

Grundläggande granskning år 2022

Norrtåg AB



Foto: Magnus Ström

Mars 2023
Richard Norberg
Revisionsdirektör
Region Västerbotten

Innehåll

1. Sammanfattande analys	3
Rekommendationer till styrelsen	3
2. Bakgrund	5
Lekmannarevisorernas uppdrag	7
Iakttagelser i 2021 års granskning	8
Syfte och revisionsfrågor i 2022 års granskning	8
Revisionskriterier	9
Metod	9
3. Bolagets uppdrag och mål	9
Ägarnas uppdrag till bolaget	9
Ägarnas krav på rapportering	10
Styrelsens arbetsordning	10
Styrelsens verksamhetsplan	11
4. Granskningens resultat	14
Styrelsens styrdokument	14
Styrelsens löpande kontroll	14
Återhämtningen av trafiken efter pandemin	15
Tilläggsbudgeten och tilläggsavtalet	15
Uppgraderingen av ERTMS	15
Hantering av allmänna handlingar	16
Styrelsens interna kontroll	17
Styrelsens årsredovisning	18
5. Uppföljning av rekommendationer	20
6. Svar på revisionsfrågor	21
Rekommendationer till styrelsen	21

1. Sammanfattande analys

Av granskningen framgår att bolagets styrelse och VD under året var aktiv och agerade för att hantera de negativa effekterna av pandemin. I juni 2022 ersattes konstruktionen med tjänstekoncession med ett produktionsavtal. Tjänstekoncessionen innebar att operatören hade fått behålla intäkterna från biljettförsäljningen av resorna. Ändringen innebar att operatören under resterande del av avtalsperioden skulle få en fast ersättning för att utföra trafikuppdraget och att biljettintäkterna skulle gå till Norrtåg AB. Den beräknade nettoeffekten av förändringen (ökad ersättning till operatören och uppskattning av biljettintäkter) var en kostnadsökning med 74,5 miljoner kronor. Den ursprungliga regionala finansieringen för år 2022 var enligt budgeten 170,2 miljoner kronor. Med tilläggsbudgeten på 74,5 miljoner kronor skulle den regionala finansieringen uppgå till 244,6 miljoner kronor.

Under år 2022 återhämtade sig trafiken i förhållande till pandemiåren 2020 och 2021. Biljettintäkterna ökade tack vare att resandet ökade. Regionernas kostnader blev 6,7 miljoner kronor högre än den ursprungliga budgeten på 170,2 miljoner kronor men 67,7 miljoner kronor lägre än tilläggsbudgeten. Bolaget ska ha ett nollresultat och överskottet på 67,7 miljoner kronor bokades i årsbokslutet upp som en skuld till ägarna. Bolagets styrelse bedömer att verksamheten år 2022 genomfördes i enlighet med bolagets kommunala ändamål och de kommunala befogenheterna. Vi gör ingen annan bedömning.

Vi bedömer att styrelsen i huvudsak hade en tillräcklig styrning, uppföljning och kontroll år 2022. Med hjälp av protokollen kan vi se att styrelsen löpande under året fick rapporter om verksamheten och beslutade om åtgärder. Styrelsen beslutade dock först i november 2022 om sin verksamhetsplan och internkontrollplan för år 2022 vilken är en brist. Bolagets VD har uppgett att arbetet med produktionsavtalet och osäkra förutsättningar bidrog till förseningen. I granskningen har vi noterat att arbetet med målstyrningen och internkontrollplanen behöver utvecklas. Positivt är att flertalet av de brister vi uppmärksammade i 2021 års granskning i hanteringen av allmänna handlingar är åtgärdade. Det återstår dock för styrelsen att säkerställa att bolagets arkiv uppfyller kraven på fysiskt skydd och blir anpassat för elektronisk långtidsförvaring.

I granskningen har vi uppmärksammat att formerna för beslut om biljettpriser för Norrtåg AB inte harmoniserar med bestämmelserna i kommunallagen. Enligt kommunallagen ska fullmäktige besluta om taxor och avgifter (KL 5 kap. 1§). Enligt det konsortialavtal som ägarna har beslutat om ska bolagets styrelse besluta om principerna för priset på tågbiljetter. I praktiken tillämpar bolaget en "dynamisk" prisättning som innebär att biljettpriserna varierar med efterfrågan. Med anledning av vårt påpekande har styrelsen initierat en utredning om hur biljettpriser ska beslutas. Vi anser att beslut om biljettpriser är principiell. Frågan om vem som ska besluta om biljettpriser bör utredas i dialog med bolagets ägare och finansärer.

Rekommendationer till styrelsen

- Utveckla målstyrningen. Av verksamhetsplanen bör det för samtliga mål tydligt framgå vilka resultat som krävs för att mål ska vara uppfyllda. Även uppföljningen av vissa mål behöver utvecklas.
- Utveckla arbetet med internkontrollplanen och uppföljningen av planen.

- Utredningen om hur biljetter ska beslutas bör göras i dialog med ägare och finansiärer.
- Säkerställ att bolagets arkiv uppfyller krav på fysiskt skydd och är anpassat för elektronisk långtidsbevaring.

2. Bakgrund

Enligt bolagsordningen ska Norrtåg AB bedriva persontrafik med tåg på dagtid för kollektivtrafikmyndigheterna i Norrbotten, Västerbotten, Jämtland Härjedalen och Västernorrland.

Norrtåg AB är upphandlare och beställare av trafiken. Upphandlade trafikföretag genomför järnvägstrafiken. För perioden 2015 – 2025 har Norrtåg AB avtal med Vy Tåg AB. Norrtåg AB tillhandahåller tåg och verkstad för service av tågen. Mellan Norrtåg AB och upphandlat trafikföretag finns en gränsdragningslista som reglerar ansvarsförhållandena mellan bolagen. Delar av underhållet av tågen utför Euromaint AB på uppdrag av Vy Tåg AB. Verkstaden som ligger i Umeå hyr Norrtåg AB från Umeå kommun.

Norrtåg AB äger inte tågen. Tågen hyr Norrtåg från AB Transito som är specialist på fordonsupphandlingar och förvaltning av fordonen. Transito ägs av Sveriges regioner och kollektivtrafikmyndigheter. Transitios uppdrag är att förse sina ägare med tåg. AB Transito ansvarar också för det tunga underhållet av tågen. Regionerna lämnar borgen för de lån som AB Transito behöver ta för att köpa in tågen.

