

Styrelsen för Ånge Fastighet
och Industri AB
Styrelsen för Ånge Energi AB

För kännedom:
Kommunstyrelsen
Kommunfullmäktiges presidium

Revisionsrapport: Grundläggande granskning 2025

Azets Revision & Rådgivning har av lekmannarevisorerna i Ånge Fastighet och Industri AB (ÅFA) och Ånge Energi AB fått i uppdrag att genomföra en grundläggande granskning för att bedöma om styrelsen för respektive bolag har en tillräcklig struktur för styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten.


Revisionen önskar att styrelsen för ÅFA och Ånge Energi lämnar synpunkter på de slutsatser som finns redovisade i rapporten. Svar önskas senast den 21 augusti 2026.

Av svaret bör det framgå vilka eventuella åtgärder som ska vidtas och när de beräknas vara genomförda.

Lekmannarevisorer i Ånge Fastighet och Industri AB och Ånge Energi AB

Ain Liivlaid
Lekmannarevisor

Margareta Nelhagen
Lekmannarevisor

A large, abstract geometric pattern on the left side of the page. It consists of a large blue triangle pointing right, followed by a series of smaller triangles in shades of grey, green, and blue, creating a sense of movement and depth.

Grundläggande granskning 2025

Rapport

Ånge Fastighet och Industri AB och
Ånge Energi AB

2026-04-17

Antal sidor 16

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	Sammanfattning	3
2	Bakgrund	5
3	Syfte, revisionsfrågor och avgränsning	5
3.1	<i>Avgränsning</i>	6
4	Revisionskriterier	6
5	Metod	6
6	Resultat av granskningen	7
6.1	<i>Verksamhetsstyrning och uppföljning</i>	7
6.1.1	ÅFA	7
6.1.2	Ånge Energi AB	8
6.1.3	Bedömning	9
6.2	<i>Ekonomistyrning och uppföljning</i>	11
6.2.1	ÅFA	11
6.2.2	Ånge Energi AB	11
6.2.3	Bedömning	12
6.3	<i>Intern kontroll</i>	12
6.3.1	ÅFA	12
6.3.2	Ånge Energi AB	13
6.3.3	Bedömning	13
7	Samlad bedömning och rekommendationer	15

1 SAMMANFATTNING

Azets Revision & Rådgivning har av lekmannarevisorerna i Ånge Fastighet och Industri AB (ÅFA) och Ånge Energi AB fått i uppdrag att genomföra en så kallad grundläggande granskning.

Syftet med granskningen har varit att bedöma om styrelsen för ÅFA och Ånge Energi AB har en tillräcklig struktur för styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten.


Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att styrelsen för respektive bolag endast delvis har en tillräcklig struktur för styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten.

Bakgrunden till vår samlade bedömning är att granskningen visat att bolagens målstyrning endast delvis är tillräcklig. Vi ser att det finns utrymme för utveckling, främst vad gäller tydlighet i vilka bedömningskriterier som ligger till grund för bedömning av måluppfyllelse samt uppföljning av måluppfyllelse.

Vidare noterar vi att respektive bolagsstyrelse har bedrivit verksamheten inom sina ekonomiska budgetramar men att uppföljningen behöver utvecklas vad gäller de ekonomiska målen.

Däremot ser vi inte att arbetet med den interna kontrollen fullt ut är tillräckligt, för något av bolagen. I huvudsak anser vi att uppföljningen av den interna kontrollen behöver förstärkas men även arbetet med risk-och väsentlighetsanalys.

I det följande redovisas våra samlade bedömningar av respektive revisionsfråga.

<div> <div>Nej</div> <div>Endast delvis</div> <div>I allt väsentligt</div> <div>Ja</div>  </div>	
Revisionsfråga	Bedömning
Verksamhetsstyrning och uppföljning	
Har styrelsen fastställt mål i enlighet med fullmäktiges mål inklusive ägardirektiv?	Endast delvis
Har styrelsen fastställt inriktning, strategi eller aktiviteter för att uppnå målen?	Endast delvis
Finns fastställda nyckeltal, indikatorer eller kvantitativa mått för att följa upp måluppfyllelsen?	Endast delvis
Följer styrelsen upp verksamhetens måluppfyllelse under året?	Endast delvis
Vidtar styrelsen åtgärder vid eventuella avvikelser som uppmärksammas avseende måluppföljning under året?	Nej

