

Till  
Regionstyrelsen för svar  
Regionfullmäktige för kännedom

## **Tåg i Bergslagen AB – Granskning av ägarstyrning**

Region Västmanland äger, tillsammans med regionerna i Dalarna, Örebro och Gävleborg, det gemensamma bolaget Tåg i Bergslagen AB. Bolagets uppdrag är att upphandla regional tågtrafik i de fyra regionerna. Revisorerna har funnit, då väsentliga belopp tillskjuts bolaget, att det utifrån ett väsentlighetsperspektiv finns anledning att granska den ägarstyrning som sker av bolaget.

Den revisionsfråga som granskningen syftar till att besvara är enligt följande: Säkerställer regionstyrelserna att ägarstyrningen av Tåg i Bergslagen AB är tydlig, transparent och samordnad?

Utifrån genomförd granskning är vår bedömning att regionstyrelsen delvis säkerställer att ägarstyrningen och uppsikten av Tåg i Bergslagen AB är tydlig transparent och samordnad.

Bedömningen baseras på de fem kontrollmål som legat till grund för granskningen. För granskningen lämnas följande rekommendationer:

- Att regionen arbetar för en tydligare samordning med övriga ägare, så att konsensus i större utsträckning kan råda gentemot bolaget.
- Att regionen, tillsammans med bolaget, tydliggör de olika rollerna som ägare och styrelseledamot. Detta kan exempelvis ske genom ökad kunskap om de styrdokument som ägarstyrningen sker genom samt en styrelseutbildning för rollen som styrelseledamot.
- Att regionen arbetar för att ägarstyrningen sker på en mer strategisk nivå.
- Att regionen, tillsammans med bolaget, tydliggör skillnaden mellan regionens beställarroll och ägarroll.
- Att regionen på ett mer strukturerat sätt ser till att bolagets åiterrapportering når regionstyrelsen som helhet.
- Att regionen ser till att regionstyrelsen mer strukturerat agerar utifrån sin uppsiktsplikt enligt kommunallagen 6 kap. 9 §.

Iakttagelser och bedömningar i sin helhet framgår i bifogad rapport. Revisorerna önskar svar från regionstyrelsen senast 2020-06-02.

FÖR REGIONENS REVISORER

Hans Strandlund  
Ordförande

Elisabeth Löf  
Revisor

# Tåg i Bergslagen AB - Granskning av ägarstyrning

Region Västmanland

Mars 2020

*David Hansen, projektledare*

*Jacob Svensson och Tua Lennartsson, projektmedarbetare*

*Peter Söderman, kvalitetssäkrare*

# Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning</b>	<b>3</b>
<b>Inledning</b>	<b>6</b>
<b>1.1 Bakgrund</b>	<b>6</b>
<b>1.2 Syfte och revisionsfråga</b>	<b>6</b>
<b>1.3 Revisionskriterier</b>	<b>6</b>
<b>1.4 Kontrollmål</b>	<b>6</b>
<b>1.5 Metod och Avgränsning</b>	<b>6</b>
<b>1.6 Kommunallagens (KL 2017:725) regelverk</b>	<b>7</b>
<b>2. Iakttagelser och bedömningar</b>	<b>8</b>
<b>2.1 Styrande dokument</b>	<b>8</b>
<b>2.1.1 Gemensamma iakttagelser</b>	<b>8</b>
<b>2.1.2 Iakttagelser i Region Västmanland</b>	<b>9</b>
<b>2.1.3 Bedömning</b>	<b>9</b>
<b>2.2 Samråd i ägarstyrningen</b>	<b>10</b>
<b>2.2.1 Gemensamma iakttagelser</b>	<b>10</b>
<b>2.2.2 Iakttagelser i Region Västmanland</b>	<b>10</b>
<b>2.2.3 Bedömning</b>	<b>11</b>
<b>2.3 Roller och ansvar</b>	<b>11</b>
<b>2.3.1 Gemensamma iakttagelser</b>	<b>11</b>
<b>2.3.2 Iakttagelser i Region Västmanland</b>	<b>12</b>
<b>2.3.3 Bedömning</b>	<b>12</b>
<b>2.4 Förekomst av dialog</b>	<b>13</b>
<b>2.4.1 Gemensamma iakttagelser</b>	<b>13</b>
<b>2.4.2 Iakttagelser i Region Västmanland</b>	<b>13</b>

2.4.3 Bedömning	14
2.5 Uppföljning och kontroll	14
2.5.1 Gemensamma iakttagelser	14
2.5.2 Iakttagelser i Region Västmanland	15
2.5.3 Bedömning	15
3. Revisionell bedömning	17
3.1 Rekommendationer	17
4. Bedömningar utifrån kontrollmål	18

# Sammanfattning




På uppdrag av Region Västmanlands förtroendevalda revisorer har PwC genomfört en granskning avseende ägarstyrning av det gemensamma bolaget Tåg i Bergslagen AB. Granskningen har skett som en samgranskning med revisorerna i Gävleborg, Örebro och Dalarna. Syftet med granskningen har varit att besvara följande revisionsfråga:

*Säkerställer regionstyrelserna att ägarstyrningen av Tåg i Bergslagen AB är tydlig, transparent och samordnad?*

Följande kontrollmål har använts för att besvara granskningens revisionsfråga:

- Vilka styrdokument finns och svarar de upp mot gällande regelverk i kommunallag och övrig lagstiftning?
- Hur sker samrådet i ägarstyrningen mellan de fyra regionerna?
- Hur är ansvarsfördelningen i ägarstyrningen? Vilka roller och ansvar finns utformade?
- Vilken dialog finns med i respektive enhet och hur väl fungerar den?
- Vilken uppföljning och kontroll finns i styrningen? Är uppföljning och kontroll ändamålsenlig?