Norrtågs styrelse har 8 ordinarie ledamöter och 4 ersättare. I styrelsen sitter politiker. Bolaget har sitt säte i Umeå. I Umeå finns också bolagets kontor. På kontoret finns 6 anställda, varav 2 är utlånade till projekt.

Bolagets ägare

Norrtåg AB har fyra ägare som äger 25 procent var:

- Kommunalförbundet Norrbottens läns kollektivtrafikmyndighet.
- Region Västerbotten.
- Region Jämtland Härjedalen.
- Kommunalförbundet Kollektivtrafikmyndigheten i Västernorrlands län. Pågår arbete i syfte att föra över ägandet till Region Västernorrland.

I ägardirektivet kan man läsa att upphandlingar av trafiken ska genomföras i samverkan med bolagets ägare. I upphandlingarna ska det utses upphandlingsgrupper bestående av personer från både bolaget och ägarna. Upphandlingsgrupperna ska godkänna förslag till förfrågningsunderlag innan det beslutas av bolaget.

Regionerna och staten delfinansierar

Delar av verksamheten finansieras med hjälp av biljettintäkter. Verksamhet finansieras också av regionerna i de fyra nordligaste länen och av staten. År 2022 uppgick den statliga medfinansieringen till 98 miljoner kronor. För år 2022 betalade staten också en ersättning på 7,6 miljoner kronor med anledning av förlorade biljettintäkter på grund av pandemin. Regionernas kostnader för trafiken uppgick till 177 miljoner kronor, vilket var 68 miljoner kronor lägre än vad regionerna hade betalt till Norrtåg AB. Bolaget ska ha ett noll-resultat och överskottet på 68 miljoner kronor bokades i årsbokslutet upp som en skuld till ägarna. Bolaget är inte vinstdrivande.

Tilläggsavtal med anledning av pandemin

För perioden 2015 – 2025 hade Norrtåg AB upphandlat trafiken med tjänstekoncession. Tjänstekoncessionen innebar att trafikföretaget Vy Tåg AB fick behålla

intäkterna från biljettförsäljning för resorna. År 2020 och 2021 minskade resandet kraftigt på grund av pandemin. För Vy Tåg AB innebar det att intäkterna från biljettförsäljningen också minskade kraftigt. I december 2021 begärde Vy Tåg AB att avtalet med Norrtåg AB skulle omförhandlas. Efter två år med pandemin var det osäkert när resandet skulle komma tillbaka till den nivå som var före pandemin.

Efter dialog med företrädare för regionerna och bolagets ägare förhandlade Norrtåg AB fram ett tilläggsavtal med Vy Tåg AB. I tilläggsavtalet ersattes tjänstekoncession med ett så kallat produktionsavtal. Ändringen innebär att Vy Tåg AB under resterande del av avtalsperioden får få en fast ersättning för att utföra trafikuppdraget och att biljettintäkterna går till Norrtåg AB. Den beräknade nettoeffekten av förändringen (ökad ersättning till operatören och uppskattning av biljettintäkter) var en kostnadsökning med 74,5 miljoner kronor. Norrtågs styrelse beslutade under våren 2022 om en tilläggsbudget på 74,5 miljoner kronor. Tilläggsbudgeten finansierades av Norrtågs ägare. Tilläggsavtalet trädde i kraft i juni 2022 efter ett godkännande av bolagsstämman för Norrtåg AB. I tabellen nedan framgår hur finansieringen fördelades på regionerna.

Tilläggsbudget år 2022

Region	Tilläggsbudget Mkr	Ökad finansiering Mkr	Ursprunglig budget Mkr
Västernorrland	83,3	24,0	59,3
Jämtland Härjedalen	41,1	14,0	27,1
Västerbotten	70,2	22,6	47,6
Norrbotten	49,9	13,7	32,2
Regional finansiering	244,6	74,5	170,1

Källa: Norrtåg AB

Under år 2022 återhämtade sig trafiken i förhållande till pandemiåren 2020 och 2021. Biljettintäkterna ökade tack vare att resandet ökade. Regionernas kostnader blev 6,7 miljoner kronor högre än den ursprungliga budgeten på 170,2 miljoner kronor men 67,7 miljoner kronor lägre än tilläggsbudgeten.

Översyn av former för beslut om biljettpriser

Tilläggsavtalet som Norrtåg AB tecknade med Vy Tåg AB innebar att Norrtåg AB övertog hanteringen av beslut om biljettpriser från Vy Tåg AB. Den prissättning som Norrtåg AB tillämpar utgår från samma modell som Vy Tåg AB använde. Det är en "dynamisk" prissättning som premierar resenärer som bokar tidigt och väljer avgångar när färre reser. På motsvarande sätt ökar biljettpriserna när efterfrågan är hög och resenärer köper biljetter med kort framförhållning.

Hösten 2022 uppmärksammade vi bolagets VD om att formerna för beslut om biljettpriser inte harmoniserade med bestämmelserna i kommunallagen. Enligt kommunallagen ska fullmäktige besluta om taxor och avgifter (KL 5 kap. 1§). Inte heller det konsortialavtal som bolagets ägare har beslutat om för Norrtåg AB harmoniserar med kommunallagen. I konsortialavtalet har bolagets ägare beslutat att bolagets styrelse, och inte fullmäktige, ska besluta om principerna för taxorna.

För att uppfylla konsortialavtalet beslutade styrelsen den 11 november 2022, § 953, om ett styrdokument med principer för beslut om biljettpriser (*Priser och produkter i Norrtågstrafiken 2022 – 2025*). Med anledning av vårt påpekande, om att

hanteringen inte harmoniserade med kommunallagen, beslutade styrelsen att tillsätta en utredning om hur biljettpriser skulle beslutas. Enligt protokollet från styrelsens sammanträde i november 2022 ska utredningen bli klar så att en ny prisstrategi kan tillämpas från och med december 2025.

Vår kommentar

Vi anser att frågan om hur biljettpriser ska beslutas är principiell. Hur och av vem som beslutar om biljettpriserna bör utredas i dialog med bolagets ägare och finansärer. Vi rekommenderar att styrelsen lyfter frågan om utredning till ägare och finansärer.

Lekmannarevisorernas uppdrag

Lekmannarevisorernas uppdrag regleras i kommunallagen och aktiebolagslagen. Lekmannarevisorn granskar bolagets styrelse och VD. Lekmannarevisorerna ska granska och pröva om verksamheten sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt. Lekmannarevisorerna ska också granska om den interna kontrollen är tillräcklig. Prövningen av verksamhetens ändamålsenlighet och om ekonomin är tillfredsställande utgår från ägarnas och ytterst fullmäktiges, direktiv och beslut för bolaget.

