



Grundläggande granskning 2025 Kommunalförbundet Kollektivtrafik- myndigheten i Västernorrlands län

Revisionsrapport

Sammanfattning

Syftet med granskningen har varit att, utifrån en grundläggande granskningsinsats, bedöma om verksamheten sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt samt om den interna kontrollen är tillräcklig.

Vi bedömer att verksamheten i huvudsak har bedrivits på ett ändamålsenligt sätt. Målsättningen om ökande antal kollektivtrafikresenärer (buss) exkl. skolresor har dock inte uppnåtts. I stället redovisas en minskning med 7 %, vilket inte kan ses som tillfyllest. I årsredovisningen beskrivs stora problem med biljett- och betalsystemet som kan ha påverkat statistiken.

Vi bedömer att verksamheten i huvudsak har bedrivits på ett från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt. Vi har noterat att direktionen har vidtagit åtgärder för att säkerställa betalningsberedskapen. Förbundets nettokostnader år 2025 understeg budgeten med 48,3 mnkr. Nettokostnaderna är vidare lägre 2025 än för år 2024. Det finansiella målet Ekonomi i balans uppnås inte för samtliga indikatorer.

Vi bedömer att den interna kontrollen i huvudsak är tillräcklig. Det finns en internkontrollplan som är baserad på en riskanalys. Dock har ett av planens tre områden inte följts upp, vilket har förklarats med resursbrist. Sammantaget bedömer vi att rapporteringen fortsatt behöver utvecklas så att metod, resultat och åtgärder tydligt kan utläsas. Vi har i övrigt noterat att det vid direktionens sammanträden löpande redovisas anmälan av delegationsbeslut samt uppföljning av beslut.

Rekommendationer

Nedan framgår våra främsta rekommendationer till förbundsdirektionen.

- Inordna tidpunkter för uppföljning av indikatorer i mål- och resursplanen.
- Utveckla rapporteringen utifrån interkontrollplanen.
- Gör en analys av resandeutvecklingen för att bedöma om det finns behov av åtgärder för att vända utvecklingen i enlighet med förbundets ambitioner. En korrekt statistik behöver även säkerställas.

Innehållsförteckning

Grundläggande granskning 2025 Kommunalförbundet Kollektivtrafik-myndigheten i Västernorrlands län	1
<i>Sammanfattning</i>	<i>2</i>
<i>Innehållsförteckning</i>	<i>3</i>
<i>1 Bakgrund</i>	<i>4</i>
<i>2 Syfte, revisionsfråga och avgränsning</i>	<i>4</i>
<i>3 Revisionskriterier</i>	<i>4</i>
<i>4 Metod</i>	<i>4</i>
<i>5 Resultat av granskningen</i>	<i>5</i>
5.1 Ekonomi- och verksamhetsstyrning	5
5.2 Uppföljning	7
5.3 Förbundets ekonomi	9
5.4 Uppfyllelse av verksamhetsmål	13
5.5 Intern kontroll	16
5.6 Revisionell bedömning	20

1 Bakgrund

Kommunalförbundets revisorer har ansvar för att årligen granska förbundet med utgångspunkt i de bestämmelser som återfinns i kommunallagens revisionskapitel. Granskningen ska genomföras i enlighet med de principer och riktlinjer som följer av god revisionssed i kommunal verksamhet.

2 Syfte, revisionsfråga och avgränsning

Syftet är att utifrån en grundläggande insats bedöma om verksamheten sköts på ett ändamålsenligt och på ett ekonomiskt tillfredsställande sätt liksom om den interna kontrollen är tillräcklig. Granskningen avser att ge revisorerna ett grundläggande underlag inför de uttalanden som ska göras i revisionsberättelsen. Inom denna ram kommer en bedömning göras av följande:

- om åtgärder vidtagits med anledning av föregående års revision och den handlingsplan för ändamålet som direktionen beslutat om,
- om det finns en fungerande ekonomi- och verksamhetsstyrning,
- om det finns en fungerande budgetuppföljning inkl. uppföljning av verksamhetsmål,
- om ekonomin är tillfredsställande,
- om verksamhetsmålen uppfylls på ett tillfredsställande sätt,
- om det finns en internkontrollplan som är baserad på en riskanalys samt om planen följs upp.

