uppföljning	
Ägardirektiv 2025	Antagen 2024-11-27
Bolagsordning 2025	Antagen 2024-06-17
Styrelsen har säkerställt att verksamheten följer kommunfullmäktiges direktiv	Ja
Bolagets mål har en tydlig koppling till kommunfullmäktiges mål	Ja
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	Ja
Styrelsen beslutar om åtgärder vid brister i måluppfyllelsen	Framgår ej av mottagen dokumentation.

Generella iakttagelser

Av Gavlefastigheters verksamhetsplan för 2025-2028 framgår att bolaget har brutit ned de kommunövergripande målen till 14 strategiska bolagsmål. De fem huvudmålen är inkluderade. Till alla mål finns en tillhörande indikator samt beskrivning som tydliggör hur målet ska mätas.

Av protokoll framgår att styrelsen har getts fördjupad information om måluppföljning vid sammanträden under året.

Vi har tagit del av bolagets verksamhetsrapporter för delår 1 och 2. Varje mål har en tillhörande analys av indikatorerna. Vid delårsrapport 2 framgår prognos av måluppfyllelsen. Bolagets prognosticerade utfall vid delår är att fem delmål uppnås och att nio mål kommer vara nära att uppnås, men inte helt vid helår. Vid helår prognostiseras majoriteten av indikatorerna att uppnås.

Det framgår av underlag att bolaget under året har arbetat löpande med åtgärder för att uppnå en god måluppfyllelse. Styrelsen har tagit del av uppföljningarna under året och på grund av vissa externa faktorer har det varit svårt för styrelsen att vidta åtgärder.

Av helårsuppföljningen framgår att fem av 14 bolagsmål är nära att uppnås, men inte helt. Resterande mål har uppnåtts. För varje bolagsmål finns en målanalys samt analys av indikatorerna. Dock framgår inte av underlag om bolagsstyrelsen har vidtagit åtgärder med anledning av de mål som inte helt har uppnåtts.

5.3.2 Ekonomistyrning

Ekonomistyrning och uppföljning	
Budget för 2025 antagen	Antagen 2024-12-17
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	Ej aktuellt

Ekonomiskt resultat 2025	Helårsprognos vid delår 2	Resultat helår
Årets rörelseresultat	172,5 mnkr	186,4 mnkr

Generella iakttagelser

Gavlefastigheter har antagit en budget för 2025 där årets resultat efter finansiella poster budgeteras till 56,8 mnkr. Rörelseresultat budgeteras till 169,8 mnkr. Av ägardirektivet framgår att bolaget har ett resultatkrav på 56,8 mnkr.

Av styrelseprotokoll framgår att styrelsen har fått ta del av finansiell rapportering, där ekonomiskt utfall och väsentliga händelser redovisas.

Bolaget har följt upp budgeten i verksamhetsrapporterna för delår 1 och delår 2. Per sista augusti 2025 prognostiseras för ett resultat om 74,5 mnkr efter finansiella poster (jämfört med budgeterat 56,8 mnkr). Vidare uppgår prognosticerat rörelseresultat till 172,5 mnkr (jämfört med budgeterat 169,8 mnkr). Resultatförbättringen återfinns i huvudsak inom området kommunala fastigheter. Resultatkravet förväntas att överträffas.

Av helårsuppföljningen framgår att årets rörelseresultat uppgår till 186,4 mnkr och resultat efter finansiella poster uppgår till 90,1 mnkr. Resultatet överträffar budget. Resultatet förklaras av en ökning i intäkter som har drivits av färdigställda projekt och nya hyresavtal samt lägre rörelse- och personalkostnader.

Bolaget uppnår de ekonomiska målen enligt ägardirektivet, där både resultatkrav och soliditetskrav överstiger de angivna kraven.

5.3.3 Intern kontroll

Intern kontroll	
Det finns en process för uppföljning av intern kontroll	Ja
Styrelsen är involverad i internkontrollprocessen	Ja
Internkontrollplan 2025 antagen av styrelsen	Antagen 2025-03-19
Internkontrollplanen innehåller information om riskvärdering	Ja
Antal kontrollområden 2025	13 stycken
Uppföljning av internkontrollplan 2025	Ja
Uppföljning har skett av samtliga kontrollområden 2025	Ja

Generella iakttagelser

Bolaget antog sin internkontrollplan 2025-03-19. Internkontrollplanen innehåller information om riskvärdering. Totalt innehåller internkontrollplanen 42 risker uppdelade på 13 risk- eller målområden. Riskerna har värderats utifrån skalan låg – medium – kritisk. Tio riskområden har risknivån kritisk.

Internkontrollplanen innehåller information om risker samt kontrollmoment. Därtill framgår ansvar för kontrollmoment för identifierade risker. Det finns en tilldelad ansvarig för samtliga kontrollmoment. Däremot saknar 13 av kontrollmomenten beskrivning av kontrollmomentet. Av internkontrollplanen framgår ingen identifierad risk avseende demografiska förändringar och lokalförsörjning.