I ägardirektivet har ägarna beslutat att lekmannarevisorerna i sin årliga granskningsrapport särskilt ska bedöma om bolaget verksamheten är genomförd i enlighet med bolagsordningen och ägarnas direktiv. Lekmannarevisorerna ska också bedöma om verksamheten är genomförd i enlighet med de kommunala befogenheterna. Lekmannarevisorerna ska skyndsamt meddela ägarna om bolaget inte genomför verksamheten i enlighet med bolagsordningen och ägardirektiven.

Norrtåg AB har fyra lekmannarevisorer som utses av respektive fullmäktige i de fyra nordligaste regionerna. Enligt kommunallagen ska lekmannarevisorerna ta hjälp av sakkunnigt stöd (12 kap. 8 §). Lekmannarevisorerna bestämmer själv omfattningen på det sakkunniga stödet. För år 2022 har lekmannarevisorerna anlitat Richard Norberg på Region Västerbottens revisionskontor som sakkunnigt stöd. Clara Wiklund på revisionskontoret har bistått i granskningen av allmänna handlingar.

Efter avslutad granskning ska lekmannarevisorerna överlämna sin årliga granskningsrapport till regionernas revisorer. Lekmannarevisorerna ska också överlämna sin rapport till bolagets bolagsstämma. Lekmannarevisorernas granskning är en del av den samordnade revisionen av respektive region. Det innebär att revisorerna i regionerna ska bifoga granskningsrapporter och revisionsberättelser från de kommunala bolagen till sina revisionsberättelser för regionerna. Med stöd av den samordnade revisionen ska respektive regionfullmäktige ta ställning till instruktioner för sina ombud inför de kommunala bolagens årsstämmor.

Auktoriserade revisorns uppdrag

Kommunala bolag ska också granskas av en auktoriserad revisor. Den auktoriserade revisorn väljs av bolagsstämman och har i uppdrag att granska bokföring, årsredovisning, intern kontroll samt styrelsens och VD:s förvaltning. Bolagets auktoriserade revisor skriver en revisionsberättelse som överlämnas till bolagsstämman. Den auktoriserade revisorn ska också överlämna sin revisionsberättelse till revisorerna i respektive region. Lekmannarevisorn och bolagets auktoriserade revisor är två separata bolagsorgan med olika uppdrag. Uppdragen syftar till att ge ägaren ett så brett

underlag som möjligt i sin bedömning i ansvarsfrågan avseende styrning, verksamhet och räkenskaper. Uppdragen är delvis överlappande när det gäller granskning av den interna kontrollen.

Iakttagelser i 2021 års granskning

Av granskningen framgår att bolagets styrelse och VD under året agerade för att hantera de negativa effekterna av pandemin. Med hänsyn till omständigheterna bedömde lekmannarevisorerna att bolagets verksamhet år 2021 genomfördes på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredställande sätt. Lekmannarevisorerna bedömde att styrelsen i huvudsak hade en tillräcklig styrning, uppföljning och kontroll. Granskningen visade dock att styrelsen inte hade säkerställt en tillräcklig styrning och kontroll över bolagets allmänna handlingar. I februari 2022 beslutade bolagets VD om en handlingsplan för att rätta till bristerna.

Bolagets styrelse bedömde att verksamheten år 2021 genomfördes i enlighet med bolagets kommunala ändamål och de kommunala befogenheterna. Lekmannarevisorerna gjorde ingen annan bedömning.

Lekmannarevisorerna lämnade följande rekommendationer till styrelsen:

- Följ upp att åtgärderna i handlingsplanen för hantering av allmänna handlingar blir genomförda.
- Utveckla metodmässigt internkontrollplanen och uppföljningen av planen.
- Se till att styrelsens utvärdering om verksamheten är genomförd i enlighet med bolagets kommunala ändamål och de kommunala befogenheterna omfattar hela verksamhetsåret.

Syfte och revisionsfrågor i 2022 års granskning

Granskningens syfte är att ge underlag för lekmannarevisorernas bedömningar i den årliga granskningsrapporten. Granskningen är översiktlig med inriktning mot bolagets resultat för år 2022 och styrelsens system för styrning och kontroll. För granskningen har vi formulerat följande övergripande revisionsfrågor:

- Har styrelsen med hjälp av grundläggande styrdokument säkerställt att verksamheten är genomförd i enlighet med fullmäktiges direktiv?
- Har styrelsen löpande under året haft tillräcklig kontroll över att beslutade styrdokument följs?
- Har styrelsen med hjälp av uppföljning vid årets slut säkerställt att verksamheten är genomförd i enlighet med fullmäktiges direktiv?
- Har styrelsen vidtagit tillräckliga åtgärder med anledning av rekommendationer som lekmannarevisorerna lämnade för 2021 års granskning?

Med utgångspunkt av en riskanalys har lekmannarevisorerna beslutat att särskild uppmärksamhet i granskningen ska riktas till risker förknippade med:

- Återhämtningen av trafiken efter pandemin.
- Tilläggsbudgeten för år 2022 och tilläggsavtalet med Vy Tåg AB.
- Uppgraderingen av ERTMS och dialogen med staten om kompensation.

- Hantering av allmänna handlingar. Kontroll av att åtgärderna i den handlingsplan som VD beslutade om i februari 2022 är genomförda och varit tillräckliga för att rätta till de brister som identifierades i 2021 års granskning.

Revisionskriterier

Revisionskriterierna utgör de bedömningsgrunder som bildar underlag för granskningens analyser, slutsatser och bedömningar. Revisionskriterier för denna granskning är:

- Kommunallagen, 2, 5 och 10 kap.
- Aktiebolagslagen, 8 kap.
- Årsredovisningslagen, 6 kap.
- Bolagsordning
- Ägardirektiv

Metod

Granskningen är genomförd med hjälp av dokumentationsstudier av styrelsens styrande och redovisande dokument samt av styrelsens protokoll. Avstämningar är genomförda med bolagets VD och controller. I november 2022 och i samband med slutrevision i mars 2023 har lekmannarevisorerna genomfört träffar med bolagets styrelse och VD. Syftet med träffarna har varit att få information om bolagets verksamhet och resultat samt styrelsens arbete med att säkerställa en tillräcklig styrning och kontroll. Bolagets VD och controller har som ett led i kvalitetssäkringen getts möjlighet att lämna synpunkter på rapportutkast.