Revisionsfråga	Bedömning
Ekonomistyrning och uppföljning	
Följer styrelsen upp verksamhetens ekonomiska resultat under året?	Endast delvis
Bedriver styrelsen verksamheten inom sina ekonomiska budgetramar?	Ja
Vidtar styrelsen tillräckliga åtgärder vid eventuella avvikelser som uppmärksammas avseende ekonomiska resultat under året?	Bedömning uteblir
Intern kontroll	
Har styrelsen genomfört en risk- och väsentlighetsanalys?	Endast delvis
Har styrelsen fastställt en plan för intern kontroll?	Ja
- Har internkontrollplanen fastställts i enlighet med risk- och väsentlighetsanalys?	Vi kan inte bedöma detta.
Följer styrelsen upp internkontrollplanen under året?	Nej
Vidtar styrelsen åtgärder vid eventuella avvikelser som uppmärksammas avseende kontrollerna i internkontrollplanen under året?	Nej

För närmare beskrivning av bakgrunden till våra bedömningar hänvisar vi till respektive avsnitt i revisionsrapporten.

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi styrelsen för ÅFA och Ånge Energi AB att:

- Säkerställa att samtliga av kommunfullmäktiges mål samt ägardirektivet beaktas i målstyrningen, se avsnitt 6.1 och 6.2
- För samtliga mål tydliggöra hur målen ska arbetas med, exempelvis genom att fastställa aktiviteter, se avsnitt 6.1
- Säkerställa att det finns mått eller indikatorer för samtliga mål som kan användas för att mäta måluppfyllelse, se avsnitt 6.1
- Tydliggöra vilka bedömningskriterier som ligger till grund för bedömning av måluppfyllelse, se avsnitt 6.1
- Säkerställa att samtliga mål i affärsplanen följs upp, se avsnitt 6.1 och 6.2
- Tillse att uppföljning av måluppfyllelse vid årets slut antas av styrelsen, se avsnitt 6.1
- Säkerställa att åtgärder vidtas vid avvikelser i måluppfyllelsen, se avsnitt 6.1
- Säkerställa att risk- och väsentlighetsanalys upprättas samt att denna ligger till grund för vad som ska följas upp i internkontrollplanen, se avsnitt 6.3
- Följa upp internkontrollplanen under året och vid avvikelser vidta åtgärder, se avsnitt 6.3

2 BAKGRUND

Azets Revision & Rådgivning har av lekmannarevisorerna i Ånge Fastighet och Industri (ÅFA) och Ånge Energi AB fått i uppdrag att genomföra en så kallad grundläggande granskning. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2025.

Den grundläggande granskningen omfattar en översiktlig granskning av måluppfyllelse, styrning och intern kontroll.

Revisorerna har till uppgift att pröva om:

- Verksamheten sköts på ett ändamålsenligt, och från ekonomisk synpunkt, tillfredsställande sätt.
- Den interna kontrollen är tillräcklig.

3 SYFTE, REVISIONSFRÅGOR OCH AVGRÄNSNING

Syftet med granskningen har varit att bedöma om styrelsen för ÅFA och Ånge Energi AB har en tillräcklig struktur för styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten.

Granskningen har omfattat följande revisionsfrågor:

Verksamhetsstyrning och uppföljning

- Har styrelsen fastställt mål i enlighet med fullmäktiges mål inklusive ägardirektiv?
- Har styrelsen fastställt inriktning, strategi eller aktiviteter för att uppnå målen?
- Finns fastställda nyckeltal, indikatorer eller kvantitativa mått för att följa upp måluppfyllelse?
- Följer styrelsen upp verksamhetens måluppfyllelse under året?
- Vidtar styrelsen åtgärder vid eventuella avvikelser som uppmärksammas avseende måluppföljning under året?

Ekonomistyrning och uppföljning

- Följer styrelsen upp verksamhetens ekonomiska resultat under året?
- Bedriver styrelsen verksamheten inom sina ekonomiska budgetramar?
- Vidtar styrelsen tillräckliga åtgärder vid eventuella avvikelser som uppmärksammas avseende ekonomiska resultat under året?

Intern kontroll

- Har styrelsen genomfört en risk- och väsentlighetsanalys?
- Har styrelsen fastställt en plan för intern kontroll i enlighet med risk- och väsentlighetsanalys?
- Följer styrelsen upp internkontrollplanen under året?
- Vidtar styrelsen åtgärder vid eventuella avvikelser som uppmärksammas avseende kontrollerna i internkontrollplanen under året?