Av årsuppföljningen av internkontrollplanen framgår att samtliga kontrollmoment har genomförts, två av momenten hade mindre avvikelser. För resten identifierades inga avvikelser. Aktiviteter finns kopplade till respektive risk med tillhörande kommentarer över arbetet som har genomförts.

5.3.4 Bedömning per område

Bedömning - Verksamhetsstyrning och uppföljning

Vår bedömning är att bolagsstyrelsen i allt väsentligt har haft en ändamålsenlig verksamhetsstyrning och uppföljning. Bedömningen grundar sig på att uppföljning av bolagets verksamhet och mål har genomförts under året. Vi noterar att bolaget vid årsredovisningen bedömer att nio av 14 bolagsmål är uppfyllda. Vi ser positivt på att årsredovisningen innehåller en analys av de genomförda aktiviteterna och hur dessa bidragit till måluppfyllelsen. Det framgår av granskningen att ett aktivt arbete med målen har genomförts under verksamhetsåret, dock kan vi konstatera att alla mål inte har uppnåtts helt. Av den dokumentation vi har tagit del av har vi inte kunnat urskilja att bolagsstyrelsen har vidtagit åtgärder för att nå målen. Vi anser att det bör framgå av styrelseprotokoll om åtgärder inte vidtas till följd av bristande måluppfyllelse. Därav är vår bedömning att bolagsstyrelsen i allt väsentligt har haft en ändamålsenlig verksamhetsstyrning och uppföljning.

Bedömning - Ekonomistyrning och uppföljning

Vår bedömning är att bolagsstyrelsen har haft en ändamålsenlig ekonomistyrning och uppföljning under verksamhetsåret. Vi grundar vår bedömning på att bolaget löpande har följt upp sin ekonomi löpande under verksamhetsåret. Vi ser positivt på att bolaget redovisar ett positivt resultat jämfört med budget samt uppnått resultatmålet enligt ägardirektivet.

Bedömning - Intern kontroll och uppföljning

Vår bedömning är att bolagsstyrelsen har haft en ändamålsenlig intern kontroll och uppföljning under verksamhetsåret. Bedömningen grundar sig i att bolaget har antagit en internkontrollplan för 2025 som har föregåtts av en risk- och väsentlighetsanalys. Vi noterar i granskningen att internkontrollplanen antogs i mars 2025, vilket är inom kommunens angivelse. Dock bedömer vi att internkontrollplanen bör fastställas innan det verksamhetsår den avser påbörjas. Vidare bedömer vi att styrelsen bör överväga att inkludera demografiska förändringar och dess påverkan på lokalförsörjning i sin riskvärdering och internkontrollplan framgent.



5.4 Gävle Hamn AB



5.4.1 Verksamhetsstyrning

Verksamhetsstyrning och uppföljning	
Ägardirektiv 2025	Antagen 2024-11-25
Bolagsordning 2025	Antagen 2022-12-12
Styrelsen har säkerställt att verksamheten följer kommunfullmäktiges direktiv	Ja
Bolagets mål har en tydlig koppling till kommunfullmäktiges mål	Ja
Målen är formulerade så att de är mätbara	I allt väsentligt
Styrelsen följer upp måluppfyllelsens utveckling under året	Ja
Vid avvikelser från måluppfyllelsen får styrelsen en analys av orsaker till avvikelsen	Ja
Styrelsen beslutar om åtgärder vid brister i måluppfyllelsen	Framgår ej av mottagen dokumentation.

Generella iakttagelser

Av Gävle Hamn AB:s verksamhetsplan för 2025-2028 framgår att bolaget har brutit ned fyra av de fem kommunövergripande målen till åtta strategiska bolagsmål. Fem av åtta mål har en eller fler mätbara indikatorer. Samtliga av bolagsmålen har en tillhörande beskrivning.

Vi har tagit del av bolagets verksamhetsrapporter för delår 1 och 2. Vid delårsrapport 2 framgår prognos av måluppfyllelsen. Bolaget prognostiserar att fem delmål kommer delvis uppnås och att tre mål kommer uppnås vid helår. Varje mål har en tillhörande analys av indikatorerna.

Av helårsuppföljningen framgår att tre av åtta bolagsmål är nära att uppnås men uppfylls inte helt, resterande fem mål har uppnåtts under året. För majoriteten av bolagsmålen finns en målanalys samt analys av indikatorerna. Dock framgår inte om bolagsstyrelsen har beslutat om åtgärder för de målen som inte har uppnåtts.