3. Bolagets uppdrag och mål

Ägarnas uppdrag till bolaget

Bolaget ska på uppdrag av kollektivtrafikmyndigheterna i de fyra nordligaste länen upphandla och beställa persontrafik på tåg på dagtid i respektive län (regionalt), mellan länen och angränsande län (interregionalt) i överenskommelse med Trafikverket. I direktiven från ägarna kan man bland annat läsa att bolaget ska:

- Ska samverka med ägarna i arbetet med att planera, samordna och upphandla persontrafik på tåg som har hög kundtillfredsställelse.
- Erbjuder rationell och effektiv persontrafik med tåg.
- För regionens invånare erbjuder attraktiv persontrafik med tåg med hög tillgänglighet och standard. Norrtåg AB ska erbjuda regelbundna resor mellan de orter som de regionalpolitiska programmen pekar ut är viktiga att tillgodoses.
- I dialog med ägarna samordnar trafikutbudet med den övriga interregionala trafiken.
- Utveckla väl fungerande samarbete med ägarna och trafikentreprenörer och bidra till att kompetensen hos dessa tas tillvara.
- Eftersträva upphandlingar med incitament för trafikföretagen.

Ägarnas krav på rapportering

Bolaget ska lämna följande handlingar till ägarna:

- Kvartalsrapporter med prognoser för resultat för helåret.
- Årsredovisning. Förvaltningsberättelse ska utöver kraven i aktiebolagslagen innehålla en redovisning av hur verksamheten bedrivits och utvecklats mot bakgrund av det kommunala ändamålet och kommunala befogenheterna som anges i bolagsordningen. Redovisningen ska vara utformad så att den kan utgöra grund för regionstyrelsernas uppsiktsplikt enligt kommunallagen och lekmanrevisorernas granskning.
- Årlig redovisning av resandeutveckling och uppföljning av trafik tecknad med Trafikverket om "Norrtågsförsöket".

Vår kommentar

Ägarna bör se över bolagsordning, ägardirektivet och konsortialavtal.

- Av bolagsordningen framgår inte vilka kommunala befogenheter som utgör ram för bolagets verksamhet vilket är ett krav enligt kommunallagen (10 kap. 3§).
- Förändring av ägande år 2020 i Norrtåg AB är inte uppdaterat i ägardirektiv och konsortialavtal. År 2020 övertog Region Västerbotten aktierna i Norrtåg AB som ägdes av Länstrafiken i Västerbotten AB. I ägardirektivet och konsortialavtalet är det heller inte uppdaterat att Region Västerbotten och Region Västernorrland inte längre är landsting.
- Finns en konflikt i konsortialavtalet i förhållande till kommunallagen om vem som ska besluta om taxor (biljettpriser). Enligt kommunallagen ska fullmäktige besluta om taxor och avgifter (KL 5 kap. 1§). Enligt konsortialavtalet (Punkt 6 C) ska styrelsen besluta om "principer för taxersättning".
- I ägardirektiven är kraven på bolagets styrning och rapportering begränsad. Inte heller vid bolagsstämman i juni 2022 riktade ägarna några specifika krav på bolaget.

Styrelsens arbetsordning

Styrelsen har beslutat att det är styrelsen som ska besluta om sådant som är strategiskt (mål, väsentliga policies och andra strategiska planer). Av arbetsordningen framgår att styrelsen ska besluta om bland annat följande styrdokument:

- Affärsplan eller marknadsplan
- Policies
- Styrelsens arbetsordning
- VD-instruktion
- Sammanträdesplan
- Budget
- Bokslutsdispositioner
- Delårsrapport
- Årsredovisning
- Upphandlingar av trafikavtal
- Investeringar i fastigheter

- Anställning av VD

Styrelsen ska enligt arbetsordningen se till att strategiska dokument är uppdaterade och följs.

Bolagets VD ska löpande hålla styrelsen informerad om viktiga händelser, utvecklingen av bolagets resultat, ställning, likviditet med mera. Rapporteringen ska vara utformad på sådant sätt att styrelsen kan göra välgrundade bedömningar. Enligt arbetsordningen ska VD vid styrelsemöten rapportera om:

- Trafik
- Ekonomi
- Allmän aktuell information

Styrelsen ska se till att det finns en skriftlig utvärdering av om verksamheten är genomförd i enlighet med det kommunala ändamålet och de kommunala befogenheterna. Styrelsen har också beslutat om en sammanträdesplan som visar när styrelsen under året ska besluta om styrdokument och få rapporter med mera.

Styrelsens verksamhetsplan

Styrelsen beslutade om sin verksamhetsplan för år 2022 först i november 2022. Verksamhetsplanen avsåg också år 2023. Även beslutet om internkontrollplan för år 2022 försenades till november 2022. Bolagets VD har uppgett att arbete med tilläggsavtalet och förändrade förutsättningar medförde att besluten om de två planerna blev försenade.

Verksamhetsplanen inleds med att återge den affärsidé som styrelsen beslutat om:

”Norrtåg AB skall vara en viktig faktor för Norrlands regionala utveckling. Norrtåg ska, på affärsmässiga grunder, erbjuda samhällsekonomiskt effektiva, attraktiva och långsiktigt hållbara resmöjligheter för de som bor i, verkar i eller besöker regionen.”

I verksamhetsplanen uppger styrelsen att bolaget har som vision att bilda ett väl sammanhållet och attraktivt trafiksystem tillsammans med den övriga kollektivtrafiken. I verksamhetsplanen kan man läsa att planeringen utgick från följande strategiska verksamhetsområden:

- **Trafik och kvalitet.** Knyta ihop förbindelser i länet, övriga Sverige och internationellt. Invånarna ska snabbt kunna ta sig till arbete, skola och fritidsaktiviteter. Med hjälp av fakta och samverkan med andra aktörer ska bolaget verka för att skapa underlag för hur trafikutbudet ska utformas i framtiden.
- **Resenär och marknad.** Norrtåg ska vara ett attraktivt val i förhållande till bilen, andra tågbolag och övrig kollektivtrafik. Bolaget ska arbeta aktivt med att utveckla utbud, service och priser. Biljettsystem, hemsidor och applikationer ska vara enkla och tillgängliga och möta framtida digitala lösningar. Möjligheter att uppnå bolagets affärsidé och vision påverkas av hur varumärket Norrtåg uppfattas. Norrtåg AB ska leda arbetet med att utveckla varumärket.
- **Fordon och depå.** Bolaget ska tillhandahålla fungerande fordon och fordonsdepåer till operatören. Norrtåg AB ska verka för optimalt underhåll av fordonen. Bolaget ska upprätthålla fordonens värde och utveckla deras funktionalitet och prestanda över tid. Fordonen ska ha hög tillgänglighet

och hög grad av nyttjande. Norrtåg AB ska följa upp hur operatören genomför underhåll. Bolaget ska också säkerställa tillräcklig depåkapacitet. Resenärerna ska uppleva att fordonen är bekväma att pendla i till arbete och studier. Även under resorna på tågen ska resenärerna kunna uppleva som användbara stunder.