3.1 AVGRÄNSNING

Granskningen har färdigställts efter att styrelsen för ÅFA och Ånge Energi AB har behandlat årsbokslut och verksamhetsuppföljning för 2025.

4 REVISIONSKRITERIER

I granskningen har revisionskriterierna utgjorts av:

- Kommunallagen (2017:725)
- Tillämpbara interna regelverk, beslut och uppföljningar
 - Kommunfullmäktiges budget och mål 2025, ekonomisk plan 2026-2027
 - Ägardirektiv för helägda bolag

5 METOD

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier av följande dokument för respektive bolag:
 - Affärsplan 2025-2027
 - Budget 2025
 - Internkontrollplan 2025
 - Tertialrapport 1, 2 och 3
 - Årsredovisning 2025

De bedömningar som avlämnas i granskningen har utgått ifrån följande bedömningsnivåer.

Nej Endast delvis I allt väsentligt Ja



Rapporten är faktakontrollerad av ekonomichef och ekonomi och administration på Ånge Energi AB. Rapporten har även skickats till ordförande för styrelsen för bolagen samt VD för faktakontroll.

6 RESULTAT AV GRANSKNINGEN

6.1 VERKSAMHETSSTYRNING OCH UPPFÖLJNING

Av Ånge kommuns ägardirektiv för helägda bolag¹ framgår att bolagen årligen ska fastställa verksamhetsplan med mål för de närmaste tre räkenskapsåren. Bolagens verksamhetsmål ska förhålla sig till platsen Ånge kommuns vision samt kommunfullmäktiges mål.

Vidare framgår av ägardirektivet att bolagen i samband med bokslut och årsredovisning samt delårsrapport ska redovisa arbetet med kommunens vision och kommunfullmäktiges mål.

6.1.1 ÅFA

Styrelsen för ÅFA antog i maj 2024² affärsplan för år 2025 – 2027 som beskriver att ÅFAs verksamhet är underordnad kommunens övergripande fokusområden och dessa har följts i planering av verksamheten.

Av affärsplanen framgår ett mål för ÅFA som är nedbrutet från kommunfullmäktiges mål med betydelse för god ekonomisk hushållning; *att bibehålla eller minska dagens sjuktal som är 3,01 % (2023).*

Vidare framgår tio mål för ÅFA som brutits ned från kommunfullmäktiges mål.

Kommunfullmäktiges mål i ÅFAs affärsplan stämmer inte fullt ut överens med målen i fullmäktiges budget och mål 2025³. Av fullmäktiges budget och mål 2025 framgår ett mål att *Ånge ska år 2040 ha 11 000 innevånare*. Av ÅFAs affärsplan framgår istället målet *Ånge ska år 2026 ha 10 000 invånare*. Därutöver framgår ett mål av budget och mål 2025 som inte framgår av affärsplanen, *Ånge kommun ska vara en klimatneutral kommun 2030*.

Det framgår även av affärsplanen att varje mål har mellan två och fem mått som kommunfullmäktige ska utgå från i bedömning av måluppfyllelse. Dessa framgår av fullmäktiges budget och mål 2025. Av affärsplanen framgår inga mått eller andra indikatorer kopplat till ÅFAs mål i syfte att möjliggöra utvärdering.

Därutöver framgår av affärsplanen tolv verksamhetsmål för åren 2025 – 2027 fördelat mellan områdena ekonomi, medarbetare, verksamhet och miljö. Till dessa framgår indikatorer samt delmål för respektive år. De ekonomiska verksamhetsmålen redovisas i avsnitt 6.2.

Målen har följts upp i tertialrapport 1⁴, tertialrapport 2⁵ och tertialrapport 3⁶.

Av tertialrapport 2 framgår att målet avseende sjukfrånvaro bedöms uppnås.

ÅFAs mål som brutits ned från kommunfullmäktiges mål i affärsplanen framgår i tertialrapporten som aktiviteter kopplat till nya styrelsemål, totalt fem mål. Till respektive mål framgår även ett eller flera mått.