5.4.2 Ekonomistyrning

Ekonomistyrning och uppföljning	
Budget för 2025 antagen	Antagen 2024-12-17
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	Ej aktuellt

Ekonomiskt resultat 2025	Helårsprognos vid delår 2	Resultat helår
Årets rörelseresultat	73,6 mnkr	74,4 mnkr

Generella iakttagelser

Gävle Hamn AB har antagit en budget för 2025 där årets resultat efter finansiella poster budgeteras till 23,6 mnkr, och rörelseresultat budgeteras till 60,3 mnkr. Av ägardirektivet framgår att bolaget har ett resultatkrav på 23,6 mnkr.

Av styrelseprotokoll framgår att styrelsen har fått ta del av redogörelse av ekonomiskt resultat samt prognos för helåret av ekonomichef.

Bolaget har följt upp budgeten i verksamhetsrapporterna för delår 1 och delår 2. Per augusti 2025 prognostiserades för ett resultat om 41,3 mnkr efter finansiella poster (jämfört med budgeterat 23,6 mnkr). Resultatförbättringen återfinns bland annat i att hyres- och arrendeintäkterna är högre än budgeterat på grund av uthyrning av bergrum samt lägre räntekostnader.

I intervju med bolaget har det lyfts att det har skett en nedgång runt 15 % i trafikvolym och godsvolymshantering under 2025 jämfört med föregående år.

Uppföljningen per helår redovisar ett rörelseresultat som uppgår till 74,4 mnkr och resultat efter finansiella poster uppgår till 43,1 mnkr. Resultat efter finansiella poster överträffar budget med 19,5 mnkr och förklaras av att hyres- och arrendeintäkterna är högre än budgeterat, personalkostnader och avskrivningar understiger budget samt lägre räntekostnader. Dock är rörelseresultatet lägre än föregående år vilket förklaras av minskade fartygsintäkter.

Bolaget uppnår sina ekonomiska mål uppställda i ägardirektivet.



5.4.3 Intern kontroll

Intern kontroll	
Det finns en process för uppföljning av intern kontroll	Ja
Styrelsen är involverad i internkontrollprocessen	Ja
Internkontrollplan 2025 antagen av styrelsen	Antagen 2025-02-19
Internkontrollplanen innehåller information om riskvärdering	Ja
Antal kontrollområden 2025	10 stycken
Uppföljning av internkontrollplan 2025	Ja
Uppföljning har skett av samtliga kontrollområden 2025	I allt väsentligt

Generella iakttagelser

Bolaget antog sin internkontrollplan 2025-02-19. Internkontrollplanen innehåller information om riskvärdering. Totalt innehåller internkontrollplanen 30 risker uppdelade på nio risk- eller målområden. Av dessa togs sju risker med i internkontrollplanen. Riskerna har värderats utifrån skalan låg – medium – kritisk.

Internkontrollplanen innehåller information om risker samt sju kontrollmoment. Därtill framgår ansvarig för kontrollmoment för identifierade risker. Det finns en tilldelad ansvarig för samtliga kontrollmoment.

Av årsuppföljningen av internkontrollplanen framgår att det har genomförts ett arbete med den interna kontrollen under verksamhetsåret. Fyra av tio av kontrollmoment har genomförts utan avvikelser. För riskområdet *Otydliga gränssnitt mellan Gävle Hamn AB och operatörer* noteras en större avvikelse för tillhörande kontrollområde där arbetet med att planera en större åtgärd för att reglera ansvar gentemot andra operatörer inom hamnområdet har flyttats till 2026 som en övergripande målaktivitet på grund av tidsbrist. Kontrollmomentet har inte genomförts under 2025, dock framgår en förklaring till varför. Vidare har mindre avvikelser noterats för fem kontrollmoment fördelade på tre riskområden.

5.4.4 Bedömning per område

Bedömning - Verksamhetsstyrning och uppföljning

Vår bedömning är att bolagsstyrelsen i allt väsentligt har haft en ändamålsenlig verksamhetsstyrning och uppföljning. Bedömningen grundar sig på att uppföljning av bolagets verksamhet och mål har genomförts under året. Vi noterar att bolaget vid årsredovisningen bedömer att fem av åtta bolagsmål är uppfyllda. Vi ser positivt på att det vid årsredovisningen framgår en analys tillhörande de genomförda aktiviteterna som beskriver måluppfyllelsen. Vi kan dock konstatera av granskningen att alla mål inte uppnås. Av den dokumentation vi har tagit del av har vi inte kunnat urskilja att bolagsstyrelsen har vidtagit åtgärder för att nå målen. Vi anser att det bör framgå av styrelseprotokoll om åtgärder inte vidtas vid avvikelser i måluppfyllelse. Därav är vår bedömning att bolagsstyrelsen i allt väsentligt har haft en ändamålsenlig verksamhetsstyrning och uppföljning.