3 Revisionskriterier

Revisionskriterier avser de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionsanalyser och bedömningar. Nedan framgår de främsta revisionskriterierna i denna granskning:

- förbundsordning,
- mål- och resursplan,
- kommunallagen

4 Metod

Granskningen baseras huvudsakligen på dokumentstudier.

Rapporten har saklighetsgranskats av förbundsdirektören.

5 Resultat av granskningen

5.1 Ekonomi- och verksamhetsstyrning

I kommunallagen, 11 kapitlet, 5-6 §§, finns bestämmelser om budgetens innehåll. Bland annat framgår följande:

- en budget ska upprättas varje år för nästa kalenderår,
- budgeten ska innehålla en plan för verksamheten och ekonomin under budgetåret,
- av planen ska det framgå hur verksamheten skall finansieras och hur den ekonomiska ställningen beräknas vara vid budgetårets slut,
- för verksamheten ska mål och riktlinjer anges som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning,
- för ekonomin ska de finansiella mål anges som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning,
- budgeten ska innehålla en plan för ekonomin för en period av tre år.

Förbundsordningen gäller från och med den 26 februari 2024 då den hade antagits av samtliga medlemmar.

Av protokoll som förbundsordning framgår att ”Bestämmelserna om fördelning av förbundets kostnader mellan medlemmarna i punkt 10 gäller dock först från och med den 1 januari året efter det att förbundsordningen antagits av samtliga medlemmar.”

Av förbundsordningen¹ framgår följande om budgetprocessen:

- Förbundsdirektionen ska årligen, senast den 30 september före budgetåret, fastställa en budget för förbundet. Budgeten ska innehålla en plan för verksamheten och ekonomin för en period av tre år.
- Budgetåret ska då alltid vara periodens första år. Kommunalförbundet ska upprätta budgetförslag och samråda med förbundsmedlemmarna om budgetförslaget.

Av förbundsordningen² framgår hur fördelning av underskott ska ske. Vi har noterat att förbundsdirektionen i mars 2025³ beslutat om fastställande av belopp.

Vi har även noterat att förbundsdirektionen 2024-06-26⁴ beslutade om *Mål- och resursplan samt budget för 2025 med plan för 2026–2027*. Den innehåller en budget för 2025 och en plan för ekonomin för 2026–2027. Förbundets övergripande målområden, övergripande mål och delmål för kollektivtrafiken framgår även liksom indikatorer för att följa upp målen. Mål- och resursplanen innehåller också de

¹ Punkt 14, Riktlinjer om förbundets budgetprocess

² Punkt 2: Fördelning av underskott det första året denna bilaga ska tillämpas. Punkt 3: Fördelning av underskott under följande år.

³ 2025-03-21, § 23

⁴ § 86

delmål som är särskilt betydelsefulla och ska ha uppnått godkänd nivå för att förbundet ska kunna redovisa att det har uppnått god ekonomisk hushållning.

Vid förbundsdirektionen sammanträde i december 2024⁵ beslutade direktionen att fastställa en ny målstruktur för perioden 2025–2027, som framgår av dokumentet *Mål och resursplan 2025–2027 med budget 2025*.

Av ärendebeskrivningen framgår följande:

- Utifrån MRP tas årliga verksamhetsplaner fram där planerade aktiviteter specificeras ytterligare.
- Med anledning av att nytt Regionalt trafikförsörjningsprogram för Västernorrlands län 2024–2030 beslutat av förbundsdirektionen § 111, 2024-09-27 har myndigheten upprättat en ny målstruktur för MRP med utgångspunkt i trafikförsörjningsprogrammets målmodell.
- För MRP 2025–2027 har myndigheten valt att prioritera målområdet Nöjd resenär från trafikförsörjningsprogrammet tillsammans med det interna målområdet Hållbar organisation. Hållbar organisation innehåller mål för verksamhetens medarbetare, effektivitet och ekonomi.

Vi har tagit del av en verksamhetsplanen för 2025, som är behandlad av ledningsgruppen 2025-01-27 och beslutad av förbundsdirektören. Av den framgår planerade aktiviteter per mål och insatsområden. Ansvariga och prioritet framgår också.

De båda målområdena; *Nöjd resenär* och *Hållbar organisation* innefattar 3 mål. Till samtliga mål finns indikatorer med målvärden för 2025.