¹ KF 2022-11-28 § 109

² ÅFA 2024-05-17 § 13

³ KF 2024-11-25 § 115

⁴ ÅFA 2025-05-16 § 11

⁵ ÅFA 2025-09-19 § 52

⁶ Det framgår inte av bolagsstyrelsens protokoll att tertialrapport 3 har antagits av eller rapporterats till styrelsen.

Två av styrelsemålen bedöms i tertialrapport 2 uppnås och resterande tre mål bedöms knappt uppnås. Vad gäller aktiviteterna, som benämns som mål i affärsplanen, framgår att två aktiviteter är avslutade enligt plan och resterande åtta aktiviteter pågår enligt plan.

Av tertialrapport 3 framgår att målet avseende sjukfrånvaro är uppfyllt då sjuktalet för år 2025 uppgår till 1,75 procent.

Likt tertialrapport 2 framgår ÅFAs mål i affärsplanen som aktiviteter kopplat till fem nya styrelsemål. Fyra av målen är uppfyllda och det återstående målet är knappt uppfyllt. Aktiviteterna till det knappt uppfyllda styrelsemålet pågår enligt plan. Till målet finns två mått och båda är uppnådda. Vad gäller de uppfyllda styrelsemålen framgår för endast ett av målen att aktiviteterna är avslutade enligt plan och att alla mått är uppnådda. För resterande tre uppfyllda mål framgår att en eller flera aktiviteter är pågående enligt plan. För två av de uppfyllda målen framgår att inte alla mått är uppnådda.

Uppföljning av verksamhetsmålen för 2025-2027 framgår inte av tertialrapporterna.

6.1.2 Ånge Energi AB

Styrelsen för Ånge Energi antog i maj 2024⁷ affärsplan för år 2025 – 2027 som beskriver att verksamheten är underordnad kommunens övergripande fokusområden.

Av affärsplanen framgår ett mål för Ånge Energi som är nedbrutet från kommunfullmäktiges mål med betydelse för god ekonomisk hushållning; *att bibehålla eller minska dagens sjuktalet, 0 %*.

Vidare framgår fyra mål som brutits ned från kommunfullmäktiges mål. Kommunfullmäktiges mål i Ånge Energis affärsplan stämmer inte fullt ut överens med målen i fullmäktiges budget och mål 2025. Av fullmäktiges budget och mål 2025 framgår ett mål att *Ånge ska år 2040 ha 11 000 invånare*. Av Ånge Energis affärsplan framgår istället målet *Ånge ska år 2026 ha 10 000 invånare*. Därutöver framgår ett mål av budget och mål 2025 som inte framgår av affärsplanen, *Ånge kommun ska vara en klimatneutral kommun 2030*.

Till tre av Ånge Energis mål framgår totalt sju aktiviteter. Det framgår av affärsplanen att varje mål har mellan två och fem mått som kommunfullmäktige ska utgå från i bedömning av målluppfyllelse. Dessa framgår av fullmäktiges budget och mål 2025. Av affärsplanen framgår inga mått eller indikatorer kopplat till Ånge Energis mål i syfte att möjliggöra utvärdering.

Därutöver framgår av affärsplanen tre verksamhetsmål för åren 2025 – 2027 fördelat mellan områdena invånare och kunder, utveckling samt ekonomi. Till dessa framgår indikatorer samt delmål för respektive år. De ekonomiska verksamhetsmålen redovisas i avsnitt 6.2.

Målen har följts upp i tertialrapport 1⁸, tertialrapport 2⁹ och tertialrapport 3¹⁰.

Av tertialrapport 2 framgår att målet avseende sjukfrånvaro bedöms uppnås.

⁷ Ånge Energi AB 2024-05-17 § 13

⁸ Ånge Energi AB 2025-05-16 § 13

⁹ Ånge Energi AB 2025-09-19 § 78

¹⁰ Det framgår inte av bolagsstyrelsens protokoll att tertialrapport 3 har antagits av eller rapporterats till styrelsen.

Gällande målen kopplat till kommunfullmäktiges mål framgår att ett mål bedöms uppnås, ett mål bedöms delvis uppnås och resterande två mål bedöms knappt uppnås. Av tertialrapporten framgår inte status för samtliga av aktiviteterna till målen. De aktiviteter som framgår, totalt tre aktiviteter, pågår enligt plan.

Av tertialrapport 3 framgår att målet avseende sjukfrånvaro är uppfyllt då sjukfrånvaron under perioden har varit väldigt låg. Dock framgår inte vad sjuktalen har uppgått till.