Bedömning - Ekonomistyrning och uppföljning

Vår bedömning är att bolagsstyrelsen har haft en ändamålsenlig ekonomistyrning och uppföljning under verksamhetsåret. Vi grundar vår bedömning på att bolaget löpande har följt upp sin ekonomi löpande under verksamhetsåret. Vi ser positivt på att bolaget redovisar ett positivt resultat jämfört med budget samt uppnått resultatmålet enligt ägardirektivet.



Bedömning - Intern kontroll och uppföljning

Vår bedömning är att bolagsstyrelsen har haft en ändamålsenlig intern kontroll och uppföljning under verksamhetsåret. Bedömningen grundar sig i att bolaget har haft en internkontrollplan för 2025 som har föregåtts av en risk- och väsentlighetsanalys. Vi konstaterar att samtliga kontrollmoment inte har genomförts under verksamhetsåret, utan ett moment har flyttats till 2026 som en målaktivitet istället. Dock ser vi positivt på att det framgår en förklaring till varför kontrollmomentet inte har genomförts inom tidplan. Vi anser att det är eftersträvänsvärt att samtliga kontrollmoment i internkontrollplanen genomförs under gällande år.



5.5 Gävle Parkeringsservice AB



5.5.1 Verksamhetsstyrning

Verksamhetsstyrning och uppföljning	
Ägardirektiv 2025	Antagen 2024-11-25
Bolagsordning 2025	Antagen 2022-12-12
Styrelsen har säkerställt att verksamheten följer kommunfullmäktiges direktiv	Ja
Bolagets mål har en tydlig koppling till kommunfullmäktiges mål	Ja
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	Ja
Styrelsen beslutar om åtgärder vid brister i måluppfyllelsen	Framgår ej av mottagen dokumentation.

Generella iakttagelser

Av Gävle Parkeringsservice AB:s verksamhetsplan för 2025-2028 framgår att bolaget har brutit ned samtliga av de fem kommunövergripande huvudmålen till fem strategiska bolagsmål. Samtliga mål har en mätbar indikator. Därtill har respektive bolagsmål en tillhörande beskrivning.

Vi har tagit del av bolagets verksamhetsrapporter för delår 1 och 2. Vid delårsrapport 2 framgår prognos av måluppfyllelsen. Bolaget prognostiserar att två delmål kommer vara nära att uppnås, men inte uppnås helt och att tre delmål kommer uppnås vid helår. Varje mål har en tillhörande analys av indikatorerna.

I intervju med bolaget lyfts att bolaget har gjort om alla indikatorer från i år för att bättre passa bolagets uppdrag. Vidare framförs att målet med parkeringsanmärkningar inte har uppfyllts till följd av begränsad bemanning.

Av helårsuppföljningen framgår att fyra av fem bolagsmål har uppnåtts under verksamhetsåret. Bolagsmålet *Trygghet och en ordnad trafiksituation* är nära att uppnås men inte helt, vilket förklaras av personalomsättning och bemanning.

För samtliga bolagsmål finns tillhörande målanalys samt analys av indikatorerna. Dock framgår inte om bolagsstyrelsen har vidtagit åtgärder för det mål som inte har uppnåtts helt.

5.5.2 Ekonomistyrning

Ekonomistyrning och uppföljning	
Budget för 2025 antagen	Antagen 2025-02-19
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	Ja

Ekonomiskt resultat 2025	Helårsprognos vid delår 2	Resultat helår
Årets rörelseresultat	17,6 mnkr	18,1 mnkr

Generella iakttagelser

Gävle Parkeringsservice AB har antagit en budget för 2025 där årets resultat efter finansiella poster budgeteras till 14,5 mnkr och rörelseresultatet budgeteras till 20,6 mnkr. Av ägardirektivet framgår att bolaget har ett krav på avkastning efter finansiella poster, exklusive värdejusteringar, men före bokslutsdispositioner på 17 mnkr. Vidare framgår även att en utredning pågår för att skapa ekonomisk hållbarhet i bolaget.

Av uppgift från bolaget framhålls att ett stort arbete har gjorts med ekonomisk och affärsmässig planering sedan inträde av ny VD i mars 2025. Däribland har det tagits fram och implementerats modeller för risk- och prognosplanering, aktiviteter för att öka beläggningen i mobilitetshusen har genomförts och en översyn av organiseringen har gjorts. Vidare har affärsrisker på bolags- och styrelsenivå identifierats.

Av styrelseprotokoll daterat 2025-02-05 framgår att styrelsen har beslutat att från Gävle Stadshus begära ett ägartillskott på 125 mnkr då bolagets egna kapital inte är tillräckligt stort för att hantera beslutad nedskrivning.

Ekonomi har följts upp i verksamhetsrapporterna för delår 1 och delår 2. Per augusti 2025 prognostiseras för ett resultat om 14,5 mnkr efter finansiella poster och ett rörelseresultat om 17,6 mnkr.