Av dokumentet *Mål och resursplan 2025–2027 med budget 2025* framgår att

”Metoden för att bedöma om god ekonomisk hushållning uppnås är att målområdet Hållbar organisation med målen Effektiv och Ekonomi i balans ska ha uppnått målvärdena.”

Kommentar

Förbundsdirektionen har beslutat om en budget och plan för ekonomin för en period av tre år, d.v.s. 2025 - 2027. Den har beslutats inom de tidsramar som anges i såväl kommunallagen som i förbundsordningen. Det har även upprättats en verksamhetsplan enligt de avsikter som framgår av direktionens protokoll.

⁵ 2024-12-13, § 174

5.2 Uppföljning

Av förbundsordningen, p.13, framgår följande:

”Förbundet ska regelbundet tillställa förbundsmedlemmarna rapport om verksamhetens ekonomi och utveckling. Förbundsdirektionen ska därutöver avlämna de rapporter över verksamheten som medlem i förbundet efterfrågar. Förbundsdirektionen svarar också, på eget initiativ, för att informera medlemmarna i förbundet om principiella händelser eller andra händelser av större vikt för förbundet eller någon av dess medlemmar.”

Vi har noterat att förbundsdirektionen beslutat⁶ att ”fastställa plan för uppföljningsprocessen av beslutad MRP under 2025”. Av protokollet och tillhörande beslutsunderlag framgår att:

”Myndighetens förslag är att uppföljningen av beslutad MRP sker via:

- Ett fullständigt tertialbokslut efter april månads slut. På samma sätt som under 2024.
- Ett fullständigt tertialbokslut efter augusti månads slut. På samma sätt som under 2024. Detta uppfyller lagkravet på delårsbokslut.
- Ett fullständigt årsbokslut efter december månads slut. På samma sätt som under 2024.”

Av förbundsdirektionens protokoll, med tillhörande handlingar, framgår att tertialrapporter har upprättats för perioden januari-april⁷ och januari-augusti⁸. Båda tertialrapporterna innefattar uppgift om budgetavvikelse och prognos för helåret. Förklaringar till prognostiserade avvikelser framgår även.

Enligt *tertrialrapport 1* uppgår nettokostnaderna för perioden januari - april uppgick till 222,1 mnkr, vilket understiger budget med 22,9 mnkr för motsvarande period. Prognosen för helåret var till 699 mnkr, vilket kan jämföras med budgeten på 734,9 mnkr. Verksamhetens nettokostnader bedömdes därmed understiga budgeten för helåret med 35,1 mnkr.

Vid *tertrialrapport 2* understeg verksamhetens nettokostnader periodens budget med 42,7 mnkr. Nettokostnaderna bedömdes för helåret understiga budgeten med 46,6 mnkr.

Inga beslut rörande förbundets ekonomi togs av direktionen i samband med att rapporterna behandlades.

⁶ 2025-05-21, § 63

⁷ Behandlad av direktionen 2025-06-24, § 91

⁸ Behandlad av direktionen 2025-10-24, § 141

Av tabell 1 framgår 2025 års nettokostnader enligt årsbudget, prognoser och slutligt utfall.

Tabell 1

	Budget	Prognos Tertial 1	Prognos Tertial 2	Utfall 2025
Nettokostnader, mnkr	-734,9	-699,7	-688,3	686,6

Som ovan framgår är det slutliga utfallet för helåret 2025 lägre än prognoserna under året. Skillnaden mot tertial 2 är dock marginell.

Tertialrapporterna innehåller därutöver uppföljning av förbundets mål och indikatorer inklusive prognos av måluppfyllelsen per målområde för helåret. Vi har noterat att merparten av indikatorerna har följts upp vid båda tertialrapporterna. Det framgår inte av mål- och resursplanen vilka indikatorer som endast följs upp för helåret.

Förbundsordningen som gällde fram till den 26 februari 2024 innehöll krav på trafikbokslut. Gällande förbundsordning innefattar däremot inga motsvarande krav, vilket har förklarats med att förbundsordningen har utformats mer restriktivt utifrån de krav som kommunallagen ställer och i övrigt utifrån vad som ansetts behövt för att reglera vad som ska gälla medlemmarna emellan och vad som kan överlämnas åt förbundsdirektionen att besluta. Trafikbokslut upprättas dock i likhet med tidigare. Vi har noterat att trafikbokslut 2024 har behandlats av direktionen vid dess sammanträde i mars 2025. Ett motsvarande bokslut för 2025 avses att behandlas av direktionen i maj 2026.