## Bedömningar mot kontrollmål

Kontrollmål	Kommentar	
<i>Vilka styrdokument finns och svarar de upp mot gällande regelverk i kommunallag och övrig lagstiftning?</i>	<b>Uppfyllt</b> Bedömningen baseras på att upprättade styrande dokument (nr 1-4) i allt väsentligt uppfyller kommunallagens krav avseende ägarstyrning.	
<i>Hur sker samrådet i ägarstyrningen mellan de fyra regionerna?</i>	<b>Delvis uppfyllt</b> Det finns en struktur för regionernas ägarstyrning med ägarmöten, ägarsamråd och tjänstemannamöten, vilket är något vi ser som positivt. Av intervjuer framkommer dock att det finns en viss otydlighet.	
<i>Hur är ansvarsfördelningen i ägarstyrningen? Vilka roller och ansvar finns utformade?</i>	<b>Delvis uppfyllt</b> Det betonas vid intervju att det finns en otydlighet kopplat till roller och ansvar inom och mellan de fyra ägarregionerna. Vi kan således konstatera att det finns utvecklingspotential inom området. Vi ser positivt på att ägarna har beslutat genomföra en utredning avseende ansvar och roller.	

---

*Vilken dialog finns med i respektive enhet och hur väl fungerar den?*

**Delvis uppfyllt**

Det framgår att dialogen mellan ägarna och med bolaget i huvudsak fungerar bra. Dock saknas det en tydlig struktur för hur information ska förmedlas mellan de olika konstellationerna vilket riskerar generera en sårbarhet kopplat till dialog och informationsspridning.



---

*Vilken uppföljning och kontroll finns i styrningen? Är uppföljning och kontroll ändamålsenlig?*

**Delvis uppfyllt**

Genomförd granskning visar att det inte kunnat styrkas att återrapporteringen från bolaget nått regionstyrelsen i sin helhet. Vi ser positivt på det faktum att regionstyrelsen erhåller protokoll samt godkänner Tåg i Bergslagens årsredovisning. Vi har dock inte noterat något beslut avseende uppsiktsplikten enligt kommunallagen 6 kap. 9 §.



### Rekommendationer

För granskningen lämnas följande rekommendationer:

- Att regionen arbetar för en tydligare samordning med övriga ägare, så att konsensus i större utsträckning kan råda gentemot bolaget.
- Att regionen, tillsammans med bolaget, tydliggör de olika rollerna som ägare och styrelseledamot. Detta kan exempelvis ske genom ökad kunskap om de styrdokument som ägarstyrningen sker genom samt en styrelseutbildning för rollen som styrelseledamot.
- Att regionen arbetar för att ägarstyrningen sker på en mer strategisk nivå.
- Att regionen, tillsammans med bolaget, tydliggör skillnaden mellan regionens beställarroll och ägarroll.
- Att regionen på ett mer strukturerat sätt ser till att bolagets återrapportering når regionstyrelsen som helhet.
- Att regionen ser till att regionstyrelsen mer strukturerat agerar utifrån sin uppsiktsplikt enligt kommunallagen 6 kap. 9 §.

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

Region Västmanland äger, tillsammans med regionerna i Dalarna, Örebro och Gävleborg, det gemensamma bolaget Tåg i Bergslagen AB. Bolagets uppdrag är att upphandla regional tågtrafik i de fyra regionerna.

Revisorerna har funnit, då väsentliga belopp tillskjuts bolaget, att det utifrån ett väsentlighetsperspektiv finns anledning att granska den ägarstyrning som sker av bolaget.

## 1.2 Syfte och revisionsfråga

Den revisionsfråga som granskningen syftar till att besvara är enligt följande:

*Säkerställer regionstyrelserna att ägarstyrningen av Tåg i Bergslagen AB är tydlig, transparent och samordnad?*

## 1.3 Revisionskriterier

För denna granskning gör sig följande revisionskriterier gällande:

- Kommunallagens regler avseende ägarstyrning och uppsiktsplikt.
- Interna styrdokument avseende ägarstyrning.

## 1.4 Kontrollmål

För att besvara revisionsfrågan har följande kontrollmål utarbetats:

- Vilka styrdokument finns och svarar de upp mot gällande regelverk i kommunallag och övrig lagstiftning?
- Hur sker samrådet i ägarstyrningen mellan de fyra regionerna?
- Hur är ansvarsfördelningen i ägarstyrningen? Vilka roller och ansvar finns utformade?
- Vilken dialog finns med i respektive enhet och hur väl fungerar den?
- Vilken uppföljning och kontroll finns i styrningen? Är uppföljning och kontroll ändamålsenlig?