Forts. nästa sida

5.5.2 Ekonomistyrning forts.

Ekonomistyrning och uppföljning	
Budget för 2025 antagen	Antagen 2025-02-19
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	Ja

Ekonomiskt resultat 2025	Helårsprognos vid delår 2	Resultat helår
Årets rörelseresultat	17,6 mnkr	18,1 mnkr

Generella iakttagelser

Av verksamhetsrapporten för 2025 framgår att bolaget överträffar budgeterat resultat och redovisar ett rörelseresultat om 18,1 mnkr och ett resultat efter finansiella poster som uppgår till 15 mnkr. Det framgår av verksamhetsrapporten att omsättningen är något lägre än budget, men bolaget klarar budgeterat resultat på grund av lägre personalkostnader, avskrivningar och räntekostnader än budgeterat.

Vi noterar att det anges i helårsuppföljningen att i ägardirektivet för 2025 ska bolaget ha ett resultat på 14,5 mnkr och att bolaget uppnår detta. Dock anges det i ägardirektivet att bolaget har ett krav på avkastning efter finansiella poster, exklusive värdejusteringar, men före bokslutsdispositioner på 17 mnkr.

Efter beslut i kommunfullmäktige initierades en utredning av bolagets framtida inriktning, mot bakgrund av att bolaget under en längre tid inte uppnått ägarens avkastningskrav. Parallellt beslutades även om ägardirektiv för verksamhetsåret 2025 i november. Enligt uppgift skulle nya ägardirektiv fastställas först efter att utredningen slutförts. Utredningen slutredovisades under 2025. Ägardirektiven för 2025 reviderades dock inte efter de nya förutsättningarna, utan i stället fastställdes nytt ägardirektiv för 2026. I ägardirektivet anges att bolagets ekonomiska mål för år 2026 är ett resultat efter finansiella poster om 1 mnkr. Mot bakgrund av att utredningen pågick under hela 2025 och att ägardirektivet inte anpassades till de förändrade förutsättningarna finns det förklarliga skäl till att det ekonomiska målet uppsatt i ägardirektivet för 2025 inte uppnåddes.

Vi har inte tagit del av bolagsstyrningsrapporten för 2025 vid tidpunkten för granskningen.

5.5.3 Intern kontroll

Intern kontroll	
Det finns en process för uppföljning av intern kontroll	Ja
Styrelsen är involverad i internkontrollprocessen	Ja
Internkontrollplan 2025 antagen av styrelsen	Nej
Internkontrollplanen innehåller information om riskvärdering	Ja
Antal kontrollområden 2025	5 stycken
Uppföljning av internkontrollplan 2025	Ja
Uppföljning har skett av samtliga kontrollområden 2025	Ja
Det finns en process för uppföljning av intern kontroll	Ja

Generella iakttagelser

Bolaget har inte formellt antagit sin internkontrollplan. Planen klarmarkerades i Stratsys 2025-04-02 men har sedan dess inte formellt antagits av styrelsen. Vid sammanträdet 2025-04-23 gavs information om löpande internkontrollarbetet till styrelsen. Vid sammanträdet 2025-05-27 gavs styrelsen en genomgång av bolagets arbete med den interna kontrollen. Dock framgår inget formellt beslut av protokollgranskningen.

Internkontrollplanen innehåller information om riskvärdering. Totalt innehåller internkontrollplanen tolv risker uppdelade på fem risk- eller målområden. Riskerna har värderats utifrån skalan låg – medium – kritisk. Ett riskområde bedöms ha risknivån kritisk.

Internkontrollplanen innehåller information om risker samt fyra kontrollaktiviteter. Därtill framgår ansvarig för kontrollmoment för identifierade risker. Det finns en tilldelad ansvarig för samtliga kontrollmoment. Det finns tillhörande beskrivning till samtliga utom ett kontrollmoment. Ekonomiska risker fångas inte upp i internkontrollplanen.

Forts. nästa sida

5.5.3 Intern kontroll

Intern kontroll	
Det finns en process för uppföljning av intern kontroll	Ja
Styrelsen är involverad i internkontrollprocessen	Ja
Internkontrollplan 2025 antagen av styrelsen	Nej
Internkontrollplanen innehåller information om riskvärdering	Ja
Antal kontrollområden 2025	5 stycken
Uppföljning av internkontrollplan 2025	Ja
Uppföljning har skett av samtliga kontrollområden 2025	Ja
Det finns en process för uppföljning av intern kontroll	Ja

Generella iakttagelser

Av årsuppföljningen av internkontrollplanen framgår att samtliga kontrollmoment har genomförts där kontrollmomentet *Återkommande avstämningar med Gävle kommun om strategi för kommunala parkeringar* hade mindre avvikelser. För resten identifierades inga avvikelser.

För varje riskområde finns det en kommentar som beskriver kontrollen.