- **Finansiering, styrning och ekonomi.** Bolagets viktigaste miljöarbete är att få så många som möjligt att åka tåg i stället för bil eller flyg. Genom att erbjuda hög grad av punktlighet och regularitet minskar även behovet av ersättningstrafik med buss och taxi vilket också bidrar till ett miljövänligt resande. Norrtågs erbjudanden till resenärerna ska vara konkurrenskraftiga och leda till ökade marknadsandelar och minskat behov av regional medfinansiering. Ett led i detta är ett väl fungerande biljettsystem. För att vara konkurrenskraftiga ska bolaget eftersträva att göra saker smartare och mer effektivt. Även uppföljning av trafikavtal är viktig för att upptäcka brister och garantera att trafiken genomförs på ett tillfredställande sätt.

För respektive verksamhetsområde beslutade styrelsen om särskilda fokusområden för åren 2022 och 2023. För varje verksamhetsområde beskriver styrelsen områden som bolaget ska prioritera de två närmaste åren. I en bilaga till verksamhetsplanen finns också en SWOT-analys med bedömningar om styrkor, svagheter, möjligheter och hot. I tabellen nedan återger vi de mål som styrelsen beslutade om för år 2022 och 2023.

Målområde	År 2022	År 2023
Trafik och kvalitet		
Regularitet ¹	95%	95%
Punktlighet ¹	95%	95%
Resenär och marknad		
NKI (Nöjda resenärer. Helhetsintryck.	95%	95%
Beläggningsgrad	32%	40% ²
Resandeutveckling	90% av resande år 2019	+5% per år
Känner till varumärket	Utgår	98% ³
Känner för varumärket	Utgår	72% ⁴
Positivt inställda till varumärket	Utgår	55% ⁵
Fordon och depå		
Stoppande skador ska avhjälpas så att fordon kan ta i trafik inom två dagar	Nivåer enligt avtal	Nivåer enligt avtal
Månadsvis uppföljning av äldre skador. Antal öppna skador rapporterades i Ford äldre än 30 dagar	Nivå enligt avtal	Nivå enligt avtal

får vid avstämningspunkt inte vara högre än avtalade gränsvärden.

Eftersläpande underhåll ska inte förekomma på fordon	Nivå enligt avtal	Nivå enligt avtal
--	-------------------	-------------------

Finansiering och ekonomi

Intäkter från biljettförsäljning	100% av försäljning år 2019	+10% i jämförelse med år 2022
God ekonomisk hushållning	-	Biljettintäkter/trafikkostnad

-
1. Målsättning utifrån trafikpåverkande händelser som operatören styr över.
 2. Motsvarar nivå år 2019.
 3. År 2018 var nivån 95 procent.
 4. År 2018 var nivån 55 procent.
 5. År 2028 var nivån 39 procent.

Vår kommentar

Det är en brist att styrelsen först i november 2022 beslutade om verksamhetsplanen och internkontrollplan. En stor del av år 2022 saknade styrelsen en verksamhetsplan och internkontrollplan för sin styrning och kontroll.

Vi bedömer att verksamhetsplanen i huvudsak är genomarbetad med tydlig struktur. I verksamhetsplanen har styrelsen brutit ned den övergripande affärsidén och visionen i verksamhetsområden och fokusområden. Positivt är också att det i verksamhetsplanen fanns en SWOT-analys med bedömningar av styrkor, svagheter, möjligheter och hot. Negativt är att det är svårt att bedöma om några av styrelsens mål är mätbara. Det gäller målen för området "Fordon och depå" där målen uppges vara att uppnå nivåer "enligt avtal". Av verksamhetsplanen framgår inte vilka nivåer som ska uppnås. Vi noterar också att tre mål under området "Resenär och marknad" utgick för år 2022 men att dessa för år 2023 har målvärden. Även målet för god ekonomisk hushållning utgick för år 2022. För år 2023 saknar målet för god ekonomisk hushållning målvärde. Vi rekommenderar att styrelsen ser till att alla mål är mätbara och att det av verksamhetsplanen framgår vilka målvärden som krävs för att målen ska uppfyllas.

4. Granskningens resultat

Styrelsens styrdokument

I tabellen nedan har vi sammanställt i vilken grad styrelsen beslutade om grundläggande styrdokument för år 2022.

Styrdokument	Beslut	Vår kommentar
Affärsplan	Ja	Framgår av verksamhetsplan
Arbetsordning	Ja	2022-05-30, §921
Instruktion till VD	Ja	Framgår av styrelsens arbetsordning
Verksamhetsplan för år 2022	Ja	2022-11-11, §954. Under stor del av år 2022 saknade styrelsen verksamhetsplan.
Mätbara mål	Delvis	
Budget år 2022	Ja	2021-06-03, §829. Beslut om tilläggsbudget 2022-03-17, §897.
Internkontrollplan för år 2022	Ja	2022-11-11, § 954. Under stor del av år 2022 saknade styrelsen internkontrollplan.
Attestordning	Ja	2019-12-11, §730
Delegationsordning eller motsvarande	Ja	Framgår av arbetsordning och regler för attestering
Dokumenthanteringsplan	Ja	2014-12-18, §477. Reviderad av VD 2021-09-21. Den 2 mars 2023 fick styrelsen information om att VD den 30 januari 2023 hade godkänt en reviderad dokumenthanteringsplan.

För bolaget finns också en rad andra styrdokument som exempelvis:

- Upphandlingspolicy
- Placeringspolicy
- Riktlinjer för representation
- Kommunikationsplan
- Riktlinjer för reklam och marknadsföring
- Integritetspolicy

Vår kommentar

Som framgått beslutade styrelsen först i november 2022 om verksamhetsplan och internkontrollplan för år 2022. I övrigt fanns i hög grad styrande dokument för år 2022.