Vad gäller målen kopplat till kommunfullmäktiges mål framgår av tertialrapport 3 att två mål är uppfyllda, ett mål är delvis uppfyllt och det återstående målet är knappt uppfyllt. Likt tertialrapport 2 framgår inte samtliga av målens aktiviteter. Tre av sju aktiviteter framgår och samtliga pågår enligt plan.

Uppföljning av verksamhetsmålen för 2025-2027 framgår inte av tertialrapporterna.

6.1.3 Bedömning

Vår bedömning är att styrelsen **endast delvis** har fastställt mål i enlighet med fullmäktiges mål inklusive ägardirektiv.

Vi noterar att både ÅFA och Ånge Energi har fastställt mål som brutits ned från kommunfullmäktiges mål och fokusområden. Vi ser dock att ett mål i bolagens affärsplan skiljer sig från fullmäktiges mål samt att ett mål inte framgår.

Vidare noterar vi att det inte alltid framgår på ett tydligt sätt hur uppdragen i ägardirektivet har brutits ner till bolagens affärsplaner.

Vår bedömning är att styrelsen **endast delvis** har fastställt inriktning, strategi eller aktiviteter för att uppnå målen.

Vi noterar att varken ÅFA eller Ånge Energi har tagit fram aktiviteter eller på annat sätt tydliggjort vad som ska genomföras kopplat till målet avseende sjukfrånvaro. Bolagen har inte heller fastställt aktiviteter för de egna verksamhetsmålen.

Vidare noterar vi att Ånge Energi har fastställt aktiviteter för tre av bolagets mål som utgår från fullmäktiges resterande mål. För det återstående målet är det dock inte tydligt vad som ska genomföras för att nå målet.

För ÅFAs mål, som utgår från fullmäktiges mål, framgår inga aktiviteter. Däremot är målen formulerade på ett sätt som tydliggör vilket arbete som ska genomföras och i tertialrapporter har mål omformulerats till aktiviteter.

Vår bedömning är att det **endast delvis** finns fastställda nyckeltal, indikatorer eller kvantitativa mått för att följa upp måluppfyllelse.

Vi konstaterar att både ÅFA och Ånge Energi i sina affärsplaner beskriver att det finns mått till samtliga av fullmäktiges mål som ligger till grund för bedömning av måluppfyllelse. Dessa framgår dock inte av affärsplanerna utan i fullmäktiges budget och mål 2025. Vi ser inte heller att det genomgående finns en tydlig koppling mellan fullmäktiges mått och bolagens mål. Med anledning av ovanstående anser vi att det är något otydligt vilka mått som ska användas för att mäta måluppfyllelsen för bolagens mål.

Däremot noterar vi att några av ÅFAs mål är formulerade på ett sätt som tydliggör vad som ska uppnås för att målen ska uppnås. Detsamma gäller för Ånge Energis aktiviteter. För ÅFA ser vi även att mått har följts upp i tertialrapporter.

Vad gäller bolagens egna verksamhetsmål noterar vi att indikatorer med delmål har fastställts.

Vår bedömning är att styrelsen **endast delvis** följer upp verksamhetens måluppfyllelse under året.

Vi noterar att måluppfyllelse följs upp i tertialrapporter. Vi anser dock att det finns brister i uppföljningen för båda bolagen.

Gällande ÅFA anser vi att det är något otydligt vilka bedömningskriterier som ligger till grund för bedömning av måluppfyllelse. Detta då vi ser att flera mål bedöms som uppfyllda trots att aktiviteter inte är avslutade enligt plan och att alla mått inte är uppnådda. Samtidigt bedöms ett mål som knappt uppfyllt trots att båda måtten är uppnådda och aktiviteterna pågår enligt plan.

Gällande Ånge Energi noterar vi att samtliga aktiviteter till målen inte har följts upp. Vi menar att detta skapar otydlighet i vad som ligger till grund för bedömning av måluppfyllelse. Vi noterar även att sjuktal inte framgår av uppföljningen och således uppstår svårigheter för oss att bedöma om bedömningen av måluppfyllelsen för målet avseende sjukfrånvaro är rimlig.

Vidare konstaterar vi att inget av bolagen har följt upp sina verksamhetsmål under året.