Kommentar

Vi bedömer att rapporteringen motsvarar de krav som uttryckts i förbundsordningen. Förbundsordningen är samtidigt allmänt hållen och innehåller inga specifika krav vad gäller uppföljningens innehåll, förutom att det anges att den ska innehålla information om ”verksamhetens ekonomi och utveckling”. Uppgifter om uppföljningstidpunkter framgår inte heller. Vi kan emellertid i likhet med föregående år konstatera att den av direktionen beslutade uppföljningsplanen efterlevts vad gäller tertialrapporter. Planen är dock beslutad först i maj månad. Enligt vår mening bör sådant beslut fattas innan det aktuella budgetåret.

Av 2024 års uppföljningsplan framgick att ”Utöver ovan angivna uppföljningar har myndigheten ambitionen att upprätta förenklade uppföljningar mellan ordinarie rapporter men det är ännu inte klart när detta kan ske”. Då vi inte fann att det hade tydliggjorts rekommenderade vi att så skulle ske. 2025 års uppföljningsplan innehåller ingen motsvarande ambition.

Vi rekommenderar att det av mål- och resursplanen anges tidpunkter för uppföljning av målens indikatorer.

Delårsrapporten har granskats av förbundets revisorer i särskild ordning.

5.3 Förbundets ekonomi

Budgetföljsamhet

Enligt årsredovisning 2025 uppgick verksamhetens nettokostnad till 686,6 mnkr, vilket understiger budget med 48,3 mnkr (6,6 %).

Avvikelseerna avser framför allt verksamhetens kostnader som är 43,9 mnkr lägre än budget. Intäkterna är 3,0 mnkr högre än budget. Avskrivningarna understiger budget med 1,4 mnkr.

I årsredovisningen kommenteras budgetföljsamheten enligt nedan:

- *Verksamhetens intäkter*: biljettintäkterna minskat med 5,6 mnkr, och intäkter från skolkort ökat med 6,8 mnkr.
- *Verksamhetens kostnader*: kostnaderna för tågtrafiken inklusive biljettgiltigheten är 2,1 mnkr lägre än budget. Tåghyra 1,3 mnkr lägre kostnader, den linjelagda busstrafiken minskade med 22,5 mnkr och den särskilda persontrafiken med 9,1 mnkr. Utfallet på administrativa kostnader inklusive bankkostnader är 8,7 mnkr lägre än budget.

Nettokostnadsutveckling

I tabell 2 nedan framgår hur nettokostnaderna, mnkr, har utvecklats under den senaste treårsperioden, exklusive engångsposter/jämförelsestörande poster:

Tabell 2

År	Nettokostnad	Förändring, %
2023	715,2	8,7
2024	706,4	-1,2
2025	686,6	-2,8

Som ovan framgår har förbundets nettokostnader minskat såväl 2024 som 2025. Den minskning som skett år 2025 förklaras i årsredovisningen bland annat med ökade skolkortsintäkter samt minskade kostnader för den särskilda persontrafiken och den linjelagda busstrafiken. Fordonshyran för tåg är även lägre liksom de administrativa kostnaderna.

Det kan även noteras att de kommunala biljettsubventionerna utgår från och med 2025 i och med den nya kostnadsfördelningsmodellen som är ett resultat av den nya förbundsordningen.

Produktionskostnader

I årsredovisningen finns uppgift om produktionskilometer för landsbygds- och tätortstrafik, exklusive sjukresor och färdtjänst samt bruttokostnad per kilometer. Nedan framgår utvecklingen för de senaste tre åren.

Tabell 3

År	Antalet produktionskilometer	Förändring av produktionskilometer	Bruttokostnad, kr/km	Förändring av bruttokostnad, kr/km
2023	12 732 435	-3,7 %	43,60	9 %
2024	12 785 347	+0,4 %	43,18	- 1 %
2025	12 671 476	-0,9 %	43,45	1 %

Som framgår av tabell 2 har antalet produktionskilometer år 2025 minskat något (- 0,9 %) samtidigt som bruttokostnaden per kilometer har ökat (1 %).