## 1.5 Metod och Avgränsning

Granskningen har genomförts genom dokumentanalys av för granskningen relevanta styrdokument. Intervju har genomförts med redovisningschef och ekonom i Region Västmanland samt med VD, styrelseordförande och representanter från Tåg i Bergslagen AB.

Revisionsobjektet i granskningen är regionstyrelsen. I övrigt se syfte och kontrollmål.

I granskningsrapporten redogörs, förutom för granskningens kontrollmål, även för gemensamma iakttagelser identifierade gemensamt för alla fyra regioner.

Granskningen avser i huvudsak 2019.

## 1.6 Kommunallagens (KL 2017:725) regelverk

Det juridiska ramverk som granskningen utgår från är kommunallagens regler avseende ägarstyrning och uppsiktsplikt. Om en kommun eller ett landsting/region, med stöd av 10 kap. i kommunallagen, lämnar över skötseln av en kommunal angelägenhet till ett helägt kommunalt bolag, ska fullmäktige enligt KL 10 kap. 3 §:

1. fastställa det kommunala ändamålet med verksamheten,
2. se till att det fastställda kommunala ändamålet och de kommunala befogenheterna som utgör ram för verksamheten anges i bolagsordningen,
3. utse samtliga styrelseledamöter,
4. se till att det anges i bolagsordningen att fullmäktige får ta ställning till sådana beslut i verksamheten som är av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt innan de fattas,
5. utse minst en lekmannarevisor, och
6. se till att bolaget ger allmänheten insyn i den verksamhet som genom avtal lämnas över till privata utförare.

När det gäller delägda bolag anges att fullmäktige ska se till att bolaget blir bundet av de villkor som avses i 3 § i en omfattning som är rimlig med hänsyn till andelsförhållandena, verksamhetens art och omständigheterna i övrigt.

Vidare framgår av kommunallagen 6 kap. 1 § att styrelsen ska leda och samordna förvaltningen av landstingets/regionens eller kommunens angelägenheter och ha uppsikt över kommunal verksamhet som bedrivs i sådana juridiska personer som avses i 10 kap. 2-6 §§ och sådana kommunalförbund som kommunen eller landstinget/regionen är medlem i.

Enligt KL 6 kap 1 § ska styrelsen leda och samordna förvaltningen av regionens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders och eventuella gemensamma nämnders verksamhet. Styrelsen ska också ha uppsikt över kommunal verksamhet som bedrivs i sådana juridiska personer som avses i kommunallagens 10 kap. 2-6 §§ och sådana kommunalförbund som kommunen är medlem i. Enligt KL 6 kap 9 § ska styrelsen i årliga beslut för varje sådant aktiebolag som avses i KL 10 kap 2 § pröva om den verksamhet som bolaget har bedrivit under föregående kalenderår har varit förenlig med det fastställda kommunala ändamålet och utförts inom ramen för de kommunala befogenheterna. Om styrelsen finner att så inte är fallet, ska den lämna förslag till fullmäktige om nödvändiga åtgärder. Enligt KL 6 kap 10 § ska styrelsen vidta nödvändiga åtgärder för att säkerställa att de krav som anges i 10 kap. 3-5 §§ är uppfyllda i fråga om sådana aktiebolag som avses i de bestämmelserna.

Kommunallagen är en ramlag och förarbetena ger inga tydliga anvisningar om innehållet i uppsikten. Detta innebär att det är upp till regionen att utforma uppsiktspliktens innehåll och hur den ska genomföras i praktiken.



## 2. Iakttagelser och bedömningar

### 2.1 Styrande dokument

*Kontrollfråga 1: Vilka styrdokument finns och svarar de upp mot gällande regelverk i kommunallag och övrig lagstiftning?*

Följande styrande dokument har identifierats relevanta för granskningen:

1. Reglemente för regionstyrelsen (antaget av regionfullmäktige 2018-06-19, reviderad 2018-11-21).
2. Principer för Region Västmanlands ägande av företag (antaget av regionfullmäktige 2017-11-22).
3. Ägardirektiv för Tåg i Bergslagen AB (antagen av regionfullmäktige 2018-12-17)
4. Aktieägaravtal för Tåg i Bergslagen AB (antagen av regionfullmäktige 2018-12-17)
5. Bolagsordning för Tåg i Bergslagen AB (antagen av regionfullmäktige 2018-12-17)
6. Årshjul för Tåg i Bergslagen AB (bolagsinternt styrdokument)

#### 2.1.1 Gemensamma iakttagelser

Av dokumentanalys framgår att styrande dokument (nr 2-5) i huvudsak utgör grundläggande former för ägarstyrning av Tåg i Bergslagen och att detta är gemensamt för alla de fyra ägarregionerna.

I bolagsordningen framgår vidare att *“Ägarna har rätt att utöva tillsyn över Bolaget. Ägarna har rätt att ta del av bolagets handlingar och räkenskaper samt att i övrigt inspektera bolaget och dess verksamhet”*. Efter genomförd dokumentanalys framgår att bolagsordningen överensstämmer med de krav i kommunallagen (punkt 1-6) som anges i avsnitt 1.6 ovan.