Vi noterar även att varken styrelsen för ÅFA eller Ånge Energi har antagit tertialrapport 3 och således kan vi inte bedöma att styrelsen har följt upp måluppfyllelse vid årets slut. Vi anser att det är viktigt att måluppföljningen antas av, eller rapporteras till, styrelsen för att styrelsen vid behov ska kunna vidta åtgärder.

Vår bedömning är att styrelsen **inte** vidtar åtgärder vid eventuella avvikelser som uppmärksamhets avseende måluppföljning under året.

Vi noterar att majoriteten av målen är uppfyllda eller delvis uppfyllda. Dock kan vi inte se att åtgärder har vidtagits för att förbättra måluppfyllelsen för målen som är knappt uppfyllda.

6.2 EKONOMISTYRNING OCH UPPFÖLJNING

Av ägardirektivet framgår att bolagen årligen ska fastställa budget för nästkommande räkenskapsår.

Vidare framgår att bolagen ska nå ett resultat i verksamheten som medger avkastning på 6 procent av eget kapital. Bolagen ska även aktivt eftersträva en soliditet på 20 procent.

6.2.1 ÅFA

Av ÅFAs budget för år 2025¹¹ framgår ett budgeterat resultat för året om cirka 7,2 mnkr.

Av affärsplanen framgår verksamhetsmål avseende ekonomi om att soliditeten ska uppgå till 20 procent och att avkastning på eget kapital ska uppgå till 6 procent.

Ekonomi har följts upp genom ekonomirapporter till styrelsen i mars¹² och november¹³, tertialrapport 1, tertialrapport 2 samt tertialrapport 3 och årsredovisning¹⁴.

Av tertialrapport 2 framgår ett resultat för perioden om 16,7 mnkr. Prognosen för helåret uppgår till ett resultat om 12 mnkr.

Av årsredovisningen, och tertialrapport 3, framgår ett positivt resultat för året om cirka 8,3 mnkr.

Verksamhetsmålen avseende ekonomi har inte följts upp i tertialrapporterna. Av årsredovisningen framgår dock att soliditeten för år 2025 uppgår till 11 procent.

6.2.2 Ånge Energi AB

Av Ånge Energis budget för år 2025¹⁵ framgår ett budgeterat resultat för året om 600 tkr.

Av affärsplanen framgår ett verksamhetsmål avseende ekonomi om en hållbar finansiell styrning. Indikatorn för att mäta målet utgörs av att soliditeten ska uppgå till minst 10 procent med ett delmål för år 2025 om 16 procent.

Ekonomi har följts upp genom ekonomirapporter till styrelsen i mars¹⁶ och november¹⁷, tertialrapport 1, tertialrapport 2 samt tertialrapport 3 och årsredovisning¹⁸.

Av tertialrapport 2 framgår ett resultat för perioden om 658 tkr. Prognosen för helåret uppgår till ett resultat om 1,7 mnkr. Av årsredovisningen, och tertialrapport 3, framgår ett positivt resultat för året om cirka 1,7 mnkr.

Verksamhetsmålet avseende ekonomi har inte följts upp i tertialrapporterna. Av årsredovisningen framgår dock att soliditeten för år 2025 uppgår till 16,1 procent.

¹¹ ÅFA 2024-11-15 § 67

¹² ÅFA 2025-03-14 § 3

¹³ ÅFA 2025-11-21 § 67

¹⁴ ÅFA 2026-03-13 § 6

¹⁵ Ånge Energi AB 2024-11-15 § 57

¹⁶ Ånge Energi AB 2025-03-14 § 3

¹⁷ Ånge Energi AB 2025-11-21 § 89

¹⁸ Ånge Energi AB 2026-03-13 § 3

6.2.3 Bedömning

Vår bedömning är att styrelsen **endast delvis** följer upp verksamhetens ekonomiska resultat under året.

Vi konstaterar att ekonomin för både ÅFA och Ånge Energi har följts upp i ekonomirapporter, tertialrapporter och årsredovisning.

Däremot noterar vi att verksamhetsmålen avseende ekonomi inte har följts upp under året men att soliditeten följs upp i årsredovisningen. Inget av bolagen följt upp avkastning av eget kapital utifrån ägardirektivet.

Vad gäller målsättningen om soliditet ser vi även att ÅFA inte uppnår målet. Ånge Energi uppnår sitt mål för soliditeten men vi noterar att målsättningen i affärsplanen inte är förenligt med ägardirektivet.