5.5.4 Bedömning per område

Bedömning - Verksamhetsstyrning och uppföljning

Vår bedömning är att bolagsstyrelsen i allt väsentligt har haft en ändamålsenlig verksamhetsstyrning och uppföljning. Bedömningen grundar sig på att uppföljning av bolagets verksamhet och mål har genomförts under året. Vi noterar att bolaget vid årsredovisningen bedömer att fyra av fem bolagsmål är uppfyllda och att ett mål är nära att uppnås men uppnås inte helt. Vi ser positivt på att det vid årsredovisningen framgår en analys tillhörande de genomförda aktiviteterna som beskriver måluppfyllelsen. Vi kan dock konstatera av granskningen att alla mål inte uppnås. Av den dokumentation vi har tagit del av har vi inte kunnat urskilja att bolagsstyrelsen har vidtagit åtgärder för att nå målen. Vi anser att det bör framgå av styrelseprotokoll om åtgärder inte vidtas vid avvikelser i måluppfyllelse. Därav är vår bedömning att bolagsstyrelsen i allt väsentligt har haft en ändamålsenlig verksamhetsstyrning och uppföljning.

Bedömning - Ekonomistyrning och uppföljning

Vår bedömning är att bolagsstyrelsen i allt väsentligt har en ändamålsenlig ekonomistyrning och uppföljning. Vi grundar vår bedömning på att bolaget löpande har följt upp sin ekonomi löpande under verksamhetsåret samt vidtagit åtgärder vid ekonomiska avvikelser. Vi noterar att bolaget har fokuserat på ekonomi- och ekonomistyrning under verksamhetsåret. Därtill har bolaget uppnått budgeterat resultat som anges i den reviderade budgeten som antogs februari 2025. Dock har bolaget inte fullt ut uppnått avkastningskravet som framgår av ägardirektivet. Detta framgår heller inte tydligt av verksamhetsrapporten. Däremot, som framgår av granskningen, föreligger förklarande skäl till att uppställt ekonomiskt mål i ägardirektivet för 2025 inte har uppnåtts. Därav är vår bedömning av bolagsstyrelsen i allt väsentligt har en ändamålsenlig ekonomistyrning och uppföljning.



5.5.4 Bedömning per område forts.

Bedömning – Intern kontroll och uppföljning

Vår bedömning är att bolagsstyrelsen i allt väsentligt har en ändamålsenlig intern kontroll och uppföljning. Vi grundar vår bedömning på att det inte framgår av protokollgranskning att styrelsen formellt har fattat beslut om internkontrollplanen för 2025. Vi noterar att bolaget har genomfört en risk- och väsentlighetsanalys där riskvärdering framgår. Vi kan konstatera att bolagsstyrelsen följer upp internkontrollplanen per helår samt att det framgår vilka kontrollmoment som har genomförts och om avvikelser har noterats. Vi anser att styrelsen bör överväga att inkludera ekonomiska risker i sin internkontrollplan framgent.



5.6 Gävle Energi AB



5.6.1 Verksamhetsstyrning

Verksamhetsstyrning och uppföljning	
Ägardirektiv 2025	2024-11-25
Bolagsordning 2025	2022-12-12
Styrelsen har säkerställt att verksamheten följer kommunfullmäktiges direktiv	Ja
Bolagets mål har en tydlig koppling till kommunfullmäktiges mål	Ja
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	Ja
Styrelsen beslutar om åtgärder vid brister i måluppfyllelsen	Framgår ej av mottagen dokumentation.

Generella iakttagelser

Av Gävle Energi AB:s verksamhetsplan för 2025-2028 framgår att bolaget har brutit ned samtliga av de kommunövergripande huvudmålen till tio strategiska bolagsmål. Samtliga mål har en tillhörande beskrivning dock saknar tre av tio mål en mätbar indikator.

Vi har tagit del av bolagets verksamhetsrapporter för delår 1 och 2. Vid delårsrapport 2 framgår prognos av måluppfyllelsen. Bolaget prognostiserar att fem mål kommer vara nära att uppnås, men inte uppnås helt och att fem mål kommer uppnås vid helår.

I sin verksamhetsrapport har bolaget följt upp sina bolagsmål. Av uppföljningen framgår att fyra mål bedöms vara uppfyllda, fem mål är nära att uppnås, men inte helt uppnådda och ett mål har bedömts ha en stor avvikelse mot målet. Målet *Tillgänglighet – drift- och leveranssäkerhet* bedöms ha en stor avvikelse, där utfallet av medelavbrottstiden landade på 187,3 minuter (målvärde < 21 min/kund). Det förklaras av att stormen Johannes i december påverkade den oplanerade avbrottstiden.

För samtliga bolagsmål finns tillhörande målanalys samt analys av indikatorerna. Det framgår inte om bolagsstyrelsen har vidtagit åtgärder för de mål som inte har uppnåtts helt.