Av ägardirektivet anges bland annat att:

- Ägarna har rätt och skyldighet att utöva tillsyn över Bolaget.
- Ägarna har rätt att ta del av Bolagets handlingar och räkenskaper samt att i övrigt inspektera Bolaget och dess verksamhet.
- Bolaget ska fortlöpande hålla ägarna väl informerade om sin verksamhet.
- Information ska lämnas när ägarna så önskar eller Bolagets styrelse finner det lämpligt.
- Att ägarmöte med samtliga ägare ska hållas minst en (1) gång per år. Vid varje ägarmöte skall årshjulet revideras och kompletteras, den part som har ordförandeposten ansvarar för att så sker och för själva dokumentet samt att nya versioner sprids till respektive part samt till bolaget.

Vid avstämning med representanter från Tåg i Bergslagen AB framkommer dock att det nya ägardirektivet inte är förankrat inom bolaget.

Utöver ovan nämnda styrande dokument finns även ett årshjul för Tåg i Bergslagen AB, vilken omnämns i ägardirektivet. Detta hjul beskriver bland annat vilka aktiviteter som sker under ett verksamhetsår med fokus på den ekonomiska rapporteringen till ägarna. I årshjulet anges även när olika former av möteskonstellationer ska ske.

Vid intervjuer med företrädare för bolaget framgår att de styrande dokument som nämnts ovan upplevs som tillräckliga utifrån att de utgör grunderna för ägarstyrning. Däremot framgår att det idag saknas en långsiktig strategi som beskriver vad ägarna vill på längre sikt, exempelvis vilken typ av trafik de avser att bolaget ska organisera långsiktigt.

### *2.1.2 Iakttagelser i Region Västmanland*

Av dokumentanalys framgår att ovan nämnda styrande dokument (nr 1-5) i huvudsak utgör de grundläggande formerna för ägarstyrning i Region Västmanland.

I reglemente för regionstyrelsen (reviderad av regionfullmäktige 2018-11-21) framgår bland annat att regionstyrelsen ska:

- Ha uppsikt över övriga nämnders verksamhet, över regionens bolag och sådana kommunalförbund som regionen är medlem i.
- Har fortlöpande uppsikt över verksamheten i de bolag, som regionen helt eller delvis äger eller annars har intresse i, främst avseende ändamål, ekonomi och om uppställda direktiv följs men också i avseende på övriga förhållanden av betydelse för regionen såsom samordning och förslag till ägardirektiv.

Därutöver fullgör arbetsutskottet följande uppdrag:

- Har fortlöpande uppsikt över verksamheten i de företag, som regionen helt eller delvis äger eller annars har intresse i, främst avseende ändamål, ekonomi och om uppställda direktiv följs men också i avseende på övriga förhållanden av betydelse för regionen såsom samordning och förslag till ägardirektiv.

Region Västmanlands principer för ägande av företag syftar till att beskriva hur regionen ska fullgöra sin uppsikt och kontroll över bolagen, däribland delägda bolag ingår. Av dokumentet framgår följande:

- Regionstyrelsen har ett övergripande ansvar för regionkoncernens utveckling och ekonomiska ställning. Regionstyrelsen har vidare rätt till den information från bolagen som regionstyrelsen anser erforderlig för att fullgöra sitt åliggande.

Av intervju framgår att de styrande dokument som utgör grunden för ägarstyrning upplevs som tillräckliga (i huvudsak dokument nr 3-6) och att det således inte finns behov av fler styrande dokument. Att det finns ett årshjul är något som, vid intervju, uppges vara positivt, men att det finns en problematik kopplat till de tidsramar som anges i årshjulet. Mer om detta i avsnitt 2.5.2.

### 2.1.3 Bedömning

Kontrollmålet bedöms vara uppfyllt.

Bedömningen baseras på att upprättade styrande dokument (nr 1-5) i allt väsentligt uppfyller kommunallagens krav avseende ägarstyrning.

## 2.2 Samråd i ägarstyrningen

*Kontrollfråga 2: Hur sker samrådet i ägarstyrningen mellan de fyra regionerna?*

### 2.2.1 Gemensamma iakttagelser

Enligt aktieägaravtalet ska *ägarmöten* hållas minst en gång per år. Antalet faktiska ägarmöten uppges skifta, men sker vanligtvis ca 1-3 gånger per år. I bolagets årshjul listas tre ägarmöten, varav ett endast ska genomföras vid behov. Vid ägarmöten träffas ägarna tillsammans i syfte att lyfta principiella frågor och skapa konsensus bland de fyra ägarregionerna. Ägarmöten har, enligt uppgift, skett sedan 2013. Konstellationen utgörs av representanter från de olika regionerna, som vid tidpunkten för denna granskning främst var förtroendevalda politiker samt representanter för regionstyrelserna. Av de minnesanteckningar från ägarmöten som vi tagit del av framgår att även tjänstemän från de fyra regionerna deltar vid möten. Några gånger per år genomförs även ägarsamråd där representanter från ägarregionerna träffar representanter från Tåg i Bergslagen.

Utöver dessa konstellationer så finns så kallade *tjänstemannamöten* som sker på tjänstemannanivå. Dessa möten organiseras av bolaget och syftar bland annat till att öka samordningen inför ägarmöten samt till att följa upp rapporteringen i enlighet med bolagets årshjul. Enligt årshjulet ska tjänstemannamöten genomföras minst fem gånger per år. Vid dessa möten deltar till stor del ekonomer från regionerna men även andra tjänstemän uppges delta, exempelvis trafikplanerare.