Vår bedömning är att styrelsen **bedriver** verksamheten inom sina ekonomiska budgetramar.

Vi noterar att båda bolagen redovisar överskott för året och således bedömer vi att respektive styrelse har bedrivit verksamheten inom de ekonomiska budgetramarna.

Då bolagen redovisar överskott har det inte funnits några behov av att vidta åtgärder och således lämnar vi ingen bedömning om tillräckliga åtgärder vidtas vid avvikelser.

6.3 INTERN KONTROLL

Av ägardirektivet framgår att bolagen årligen ska fastställa en internkontrollplan.

6.3.1 ÅFA

Styrelsen för ÅFA antog i november 2024¹⁹ en internkontrollplan för år 2025.

Av internkontrollplanen framgår sex risker. Till respektive risk framgår ansvarig, bedömning av konsekvens och sannolikhet, risknivå, när risken senast utvärderats, period för den interna kontrollen och att det finns en förebyggande åtgärd. Ingen av de förebyggande åtgärderna är påbörjade. Kontrollaktiviteter och förbättrande åtgärder är inte ifyllda för någon av riskerna.

Vi har inte tagit del av någon uppföljning av internkontrollplanen. Enligt uppgift följer bolaget kommunens styrprocess och regler för intern kontroll och interkontrollplanen ska följas upp i samband med tertialrapport 3 vilket inte har skett för år 2025.

¹⁹ ÅFA 2024-11-15 § 68

6.3.2 Ånge Energi AB

Styrelsen för Ånge Energi antog i november 2024²⁰ en internkontrollplan för år 2025.

Av internkontrollplanen framgår sex risker. Till respektive risk framgår ansvarig, bedömning av konsekvens och sannolikhet, risknivå, när risken senast utvärderats, period för den interna kontrollen och att det finns en förebyggande åtgärd. Ingen av de förebyggande åtgärderna är påbörjade. Kontrollaktiviteter och förbättrande åtgärder är inte ifyllda för någon av riskerna.

Vi har inte tagit del av någon uppföljning av internkontrollplanen. Enligt uppgift ska internkontrollplanen följas upp i samband med tertialrapport 3 vilket inte har skett för år 2025.

6.3.3 Bedömning

Vår bedömning är att styrelse **endast delvis** har genomfört en risk- och väsentlighetsanalys.

Vi noterar att bedömning av konsekvens och sannolikhet framgår av internkontrollplanerna för både ÅFA och Ånge Energi.

Däremot kan vi inte se att en separat risk- och väsentlighetsanalys har upprättats för någon av bolagen. Med anledning av detta kan vi inte bedöma om ytterligare risker, än de som följs upp i internkontrollplanen, har analyserats.

Vår bedömning är att styrelsen **har** fastställt en plan för intern kontroll. Vi kan inte bedöma om de har fastställts i enlighet med risk- och väsentlighetsanalys.

Vi noterar att internkontrollplaner har fastställts för både ÅFA och Ånge Energi AB samt att bedömning av konsekvens och sannolikhet framgår av dessa.

Såsom beskrivet ovan kan vi dock inte se om risk- och väsentlighetsanalys har genomförts inför framtagandet av internkontrollplanen. Således kan vi inte bedöma om risk- och väsentlighetsanalysen ligger till grund för beslut om vilka risker som ska följas upp i internkontrollplanerna.

Vår bedömning är att styrelsen **inte** följer upp internkontrollplanen under året.

Vi noterar att varken ÅFAs eller Ånge Energis internkontrollplan har följts upp under året. Vi anser att det är av stor vikt att uppföljning sker för att kunna identifiera eventuella avvikelser samt vid behov kunna vidta åtgärder.

²⁰ Ånge Energi 2024-11-15 § 58

Vi kan inte bedöma om styrelsen har vidtagit åtgärder vid eventuella avvikelser som uppmärksammas avseende kontrollerna i internkontrollplanen under året.

Vi kan inte se att åtgärder har vidtagits med anledning av identifierade avvikelser under året. Eftersom internkontrollplanerna inte har följts upp kan vi dock inte bedöma om det har funnits något behov av att vidta åtgärder.

7 SAMLAD BEDÖMNING OCH REKOMMENDATIONER

Syftet med granskningen har varit att bedöma om styrelsen för ÅFA och Ånge Energi AB har en tillräcklig struktur för styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att styrelsen för respektive bolag endast delvis har en tillräcklig struktur för styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten.