5.6.2 Ekonomistyrning

Ekonomistyrning och uppföljning	
Budget för 2025 antagen	2024-12-19
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	Ej aktuellt

Ekonomiskt resultat 2025	Helårsprognos vid delår 2	Resultat helår
Årets rörelseresultat	305 mnkr	273,7 mnkr

Generella iakttagelser

Gävle Energi AB har antagit en budget för 2025 där årets resultat efter finansiella poster budgeteras till 221,7 mnkr och rörelseresultatet budgeteras till 248,9 mnkr. Av ägardirektivet framgår att bolagets resultat efter finansiella poster, exklusive värdejusteringar men före bokslutsdispositioner, bör uppgå till 222 mnkr.

Bolaget har följt upp budgeten i verksamhetsrapporterna för delår 1 och delår 2. Per augusti 2025 prognostiseras för ett resultat om 278 mnkr efter finansiella poster (jämfört med ursprungliga 221 mnkr). Den positiva avvikelsen från budget förklaras av utfallet av andelar i intresseföretag. Omsättningen är dock lägre än budget vilket förklaras av den varma väderleken. Den positiva årsprognosen beskrivs vara ett resultat av kostnadsmedvetenhet, effektiv bränslemix samt underhållskostnader som har flyttats till senare under året.

Av årsuppföljningen redovisar bolaget ett rörelseresultat som uppgår till 273,7 mnkr och ett resultat efter finansiella poster om 256 mnkr. Den positiva avvikelsen förklaras av högre elpris i slutet av året samt intäktsförda anslutningsavgifter.

Resultatet efter finansiella poster avviker positivt med 34,3 mnkr gentemot budget och 22 mnkr lägre än prognosen vilket förklaras främst av de större avsättningarna för stormen Johannes.

Bolaget uppnår sina ekonomiska mål uppställda i ägardirektivet.

5.6.3 Intern kontroll

Intern kontroll	
Det finns en process för uppföljning av intern kontroll	Ja
Styrelsen är involverad i internkontrollprocessen	Ja
Internkontrollplan 2025 antagen av styrelsen	2024-12-19
Internkontrollplanen innehåller information om riskvärdering	Ja
Antal kontrollområden 2025	13 stycken
Uppföljning av internkontrollplan 2025	Ja
Uppföljning har skett av samtliga kontrollområden 2025	I allt väsentligt

Generella iakttagelser

Bolaget antog sin internkontrollplan för 2025 2024-12-19. Internkontrollplanen innehåller information om riskvärdering. Totalt innehåller internkontrollplanen 58 risker inom 13 olika riskområden. Av dessa togs tio med till internkontrollplanen. Riskerna har värderats utifrån skalan låg – medium – kritisk. Åtta riskområden bedöms ha risknivån kritisk.

Bolaget har även ett internkontrollråd bestående av ekonomichef, vice VD, säkerhetsansvarig, controller, styrelseordförande, vice ordförande och 2:e vice ordförande. Därtill har bolaget en internkontrollgrupp som arbetar operativt med riskvärderingen.

Internkontrollplanen innehåller information om risker samt tio kontrollmoment. Därtill framgår ansvarig för kontrollmoment för identifierade risker. Det finns en tilldelad ansvarig för samtliga kontrollmoment.

Vidare framgår av internkontrollplanen att utvärdering och rapportering sker tre gånger per år till styrelsen och en gång per år till ägaren. Av protokoll framgår att en uppföljning av internkontrollplanen har gjorts vid sammanträdena 2025-05-21, 2025-09-25 och 2026-02-19.

Vid årsuppföljningen av internkontrollplanen för 2025 framgår att bolaget inte genomfört två kontrollmoment. Dessa rör cybersäkerhetskollen och penetrationstest. Dock framgår förklaring till varför kontrollmomenten inte har genomförts under året. Resterande kontrollmoment har genomförts där fem mindre avvikelser har noterats.

För varje riskområde finns det en beskrivning om kontrollmomentet.



5.6.4 Bedömning per område

Bedömning - Verksamhetsstyrning och uppföljning

Vår bedömning är att bolagsstyrelsen i allt väsentligt har haft en ändamålsenlig verksamhetsstyrning och uppföljning. Bedömningen grundar sig på att uppföljning av bolagets verksamhet och mål har genomförts under året.. Vi ser positivt på att det vid årsredovisningen framgår en analys tillhörande de genomförda aktiviteterna som beskriver måluppfyllelsen. Vi noterar att bolaget vid årsredovisningen bedömer att fyra av tio bolagsmål är uppfyllda. Vi kan konstatera av granskningen att alla mål inte uppnås. Av den dokumentation vi har tagit del av har vi inte kunnat urskilja att bolagsstyrelsen har vidtagit åtgärder för att nå målen. Vi anser att det bör framgå av styrelseprotokoll om åtgärder inte vidtas vid avvikelser i måluppfyllelse. Därav är vår bedömning att bolagsstyrelsen i allt väsentligt har haft en ändamålsenlig verksamhetsstyrning och uppföljning.