Av intervjuer framgår att ägarmöten överlag upplevs ha en positiv inverkan på samverkan mellan ägarna och dessa möten generellt sett upplevs fungera tillfredsställande. Däremot framgår att bolaget ibland upplever oklarheter gällande ägarnas gemensamma agenda, detta då olika viljor från ägarna bidrar till en otydlighet för bolaget. Vidare framgår att en utmaning för bolaget är att regionerna/ägarna inte alltid är helt överens, vilket även kan leda till en obenägenhet att ta beslut i vissa fall och något som även kan leda till att beslut drar ut på tiden. Det poängteras att det därmed finns svårigheter för bolaget att bedriva en strukturerad verksamhet.

### 2.2.2 Iakttagelser i Region Västmanland

Vid intervju framgår att det är regionstyrelsens ordförande som deltar vid ägarmöten och en av regionens ekonomer som deltar vid tjänstemannamöten. Det framkommer att regionen är nöjd med befintliga tjänstemannamöten, detta eftersom dessa möten uppmuntrar till dialog och att information om aktuella händelser etc. har kunnat fångas upp. Det framgår att protokoll/minnesanteckningar från tjänstemannamöten finns men

att tillgängligheten till dessa internt uppges vara låg. Till de ägarmöten som genomförs finns det protokoll/minnesanteckningar.

Att det finns svårigheter kopplat till att bolaget har fyra olika ägare, är något som framkommer vid intervju. Svårigheterna uppges beror på att de fyra regionerna har olika synsätt och prioriteringar avseende det samägda bolaget.

### **2.2.3 Bedömning**

Kontrollmålet bedöms vara delvis uppfyllt.

Det finns en struktur för regionernas ägarstyrning med ägarmöten, ägarsamråd och tjänstemannamöten, vilket är något vi ser som positivt. Av intervjuer framkommer dock att det finns en viss otydlighet. I vår granskning har vi inte kunnat styrka huruvida regionstyrelsen som helhet tar del av någon löpande eller strukturerad återkoppling från ägarmöten.

## **2.3 Roller och ansvar**

*Kontrollfråga 3: Hur är ansvarsfördelningen i ägarstyrningen? Vilka roller och ansvar finns utformade?*

### **2.3.1 Gemensamma iakttagelser**

I bolagsordning och ägardirektiv slår ägarna fast bolagets ändamål och uppdrag. I enlighet med aktiebolagslagen (2005:551) innehåller bolagsordningen en beskrivning av den verksamhet som bolaget ska ägna sig åt. Ägardirektiven är juridiskt bindande för bolagsledningen och fastställs på bolagsstämman. Utöver styrdokumentet kan ägarstyrningen utövas på bolagsstämman och genom en strukturerad nomineringsprocess till styrelsen. Det är även styrelsens roll att skilja ut vilka frågor som behöver lyftas till ägarnivå.

Av genomförda intervjuer framgår att regionerna tolkar roller och ansvar kopplat till ägarstyrningen olika, vilket bidrar till att roller och ansvar i begränsad utsträckning upplevs som tydliga. För att ägarstyrningen ska fungera fullt ut uppges det vara viktigt att ägarna signalerar sina motiv till bolagsstyrelsen på ett konsekvent sätt så att det inte råder några tveksamheter om vad som gäller.

Vid intervjuer beskrivs även att styrningen är komplex, med många nivåer att förhålla sig till, såsom ägarmöten, ägarråd, tjänstemän i regionerna, bolagsstyrelse och tjänstemän inom Tåg i Bergslagen. Det framgår att detta är något som bolaget upplever att det finns svårigheter att förhålla sig till, särskilt då styrande signaler från till exempel politiker och ekonomer inte alltid tenderar att ha samma fokus/inriktning. Det framgår vid intervju att de styrande signalerna från politiker kan skilja sig från de signaler som kommer från ekonomer, vilket uppges generera prioriteringssvårigheter.

Vad gäller styrelsearbetet kopplat till bolaget så framgår av intervjuer att ägarna i varierande utsträckning håller isär de olika rollerna som ägare och styrelseledamot. Ägarna ska formellt styra bolaget genom ägardirektivet och styrelsen ska se till bolagets bästa, detta har enligt uppgift fått klargöras några gånger till ägarna. Det innebär således att de förtroendevalda som sitter i bolagsstyrelsen ska agera utifrån vad som är

bäst för bolaget, inte utifrån deras regions perspektiv, och att ägarna ska agera utifrån regionens/regionernas intressen. Det framkommer att det finns vissa utmaningar med att personer innehar flera roller, det vill säga sitter på flera stolar, men det uppges inte vara något problem.