Minskningen av produktionskilometer är i sin helhet hänförlig till tätortstrafiken som för år 2025 redovisar de lägsta siffrorna under den senaste femårsperioden (minskning med 3,4 %). Landsbygdstrafiken har i stället ökat under året (+ 0,5 %) men uppgår till betydligt lägre nivå än 2022 (- 5,9 %).

Finansiell analys

Nedan framgår ett antal finansiella mått och jämförelsetal från årsredovisningen.

Tabell 4

År	Likviditet	Rörelsekapital, mnkr	Soliditet, %	Eget kapital, mnkr
2023	91	-20,8	0,6	1,3
2024	88	-28,7	0,5	1,3
2025	91	-29,0	0,4	1,3

Kassalikviditet är det mått som används för att mäta förbundets likviditet. Det är ett nyckeltal som visar betalningsförmågan på kort sikt. Som framgår av årsredovisningen är riktvärdet för måttet 100 %, vilket innebär att de likvida medlen är lika med eller större än de kortfristiga skulderna.

Rörelsekapitalet visar, i likhet med kassalikviditeten, betalningsförmågan på kort sikt. Som framgår av tabell 4 har det försämrats under den senaste treårsperioden.

I september 2025, då ärendet ”Handlingsplaner revision 2024⁹ behandlades, beslutade direktionen att ge förbundsdirektören i uppdrag att göra en bedömning av kommunalförbundets likviditet och återkomma till direktionens möte den 11 december 2025 med en rapport samt eventuella förslag på åtgärder. Då ärendet, ”Bedömning likviditet”, behandlades i december beslutade direktionen om att ”ge förbundsdirektören i uppdrag att utreda möjligheten att erhålla en checkkredit hos bank, och om detta visar sig möjligt, teckna ett checkkreditsavtal.” Det framgick vidare att beslutet gäller under förutsättning att samtliga medlemmar godkänner detta, i enlighet med förbundsordningen. Enligt förbundsdirektören har frågan tagits upp i dialog med medlemmarna. Ett underlag med information avses vidare att tillställas dem inför deras ställningstagande.

Finansiellt mål

Som framgår av avsnitt 5.1 anges i *Mål och resursplan 2025–2027 med budget 2025* att ”Metoden för att bedöma om god ekonomisk hushållning uppnås är att målområdet Hållbar organisation med målen Effektiv och Ekonomi i balans ska ha uppnått målvärdena.” Målet om Ekonomi i balans utgör förbundets finansiella mål. Nedan framgår målets indikatorer med målnivå och utfall.

Tabell 5

Indikator	Utfall 2025-12	Utfall 2024-12	Mål 2025
Budgetföljsamhet	-8,7 %	-2,8 %	+/- 4%
Kollektivtrafikens självfinansieringsgrad (%)	18,4	18,9	18,0
- varav tätortstrafik	22,7	23,3	23,0
- varav landsbygdstrafik	15,0	15,4	15,0

Årsredovisningen innehåller följande analys av måluppfyllelsen.

”Målet ekonomi i balans syftar till att skapa en förutsägbarhet och pålitlighet i de budgetsiffror som presenteras. Budgetföljsamheten är viktig för att kunna planera rätt efter den budget som presenteras. Utfallet för 2025 visar på en budgetföljsamhet med –6,6%. En positiv avvikelse men uppfyller inte målet +/- 4%. Orsakerna är tidig budgetläggning och stora händelser i omvärlden som har lett till kraftiga indexförändringar. Kollektivtrafikens totala självfinansieringsgrad uppfyller målvärdet för helåret.”

Vidare framgår att ”målet uppfylls med vissa brister”. Det anges även att en av två indikatorer är uppfyllda.

Kommentar

⁹ 2025-09-25, § 126

Sammantaget bedömer vi att verksamheten i huvudsak har bedrivits på ett från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt.

Som framgår av förbundets årsredovisning så uppgår de finansiella nyckeltalen i stort till samma nivå som föregående år. Vi har dock noterat att direktionen har vidtagit åtgärder för att säkerställa betalningsberedskapen oavsett tidpunkt under året. Vi ser det som positivt eftersom våra tidigare granskningar visat att likviditeten varit svag innan de kvartalsvisa medlemsbidragen inkommit.