Bedömning - Ekonomistyrning och uppföljning

Vår bedömning är att bolagsstyrelsen har haft en ändamålsenlig ekonomistyrning och uppföljning under verksamhetsåret. Vi grundar vår bedömning på att bolaget löpande har följt upp sin ekonomi löpande under verksamhetsåret. Vi ser positivt på att bolaget redovisar ett positivt resultat jämfört med budget samt uppnått resultatmålet enligt ägardirektivet.



Bedömning - Intern kontroll och uppföljning

Vår bedömning är att bolagsstyrelsen har haft en ändamålsenlig intern kontroll och uppföljning. Bedömningen grundar sig i att bolaget har antagit en internkontrollplan för 2025 som har föregåtts av en risk- och väsentlighetsanalys. Vidare framgår av granskningen att två kontrollmoment inte har genomförts under verksamhetsåret. Dock framgår förklaring till varför dessa inte har genomförts, vilket är positivt. Vi anser att det är eftersträvänsvärt att samtliga kontrollmoment i internkontrollplanen genomförs under innevarande år.



Samlad bedömning och rekommendationer



6.1 Samlad bedömning

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att GSAB-koncernen i allt väsentligt har säkerställt att bolaget har en tillräcklig struktur för styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten.

Varje bolag följer sina ägardirektiv och har en verksamhetsplan som följs upp regelbundet under året. Vi noterar att dotterbolagen har brutit ned kommunfullmäktiges övergripande mål och har tagit fram bolagsmål, men anser att det i förekommande fall är fördelaktigt att komplettera dessa med tydligare indikatorer för att stärka förutsättningarna för en ändamålsenlig uppföljning. Vidare noterar vi av granskningen att det inte framgår av styrelseprotokoll om åtgärder inte vidtas vid avvikelser i måluppfyllelsen. Vi anser att detta bör framgå av styrelseprotokoll för tydlighet i styrelsens arbete med styrning och uppföljning.

Gällande ekonomin visar granskningen att bolagsstyrelserna har följt upp det ekonomiska resultatet under året och att i huvudsak bolagen uppvisar en budget i balans eller en positiv avvikelse gentemot budget.

Avseende internkontrollen föregås samtliga bolags internkontrollplan av en risk- och väsentlighetsanalys. Därtill finns kontrollmoment inkluderade i internkontrollplanerna. Dock finns det utvecklingsmöjligheter i utformningen av internkontrollplanen där planen kan fokusera på uppföljande kontroller som säkerställer att verksamheterna efterlever relevant lagstiftning, regelverk samt interna rutiner och riktlinjer. Därtill kan risker kopplade till verksamhetsområdet och kommande utmaningar med fördel inkluderas i arbetet med intern kontroll. Vidare kan uppföljningen av internkontrollplanen utvecklas genom att tydligare redovisa om kontrollmomenten identifierat några avvikelser, samt vilka åtgärder som vidtas vid eventuella avvikelser.

6.2 Rekommendationer

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi VD och styrelse i respektive bolag i GSAB-koncernen att:

- Tillse att det i styrelseprotokollen vid avvikelser vad gäller måluppfyllelsen tydligt framgår vilka åtgärder som styrelsen beslutar ska vidtas med anledning av detta. Om styrelsen väljer att inte vidta några åtgärder vid bristande måluppfyllelse bör även detta dokumenteras tydligt i styrelseprotokollen.
- Överväga att fastställa internkontrollplanen innan det verksamhetsår den avser påbörjas.
- Säkerställ att uppföljning sker av samtliga kontrollmoment i internkontrollplanen.

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi VD och styrelse i AB Gavlegårdarna samt Gävle Hamn AB att:

- Tillse att samtliga bolagsmål är mätbara, i syfte att möjliggöra en årlig utvärdering av måluppfyllnaden.

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi VD och styrelse i Gävle Parkeringservice AB att:

- Överväga att inkludera ekonomiska risker i internkontrollplanen.

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi VD och styrelse i Gävle Stadshus AB att:

- I dialog med ägaren verka för att ägaren tydliggör i vilken omfattning bolaget ska följa och bryta ned de kommunövergripande målen.
- Tydliggöra bolagets mål i verksamhetsplanen.
- Säkerställ att internkontrollplanen innehåller beskrivning samt ansvarig för respektive kontrollmoment.

6.3 Samlad bedömning per bolag

Bedömning revisionsområde	Gävle stadshus AB	AB Gavlegårdarna	Gavlefastigheter Gävle kommun AB	Gävle hamn AB	Gävle Parkeringservice AB	Gävle Energi AB
Verksamhetsstyrning och uppföljning						
Ekonomistyrning och uppföljning						
Intern kontroll						