Som ett led i otydligheterna ovan har ägarna tagit fram ett uppdragsdirektiv, daterat 2019-05-21, som handlar om *organisering av ansvar - ägare, myndigheter och TiB*. Det framgår av uppdragsdirektivet att det finns behov av att arbeta fram en idé kring hur bolagets organisation bör utformas och bemannas utifrån bolagets uppdrag samt att hänsyn ska tas till möjligheten att nyttja kompetenser inom myndigheterna. Det framgår även att ansvarsfördelningen mellan ägare, myndigheter och bolaget behöver förtydligas. Enligt direktivet ska uppdraget rapporteras till ägarrådet i slutet av år 2019 och det uppges att målet med uppdraget är att *”utifrån ett bolagsstyrningsperspektiv förtydliga bolagets uppdrag, ansvarsförhållandet mellan ägare, förvaltningar (kollektivtrafikmyndigheter) och bolaget i väsentliga ansvarsområden, samt tydliggöra i vilka frågor som bolaget har och/eller ska ha stöd av en eller flera myndigheter”*. Vid intervjuer framkommer att det finns en förväntan på att utredningen kommer kunna förtydliga ansvar och roller kopplat till Tåg i Bergslagen och de fyra ägarregionerna. Inom ramen för granskningen har vi inte tagit del av resultatet av utredningen.

Det framgår vid intervjuer att ägarfrågor inte förekommer i styrelsearbetet och ägarfrågor hålls isär från styrelsearbetet. Det framgår dock att det finns en uppfattning om att gemensamma mål och visioner för bolaget inte är helt tydliga.

### *2.3.2 Iakttagelser i Region Västmanland*

I Region Västmanlands principer för ägande av företag (antaget av regionfullmäktige 2017-11-22) framgår att regionstyrelsen fortlöpande ska utöva uppsikt över den verksamhet som bedrivs i regionens bolag. Vidare framgår att regiondirektören ska hålla sig särskilt underrättad om bolagens verksamhet samt även utgöra ett stöd för bolagens ledning för att bedöma när regionen anser att ett ärende ska lämnas till regionstyrelsen eller regionfullmäktige för information, yttrande eller godkännande.

Av intervjuer framgår att roller och ansvar upplevs som otydliga, inte minst hur det är tänkt att fungera i respektive region. Det framgår således att det saknas en samsyn inom ägarregionerna avseende roller och ansvar. Med anledning av detta ses det som positivt med det uppdragsdirektiv som omnämns i avsnitt 2.3.1 avseende just roller och ansvarsfördelning.

Vid intervju framgår att det är regionstyrelsens ordförande som deltar vid ägarmöten, men att regionstyrelsen i övrigt inte utför någon praktisk styrning. Vid tjänstemannamöten har Region Västmanland representerats av ekonomer men det framkommer att det varierar mellan regionerna vilka tjänstemän som deltar. Detta leder det att vissa regioner främst har representerats av ekonomer och vissa av trafikplanerare. Det framgår att det finns en positiv bild av genomförda tjänstemannamöten då de genererat dialog och informationsspridning.

### 2.3.3 Bedömning

Kontrollmålet bedöms vara delvis uppfyllt.

Det betonas vid intervju att det finns en otydlighet kopplat till roller och ansvar inom och mellan de fyra ägarregionerna. Vi kan således konstatera att det finns utvecklingspotential inom området. Vi ser positivt på att ägarna har beslutat genomföra en utredning avseende ansvar och roller.

## 2.4 Förekomst av dialog

*Kontrollfråga 4: Vilken dialog finns med i respektive enhet och hur väl fungerar den?*

### 2.4.1 Gemensamma iakttagelser

Vår granskning visar att dialog mellan de fyra ägarna förekommer i samband med ägarmöten samt att dialog mellan ägarregioner och Tåg i Bergslagen sker vid ägarsamråd. Utöver detta finns även tjänstemannamöten där tjänstemän från regionerna samt representanter från Tåg i Bergslagen träffas. Dialog mellan bolag och region, utöver vad som tidigare nämnts, uppges inte förekomma i någon betydande utsträckning. Av intervjuer framgår att regionerna överlag upplever den dialog som förs i respektive forum som väl fungerande, men att det finns förbättringsförslag. Exempelvis framkommer att det finns behov av att se över nuvarande tjänstemannamöten och dess tidsåtgång och agenda.

Av intervjuer framgår vidare att informationsöverföringen mellan styrelsen och ägarna kan förbättras, där mer kontakt med ägarna uppges som ett utvecklingsområde. Det framgår även att bolaget inte får någon information om vad som tas upp på ägarmöten.

Tåg i Bergslagen har dialog med tjänstemän från regionerna, främst med kollektivtrafikförvaltningar eller dylikt. Det framgår även att bolaget besöker/bjuds in till kollektivtrafiknämnder för att informera och redogöra för verksamheten, dock inte till ägarregionernas regionstyrelser.

### 2.4.2 Iakttagelser i Region Västmanland

Av Region Västmanlands principer för ägande av företag (antaget av regionfullmäktige 2017-11-22) framgår att minst en ägardialog ska genomföras per år och att denna ska ske mellan regionstyrelsens ordförande och bolagets ordförande. Vår granskning visar att ägardialog har genomförts mellan regionstyrelsens- och bolagets ordförande under 2019. Vid ägardialogen ska, enligt principerna, bland annat diskuteras vilka krav och förväntningar regionen har på bolagen och deras verksamhet utifrån bolagsordning och ägardirektiv. Dessutom har bolaget möjlighet att ta upp frågor som de har behov av att få ägarens synpunkter på.