Vi anser att båda bolagen till viss del har en tillräcklig målstyrning men att det finns delar som behöver utvecklas, främst vad gäller bedömningskriterier som ligger till grund för bedömning av måluppfyllelse samt uppföljning av måluppfyllelse.

Vidare noterar vi att respektive bolagsstyrelse har bedrivit verksamheten inom sina ekonomiska budgetramar men att uppföljningen behöver utvecklas vad gäller de ekonomiska målen.

Vi anser även att arbetet med den interna kontrollen behöver förstärkas, främst vad gäller uppföljning av internkontrollplanen men även vad gäller arbetet med risk- och väsentlighetsanalys.

Se inledning samt respektive rapportkapitel för en mer detaljerad beskrivning.

Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi styrelsen för ÅFA och Ånge Energi AB att:

- Säkerställa att samtliga av kommunfullmäktiges mål samt ägardirektivet beaktas i målstyrningen, se avsnitt 6.1 och 6.2
- För samtliga mål tydliggöra hur målen ska arbetas med, exempelvis genom att fastställa aktiviteter, se avsnitt 6.1
- Säkerställa att det finns mått eller indikatorer för samtliga mål som kan användas för att mäta måluppfyllelse, se avsnitt 6.1
- Tydliggöra vilka bedömningskriterier som ligger till grund för bedömning av måluppfyllelse, se avsnitt 6.1
- Säkerställa att samtliga mål i affärsplanen följs upp, se avsnitt 6.1 och 6.2
- Tillse att uppföljning av måluppfyllelse vid årets slut antas av styrelsen, se avsnitt 6.1
- Säkerställa att åtgärder vidtas vid avvikelser i måluppfyllelsen, se avsnitt 6.1
- Säkerställa att risk- och väsentlighetsanalys upprättas samt att denna ligger till grund för vad som ska följas upp i internkontrollplanen, se avsnitt 6.3
- Följa upp internkontrollplanen under året och vid avvikelser vidta åtgärder, se avsnitt 6.3

Datum som ovan

Azets Revision & Rådgivning AB

Lena Medin
Certifierad kommunal revisor

Kristin Larsson
Verksamhetsrevisor

PENNEO

Signaturerna i detta dokument är juridiskt bindande. Dokumentet är signerat genom Penneo™ för säker digital signering. Tecknarnas identitet har lagrats, och visas nedan.

"Med min signatur bekräftar jag innehållet och alla datum i detta dokumentet."

LENA MEDIN

Certifierad kommunal revisor

Serienummer: fdca59a9db67cf[...]85981c060041a

IP: 217.209.xxx.xxx

2026-04-21 06:54:24 UTC



KRISTIN LARSSON

Verksamhetsrevisor

Serienummer: 367871c26da0ea[...]718b0101e34bb

IP: 78.77.xxx.xxx

2026-04-21 06:55:04 UTC



Ain Liivlaid

Lekmannarevisor

Serienummer: ec74909bce2a14[...]55a951a16df83

IP: 217.209.xxx.xxx

2026-04-21 07:07:50 UTC



MARGARETA NELHAGEN

Lekmannarevisor

Serienummer: f4e7a7583575c6[...]71ecd5a3b902a

IP: 51.21.xxx.xxx

2026-04-21 11:03:47 UTC



Detta dokument är undertecknat digitalt via [Penneo.com](https://penneo.com). De signerade uppgifternas integritet är validerad med hjälp av ett beräknat hashvärde för originaldokumentet. Alla kryptografiska bevis är inbäddade i denna PDF, vilket säkerställer både autenticitet och möjlighet till framtida validering.

Detta dokument är försett med ett kvalificerat elektroniskt sigill. För mer information om Penneos kvalificerade betrodda tjänster, se <https://eutl.penneo.com>.

Så här verifierar du dokumentets äkthet:

När du öppnar dokumentet i Adobe Reader kan du se att det är certifierat av **Penneo A/S**. Detta bekräftar att dokumentets innehåll förblir oförändrat sedan tidpunkten för undertecknandet. Bevis för de enskilda undertecknarnas digitala signaturer bifogas dokumentet.

De kryptografiska bevisen kan kontrolleras med hjälp av Penneos validator, <https://penneo.com/validator>, eller andra validerings verktyg för digitala signaturer.