Styrelsens löpande kontroll

År 2022 hade bolagets styrelse 13 protokollförda sammanträden. En genomgång av protokollen visar att styrelsens under året fick information om bolagets verksamhet med hjälp av ekonomiska rapporter, rapporter om trafik, VD-rapporter med mera. I stor utsträckning kan man följa styrelsens arbete med hjälp av protokollen och bifogade underlag. Protokoll, styrande dokument, uppföljningsrapporter

med mera finns samlade i en digital plattform som styrelsens ledamöter har tillgång till.

Vår kommentar

Med hjälp av protokollen kan vi se att styrelsen hade löpande kontroll över verksamheten. Nedan redogör vi för de områden som lekmannarevisorerna beslutat skulle få särskild uppmärksamhet i 2022 års granskning.

Återhämtningen av trafiken efter pandemin

Pandemin medförde att resandet kraftigt minskade år 2020, 2021 och de första månaderna år 2022 i jämförelse med år 2019 som var det senaste normalåret före pandemin. En genomgång av protokoll från styrelsens sammanträden visar styrelse löpande under år 2022 höll sig informerad om resandet och trafiken. Under året återhämtade sig trafiken. År 2022 uppgick det totala resandet till 1 335 000 resor vilket var 92 procent i jämförelse med rekordåret 2019.

Tilläggsbudgeten och tilläggsavtalet

Besluten om tilläggsavtal och tilläggsbudget innebär att biljettintäkterna under reserande del av avtalsperioden går till Norrtåg AB och att Vy Tåg AB får en fast ersättning för att utföra trafikuppdraget. Norrtåg AB får genom ändringen en större risk kopplad till resenärernas vilja att åka tåg och köpa tågbiljetter.

En genomgång av protokoll från styrelsens sammanträden visar att styrelsen var aktiv och löpande under år 2022 fick rapporter om trafik, ekonomi och fordonens tekniska status. Styrelsen beslutade bland annat om att utöka de riskanalyser som styrelsen tog ställning till vid sina sammanträden till att även omfatta området "Marknad och intäktssäkring". I styrelsens verksamhetsplan beslutade styrelsen också om flera aktiviteter i syfte att utveckla trafiken, stärka varumärket, öka konkurrenskraften och få fler resenärer att åka med Norrtåg.

Uppgraderingen av ERTMS

Enligt de ursprungliga planerna skulle signalsystemet ERTMA etableras på järnvägar i Sverige under 2010-talet. Pilotprojekt för etableringen var Botniabanan/Ådalsbanan. Därefter har ERTMS även införts på Haparandabanan. För övrig järnväg i Sverige har Trafikverket succesivt flyttat fram tidpunkten för en etablering av ERTMS. För Norrtåg AB har införandet av ERTMS medfört problem till följd av att systemet varit nytt och under utveckling. De första åren orsakade ERTMS stora störningar på trafiken. Norrtåg AB har också haft höga kostnader på grund av investeringar och uppgraderingar av ERTMS på tågen.

För några år sedan beslutade Trafikverket att Botniabanan/Ådalsbanan även skulle vara ett pilotprojekt för en uppgradering till ERTMS 3.0. Av Norrtågs 22 fordon skulle 18 uppgraderas. Omställningen av banan skulle ha genomförts år 2020. Det uppstod dock förseningar och Trafikverket flyttade fram tidpunkten för omställningen till hösten 2021. Under år 2021 och 2022 blev Norrtågs fordon uppgraderade. Uppgraderingarna innebar att fordonen tillfälligt behövde tas ut drift. Under de kommande åren kommer ytterligare uppgraderingar av ERTMS i fordonen att behöva genomföras.

Norrtåg AB har opponerat sig mot att de fyra nordligaste länet har behövt vara test-pilot för att införa ERTMS i Sverige. Norrtåg menar att de fyra nordligaste länet

fått ett orimligt stort ansvar att finansiera och införa ERTMS. Under hela perioden har företrädare för bolaget och de fyra nordligaste regionerna framfört synpunkter om detta till riskdagen, ministrar och Trafikverket genom uppvaktningar eller i förhandlingar.

Den 11 november 2022 träffade lekmannarevisorerna styrelsen för Norrtåg AB. Vid träffen fick lekmannarevisorerna uppgift om att styrelsen inte hade fått någon ny information om eventuell kompensation från staten till Norrtåg AB för införande och uppgradering av ERTMS.

En genomgång av styrelsens protokoll från sammanträden år 2022 visar att styrelsen löpande höll sig informerad om underhåll och teknisk status på fordonen. I rapporteringen har vi inte hittat specifik information om uppgraderingen av ERTMS.

Hantering av allmänna handlingar

Den grundläggande granskningen för år 2021 visade att styrelsens styrning och kontroll över bolagets allmänna handlingar inte var tillräcklig. Bolagets arkivlokal var inte tillräckligt skyddad och bolaget saknade arkivbeskrivning och arkivförteckning. Det fanns även brister i diarieföringen.

I februari 2022 beslutade VD om en handlingsplan för att åtgärda bristerna. Vår uppföljning visar att bolaget har vidtagit åtgärder och rättat till flertalet av bristerna. Den 30 januari 2023 godkände bolagets VD en dokumenthanteringsplan och bolaget har också tagit fram en arkivbeskrivning. Bristerna i arkivlokalen kvarstår dock.

Rekommendation år 2021	Åtgärdad	Vår kommentar
Se över dokumenthanteringsplanen och komplettera med uppgifter om organisation, arkiv, slutförvaring.	Ja	Den 2 mars 2023 fick styrelsen information om att VD den 30 januari 2023 hade godkänt en reviderad dokumenthanteringsplan. Bolaget har tagit fram en arkivförteckning.
Säkerställ att bolagets arkiv uppfyller krav på fysiskt skydd och är anpassat för elektronisk långtidsbevaring.	Nej	Enligt uppgift har bolaget planer på att byta arkivlokal och har samrått med regionarkivet om överlämning av arkivhandlingar.
Säkerställ att obligatoriska uppgifter vid diarieföring av allmänna handlingar tydligt framgår.	Ja	Bolaget har åtgärdat bristerna vid diarieföringen genom att anpassa funktioner i diariesystemet.