Vid intervju framkommer att dialogen mellan ägarna samt dialogen med Tåg i Bergslagen till övervägande del är väl fungerande. Utöver ägarsamråden så uppges det inte föras ytterligare strukturerade dialoger mellan regionen och bolaget. Vilket nämnts i föregående avsnitt så har regionens kollektivtrafiknämnd en mer omfattande dialog med Tåg i Bergslagen än vad regionstyrelsen har. Vidare framgår vid intervju att

informationen från kollektivtrafiknämnden inte alltid kommer alla relevanta personer/aktörer tillhanda inom organisationen.

### **2.4.3 Bedömning**

Kontrollmålet bedöms vara delvis uppfyllt.

Det framgår att dialogen mellan ägarna och med bolaget i huvudsak fungerar bra. Dock saknas det en tydlig struktur för hur information ska förmedlas mellan de olika konstellationerna, såsom exempelvis från kollektivtrafiknämnden, vilket riskerar generera en sårbarhet kopplat till dialog och informationsspridning.

## **2.5 Uppföljning och kontroll**

*Kontrollfråga 5: Vilken uppföljning och kontroll finns i styrningen? Är uppföljning och kontroll ändamålsenlig?*

### **2.5.1 Gemensamma iakttagelser**

I ägardirektivet framgår de grundläggande formerna för vad bolaget ska återrapportera till ägarna, vilket mer utförligt presenteras i avsnitt 2.1.1 i denna rapport. I ägardirektivet, daterat 2016-11-23, anges att ägarna har rätt att ta del av bolagets handlingar och räkenskaper samt att bolaget fortlöpande ska hålla ägarna väl informerade om sin verksamhet. Utöver detta så finns även bolagets årshjul som beskriver aktiviteter kopplat till ekonomisk rapportering under ett verksamhetsår, i årshjulet anges när ekonomisk rapportering ska vara ägarna tillhanda. Av dokumentation och intervjuer framgår att det i huvudsak är årsredovisning och tertialrapporter som utgör de grundläggande formerna för uppföljning och kontroll.

Vår granskning visar att uppföljning från bolaget till ägarna sker utifrån upprättat årshjul, så som årsredovisning, tertialrapporter, budget etc., och att detta generellt fungerar bra. Under intervjuer har det dock framkommit att bolagets ekonomiska rapporteringar tenderar att vara försenade och inte tillräckligt utförliga.

Förutom den ekonomiska rapporteringen så producerar bolaget även ett månadsbrev en gång i månaden. Månadsbrevens är skrivna utifrån en allmänt hållen karaktär och skickas ut till de intressenter som registrerat intresse. I månadsbrevens återfinns mer fokus på marknadsaktiviteter och trafikstatistik.

Vad avser uppföljning och kontroll utifrån regionernas uppsiktsplikt så framkommer vid intervjuer att uppföljning och kontroll överlag, bortsett från den ekonomiska rapporteringen, genomförs av respektive regionstyrelse i begränsad utsträckning. Efter genomförd protokollgenomgång av regionstyrelsens protokoll i de fyra regionerna går att konstatera att det under år 2019 endast varit ett fåtal ärenden/information kopplat till Tåg i Bergslagen. De generella iakttagelser som görs i vår granskning är att löpande information kopplat till Tåg i Bergslagen inte återrapporteras till respektive regionstyrelse inom regionerna. Istället delges information till regionernas kollektivtrafiknämnder. Huruvida det sker någon informationsspridning dem emellan framgår inte. Det framgår



vidare att uppföljning inte efterfrågas av respektive regionstyrelse i någon större utsträckning.

### 2.5.2 Iakttagelser i Region Västmanland

I Region Västmanlands principer för ägande av företag (antaget av regionfullmäktige 2017-11-22) framgår att ägardialogerna skall dokumenteras och återrapporteras till regionstyrelsen. Det framgår även att bolagen, vid större avvikelser mot bland annat budget och treårsplaner, ska informera regiondirektören.

Vid intervju framkommer att tillsynen över Tåg i Bergslagen främst utgörs av ekonomiska rapporter, såsom tertialrapporter och årsredovisning. Dessa ska, enligt intervju, behandlas av regionstyrelsen. Utöver detta så uppges det inte vara någon övrig information som löpande delges från bolaget till regionstyrelsen. Vid intervju anges att den bolagsstyrningsrapport som Region Örebro har implementerat är något som ses som positivt för att få en ytterligare bild av bolagets verksamhet. Denna rapport uppges även ha delgivits Region Västmanland.

Det årshjul som fastställts för ekonomisk rapportering inom Tåg i Bergslagen uppges endast fungera i begränsad utsträckning. Det framkommer att det från bolagets sida har funnits svårigheter att hålla fastställda tidsramar och att leveranserna i vissa fall varit bristfälliga med alltför knapphändiga rapporter. Enligt intervju är detta något som regionen har kommunicerat till bolaget vid ett flertal tillfällen.

Efter genomförd protokollsgenomgång för regionstyrelsens protokoll under år 2019 framkommer att följande ärenden kopplat till Tåg i Bergslagen har presenterats för styrelsen:

- Årsredovisning 2018 för Tåg i Bergslagen (§84)
- Anmälningssärende - Protokoll från årsstämma för Tåg i Bergslagen (§267)
- Ny kostnadsfördelningsmodell och långsiktigt program för Tåg i Bergslagen (§275)
- Anmälningssärende - Budget 2020 med justering 2021 och 2022 för Tåg i Bergslagen

Vid ärendet avseende årsredovisning 2018 för Tåg i Bergslagen lämnas följande förslag till beslut till regionfullmäktige:

*“Röstombudet får i uppdrag att vid Tåg i Bergslagen AB:s årsstämma rösta för att resultat- och balansräkning fastställs, att resultatet disponeras i enlighet med styrelsens förslag och att styrelsen och VD beviljas ansvarsfrihet för räkenskapsåret 2018.”*

### 2.5.3 Bedömning

Kontrollmålet bedöms vara delvis uppfyllt.

Genomförd granskning visar att det inte kunnat styrkas att återrapporteringen från bolaget nått regionstyrelsen i sin helhet, vi ser dock positivt på det faktum regionstyrelsens har godkänt Tåg i Bergslagens årsredovisning samt att protokoll från bolagets årsstämma delgivits på regionstyrelsens sammanträde. Detta tyder på att



regionstyrelsen har tagit del av informationen. Vi har dock inte noterat något beslut avseende uppsiktsplikten enligt kommunallagen 6 kap. 9 §.

För att uppnå tillräcklig uppsikt, utifrån styrelsens uppsiktsplikt, bör all väsentlig rapportering och uppföljning komma hela regionstyrelsen till handa. Detta innebär att även om ordförande eller annan ledamot från regionstyrelsen finns representerad vid ägarsamråd bör all väsentlig information delges regionstyrelse i sin helhet.

## 3. Revisionell bedömning

Utifrån genomförd granskning är vår bedömning att regionstyrelsen *delvis säkerställer* att ägarstyrningen och uppsikten av Tåg i Bergslagen AB är tydlig transparent och samordnad.

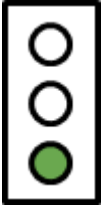
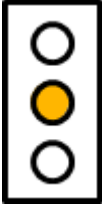
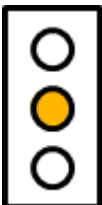


Bedömningen baseras på de fem kontrollmål som legat till grund för granskningen.

### 3.1 Rekommendationer

För granskningen lämnas följande rekommendationer:

- Att regionen arbetar för en tydligare samordning med övriga ägare, så att konsensus i större utsträckning kan råda gentemot bolaget.
- Att regionen, tillsammans med bolaget, tydliggör de olika rollerna som ägare och styrelseledamot. Detta kan exempelvis ske genom ökad kunskap om de styrdokument som ägarstyrningen sker genom samt en styrelseutbildning för rollen som styrelseledamot.
- Att regionen arbetar för att ägarstyrningen sker på en mer strategisk nivå.
- Att regionen, tillsammans med bolaget, tydliggör skillnaden mellan regionens beställarroll och ägarroll.
- Att regionen på ett mer strukturerat sätt ser till att bolagets återrapportering når regionstyrelsen som helhet.
- Att regionen ser till att regionstyrelsen mer strukturerat agerar utifrån sin uppsiktsplikt enligt kommunallagen 6 kap. 9 §.

## 4. Bedömningar utifrån kontrollmål

Kontrollmål	Kommentar	
<i>Vilka styrdokument finns och svarar de upp mot gällande regelverk i kommunallag och övrig lagstiftning?</i>	<b>Uppfyllt</b> Bedömningen baseras på att upprättade styrande dokument (nr 1-4) i allt väsentligt uppfyller kommunallagens krav avseende ägarstyrning.	
<i>Hur sker samrådet i ägarstyrningen mellan de fyra regionerna?</i>	<b>Delvis uppfyllt</b> Det finns en struktur för regionernas ägarstyrning med ägarmöten, ägarsamråd och tjänstemannamöten, vilket är något vi ser som positivt. Av intervjuer framkommer dock att det finns en viss otydlighet.	
<i>Hur är ansvarsfördelningen i ägarstyrningen? Vilka roller och ansvar finns utformade?</i>	<b>Delvis uppfyllt</b> Det betonas vid intervju att det finns en otydlighet kopplat till roller och ansvar inom och mellan de fyra ägarregionerna. Vi kan således konstatera att det finns utvecklingspotential inom området. Vi ser positivt på att ägarna har beslutat genomföra en utredning avseende ansvar och roller.	
<i>Vilken dialog finns med i respektive enhet och hur väl fungerar den?</i>	<b>Delvis uppfyllt</b> Det framgår att dialogen mellan ägarna och med bolaget i huvudsak fungerar bra. Dock saknas det en tydlig struktur för hur information ska förmedlas mellan de olika konstellationerna vilket riskerar generera en sårbarhet kopplat till dialog och informationsspridning.	
<i>Vilken uppföljning och kontroll finns i styrningen? Är uppföljning och kontroll ändamålsenlig?</i>	<b>Delvis uppfyllt</b> Genomförd granskning visar att det inte kunnat styrkas att återrapporteringen från bolaget nått regionstyrelsen i sin helhet. Vi ser positivt på det faktum att regionstyrelsen erhåller protokoll samt godkänner Tåg i Bergslagens årsredovisning. Vi har dock inte noterat något beslut avseende uppsiktsplikten enligt kommunallagen 6 kap. 9 §.	

2020-03-13

---

*Tobias Bjöörn,  
Uppdragsledare*

---

*David Hansen,  
Projektledare*

---

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av Region Västmanland enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från den 27 september 2019. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.