Vår kommentar

Vi rekommenderar att styrelsen säkerställer att bolagets arkiv uppfyller krav på fysiskt skydd och är anpassat för elektronisk långtidsbevaring.

Styrelsens interna kontroll

Arbetet med en styrelsens interkontrollplan bör utgå från en riskanalys av styrelsens ordinarie styrning och kontroll av verksamheten. I riskanalysen ska styrelsen bedöma om det finns behov av extra kontroller. I internkontrollplanen ska styrelsen specificera vilka extra kontroller som behövs för att hantera risker som inte blir tillräckligt hanterade i den ordinarie styrningen och kontrollen. Kontrollerna i internkontrollplanen ska metodmässigt vara avgränsade så att det tydligt framgår hur kontrollerna ska genomföras och återrapporteras. Kravet på denna tydlighet är hög eftersom internkontrollplanen är styrelsens verktyg för kontroll. Det är viktigt att ledamöterna i styrelsen har tillräcklig information om hur kontrollerna planeras bli genomförda.

Det är också viktigt att uppföljningen är tydlig så att ledamöterna kan värdera resultatet av genomförda kontroller. Med hjälp av uppföljningen ska styrelsen bedöma om det finns behov av korrigerande åtgärder för att rätta till eventuella brister och om det finns behov av att genomföra ändringar i den ordinarie styrningen och kontrollen.

Styrelsens internkontrollplan

Den internkontrollplan som styrelsen i november 2022 beslutade om för år 2022 och 2023 utgick från risker inom områdena:

- Trafikbeställningar
- Trafikkvalitet
- Marknad och resande
- Fordon och depå
- Hantering av allmänna handlingar
- Finansiering, styrning och ekonomi

Sammanlagt värderades ett 15-tal risker. För var och en av riskerna finns översiktliga beskrivningar av planerade kontroller, vilka som var ansvarig för kontrollerna och tidplan för när kontrollerna skulle genomföras. Sammanlagt rör det sig om ett stort antal aktiviteter. Vi uppfattar att de aktiviteter som beskrivs i planen i huvudsak handlar om aktiviteter som görs i den ordinarie uppföljningen och kontrollen av verksamheten.

Den 2 mars 2023 (§982) följde styrelsen upp internkontrollplanen för år 2022 med en skriftlig rapport. I den skriftliga rapporten kommenterade styrelsen översiktligt statusen för de olika kontrollerna. Uppföljningsrapporten saknade en sammanfattande analys av hur den interna kontrollen hade fungerat under år 2022 Enligt årsredovisningen hade uppföljningen inte visat på brister som medförde att särskilda åtgärder behövde vidtas. I protokollet från styrelsens sammanträde den 2 mars 2022 kan man läsa att lekmannarevisorernas sakkunniga stöd i arbetet med 2022 års granskning hade uppmärksammat att vissa förbättringar kunde göras i arbetet med den interna kontrollen och att bolaget hade för avsikt att uppdatera internkontrollplanen för år 2023.

Vår kommentar

Av den granskning vi genomfört under år 2022 kan vi se att bolaget har ett väl utvecklat ordinarie system för att följa upp och kontrollera verksamheten. Med hjälp av styrelsens protokoll och uppföljningsrapporter framgår att styrelsen hade god kontroll över verksamheten.

I arbetet med att granska den interna kontrollen har vi framfört till bolagets VD och controller att styrelsens internkontrollplan för år 2022 mer liknar en sammanställning av de aktiviteter som görs i den ordinarie uppföljningen och kontrollen än en internkontrollplan. Styrelsens internkontrollplan är inte en plan för extra kontroller som planeras med utgångspunkt av en riskanalys av den ordinarie uppföljningen och kontrollen. Kontrollerna i internkontrollplan är inte tillräcklig avgränsade och metodmässigt beskrivna så att det tydligt framgår hur kontrollerna skulle genomföras och återrapporteras. Även uppföljningen var översiktlig. Med hjälp av uppföljning är det svårt att bedöma på vilket sätt och i vilken grad kontroller var genomförda. Det är positivt att VD och controller lyssnat på våra synpunkter och att styrelsen har för avsikt att revidera internkontrollplanen för år 2023. Vi rekommenderar styrelsen att utveckla arbetet med internkontrollplanen och uppföljningen av denna.

Styrelsens årsredovisning

Krav på årsredovisningen

Enligt årsredovisningslagen ska styrelsens förvaltningsberättelse innehålla en rättvisande översikt över utvecklingen av bolagets verksamhet, ställning och resultat. Styrelsen ska redogöra för händelser av väsentlig betydelse för företaget som inträffat under räkenskapsåret. Styrelsen ska enligt årsredovisningslagen också redogöra för företagets förväntade framtida utveckling inklusive beskrivningar av väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer.

Enligt ägardirektivet ska bolagets styrelse i sin förvaltningsberättelse utöver kraven i aktiebolagslagen redovisa hur verksamheten bedrivits och utvecklats mot bakgrund av det kommunala ändamålet och kommunala befogenheterna som anges i bolagsordningen. Redovisningen ska vara utformad så att den kan utgöra grund för regionstyrelsernas uppsiktsplikt enligt kommunallagen och lekmannarevisorernas granskning.

Styrelsens årsredovisning för år 2022

I inledningen av förvaltningsberättelsen redovisar styrelsen om viktiga händelser under året. Informationen handlar bland annat om det omförhandlade trafikavtalet, återhämtningen av trafiken, resultat från den årliga kundundersökningen, bolagets bidrag till att förbättra miljön med mera. I förvaltningsberättelsen finns också redogörelser händelser och resultat inom bolagets verksamhetsområden:

- Trafik och kvalitet
- Resenär och marknad
- Fordon och depå
- Finansiering, ekonomi och styrning

Av den ekonomiska redovisningen framgår att bolaget år 2022 hade intäkter på 441 miljoner kronor. Regionernas kostnader för trafiken uppgick till 177 miljoner kronor vilket var 68 miljoner kronor lägre än inbetalt av ägarna. Dessa 68 miljoner kronor bokades upp som skuld till ägarna.

I förvaltningsberättelsen intygade styrelsen att bolagets verksamhet hade genomförts i enlighet med det kommunala ändamålet och de kommunala befogenheterna. Vår protokollgranskning visar att styrelsen genomförde en sådan utvärdering den 2 mars 2023 (§981). Analysen gjordes utifrån:

- Bolagsordning
- Ägardirektiv
- Mål i verksamhetsplanen för år 2022
- Det kommunala ändamålet
- Grundprinciper för de kommunala befogenheterna

I förvaltningsberättelsen redovisade styrelsen också att:

- En årlig enkät visat att styrelsearbetet hade fungerat bra. Vår protokollgranskning visar att styrelsen genomförde en sådan utvärdering den 4 oktober 2022 (§945).
- Att den årliga uppföljningen av planen för internkontroll visat det inte fanns brister som innebar att bolaget behövde vidta några särskilda åtgärder.

I tabellen nedan redogör vi för hur styrelsen redovisade resultaten för sina mål.

Målområde	Mål	Redovisning i årsredovisning	Vår kommentar
Trafik och kvalitet			
Regularitet	95%	96%	Målet uppfylldes
Punktlighet	95%	95%	Målet uppfylldes
Resenär och marknad			
NKI (Nöjda resenärer. Helhetsintryck.	95%	85%	Målet uppfylldes inte
Beläggningsgrad	32%	20%	Målet uppfylldes inte
Resandeutveckling	90% av resande år 2019	90%	Målet uppfylldes
Känner till varumärket	Utgick	-	Utgick
Känner för varumärket	Utgick	-	Utgick
Positivt inställda till varumärket	Utgick	-	Utgick
Fordon och depå			
Stoppande skador ska avhjälpas så att fordon kan ta i trafik inom två dagar	Nivåer enligt avtal	Brist på reservdelar medförde långa avställningstider	Vi kan inte bedöma resultat
Månadsvis uppföljning av äldre skador. Antal öppna skador rapporterade i Ford äldre än 30 dagar får vid avstämningspunkt inte	Nivå enligt avtal	Inom rimliga nivåer enligt avtal – Godkänt	Vi kan inte bedöma resultat

vara högre än avtalade gränsvärden.

Eftersläpande underhåll ska inte förekomma på fordon	Nivå enligt avtal	Efterföljs - Godkänt	Vi kan inte bedöma resultat
--	-------------------	----------------------	-----------------------------

Finansiering och ekonomi

Intäkter från biljettförsäljning	100% av försäljning år 2019	101% av försäljning år 2019	Målet uppfylls
God ekonomisk hushållning	-	Medfinansiering är lägre än budgeterat	Vi kan inte bedöma resultat

Styrelsen kommenterade inte resultaten i årsredovisningen.

Den 2 mars 2023 (samma dag som beslutet om årsredovisningen) följde styrelsen upp aktiviteterna i verksamhetsplanen med hjälp av en tabell. I tabellen finns översiktliga kommentarer för respektive aktivitet och med hjälp av färgmarkeringar finns information om aktiviteter var genomförda, pågick eller inte påbörjade.

Vår kommentar

Vi bedömer att styrelsen i förvaltningsberättelsen redovisar väsentliga händelser under år 2022. Det saknas dock ett samlat avsnitt som beskriver risker som är förknippade med framtiden. Vi anser att redovisningen av resultaten för styrelsens mål inte är tillräckligt utvecklad. För några av målen är redovisningen för översiktlig för att det ska gå att bedöma om resultaten är tillräckliga. Det är också en brist att styrelsen i årsredovisningen inte analyserade och kommenterade de redovisade resultaten. Vi rekommenderar att styrelsen utvecklar uppföljningen i årsredovisningen av målen. [Det är positivt att styrelsen, i samband med beslutet om årsredovisningen, följda upp statusen på de aktiviteter som styrelsen hade beslutat om i verksamhetsplanen.](#)

5. Uppföljning av rekommendationer

Av tabellen nedan framgår att styrelsen delvis hade åtgärdat brister som vi identifierade i 2021 års granskning.

Rekommendation	Bedömning	Vår kommentar
Följ upp att åtgärderna i handlingsplanen för hantering av allmänna handlingar blir genomförda.		Flertalet av bristerna är åtgärdade. Brister i arkivlokalen kvarstår dock.
Utveckla metodmässigt internkontrollplanen och uppföljningen av planen.		Internkontrollplanen och uppföljningen av planen bör utvecklas. Det är positivt att styrelsen aviserat att internkontrollplanen för år 2023 ska revideras.

Se till att styrelsens utvärdering om verksamheten är genomförd i enlighet med bolagets kommunala ändamål och de kommunala befogenheterna omfattar hela verksamhetsåret.



Utvärderingen är gjord för hela året.

6. Svar på revisionsfrågor

Med hänsyn till omständigheterna med effekterna av pandemin bedömer vi att bolagets verksamhet år 2022 genomfördes på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredställande sätt. Vi bedömer också att styrelsen i huvudsak hade en tillräcklig styrning och uppföljning. Bolagets styrelse bedömer att verksamheten år 2022 genomfördes i enlighet med bolagets kommunala ändamål och de kommunala befogenheterna. Vi gör ingen annan bedömning.

Revisionsfråga	Bedömning	Vår kommentar
Har styrelsen med hjälp av grundläggande styrdokument säkerställt att verksamheten är genomförd i enlighet med fullmäktiges direktiv?		Styrelsen har i hög grad beslutat om styrdokument. För en stor del av år 2022 saknades dock en verksamhetsplan och internkontrollplan.
Har styrelsen löpande under året haft tillräcklig kontroll över att beslutade styrdokument följs?		Med hjälp av protokollen kan vi se att styrelsen var aktiv och fick rapporter om verksamhet och ekonomi. Vi bedömer att styrelsen hade god löpande kontroll.
Har styrelsen med hjälp av uppföljning vid årets slut säkerställt att verksamheten är genomförd i enlighet med fullmäktiges direktiv?		Uppföljningen av målen behöver utvecklas.
Har styrelsen vidtagit tillräckliga åtgärder med anledning av rekommendationer i 2021 års granskning?		

Rekommendationer till styrelsen

- Utveckla målstyrningen. Av verksamhetsplanen bör det för samtliga mål tydligt framgå vilka resultat som krävs för att mål ska vara uppfyllda. Även uppföljningen av vissa mål behöver utvecklas.
- Utveckla arbetet med internkontrollplanen och uppföljningen av planen.

- Utredningen om hur biljetter ska beslutas bör göras i dialog med ägare och finansiärer.
- Säkerställ att bolagets arkiv uppfyller krav på fysiskt skydd och är anpassat för elektronisk långtidsbevaring.

Umeå den 16 mars 2023

Richard Norberg
Certifierad kommunal revisor
Revisionskontoret
Region Västerbotten