Som beskrivits har förbundets nettokostnader understigit budget med 48,3 mnkr (6,6 %). Även för år 2024 understeg nettokostnaderna budgeten. Beloppet uppgick till 23,3 mnkr.

Vi har även noterat att förbundets nettokostnader har minskat både år 2024 och 2025. Minskningen år 2025 uppgick till 2,8 %.

Vi har vidare noterat att omfattningen av produktionskilometer inom tätortstrafiken har minskat och redovisar de lägsta siffrorna under den senaste femårsperioden.

Det finansiella målet Ekonomi i balans uppnås inte för samtliga indikatorer. Indikatorerna för självfinansieringsgrad uppnås delvis. Indikatoren för budgetföljsamhet uppnås inte även om avvikelsen är positiv.

I 2024 års revisionsrapport rekommenderades förbundet att säkerställa att ändamålsenliga åtgärder vidtas i syfte uppnå en resurseffektiv kollektivtrafik. En resurseffektiv kollektivtrafik utgjorde även förbundets finansiella mål. Målet hade inte uppnåtts för år 2024 och inte heller för åren 2016–2023. Förbundets finansiella mål har omarbetats år 2025 och består i huvudsak av andra och färre indikatorer. Indikatoren ”Kollektivtrafikens självfinansieringsgrad” kvarstår dock. I årsredovisning 2024 redovisades utfallet till 17,9 % på totalnivå. I årsredovisning 2025 redovisas utfallet för 2024 till 18,9 %, vilket har förklarats med att 2024 års uppgift är omräknad¹⁰) för att vara jämförbar med 2025 års nyckeltal. Det innebär en viss försämring i förhållande till 2024 även om målet uppnås.

¹⁰ Omräkning har gjorts så att även resplussintäkter och bussgodstäkter ingår som externa biljettintäkter för landsbygdstrafiken.

5.4 Uppfyllelse av verksamhetsmål

Av tabell 6 nedan framgår årsredovisningens beskrivning av måluppfyllelsen för år 2025 för respektive målområde och mål enligt förbundets årsredovisning. I vår sammanställning nedan ingår inte förbundets finansiella mål.

Tabell 6

Målområde	Mål och indikatorer	Mål 2025	Utfall 2025-12	Utfall 2024-12
Nöjd resenär	Mål: Enkelt - Antal aktiva användare i appen Din Tur ska öka från föregående år - Andel sålda biljetter på Mina sidor och i appen Din Tur ska öka från föregående år <i>Redovisad måluppfyllelse: Ja, målet uppfylls med vissa brister.</i>	Ja + 5 %	74 979¹¹ 43,6 %	70 000 40,8 %
Nöjd resenär	Mål: Tryggt - Det känns tryggt att resa med kollektivtrafiken, Män/Kvinnor - Biljettkontroller har genomförts (i antal av länets kommuner) - Vilket betyg vill du ge förarens bemötande? Andel som svarar 4 el 5) (sjukrese- och färdtjänstresenärer) <i>Redovisad måluppfyllelse: Nej, målet uppfylls inte.</i>	79/73 5 av 7 90 %	77/69 4 av 7 94 %	77/73 2 av 7 94 %
Nöjd resenär	Mål: Attraktivt - Antal kollektivtrafikresenärer (buss) exkl. skolresor - Nöjd Kund Index NKI, totalt (inklusive, icke kunder & bilister) - Kollektivtrafikens marknadsandel i förhållande till det motoriserande resandet (%) ska öka från föregående år <i>Redovisad måluppfyllelse: Nej, målet uppfylls inte.</i>	+ 3 % 42 % Ja	7 142 545 55 % 9 %	7 681 854 56 % 9 %

¹¹ Framräknad genom 2/3 av antal nedladdningar

Målområde	Mål och indikatorer	Mål 2025	Utfall 2025-12	Utfall 2024-12
Hållbar organisation	Mål: Attraktiv - Sjukfrånvaron lägre än målvärdet - Andel medarbetare som nyttjar friskvårdsbidrag ska öka från föregående år - Medarbetarna upplever sitt arbete som meningsfullt Redovisad måluppfyllelse: Ja, målet uppfylls.	4,5 % Ja 70	4,3 % 56 % 83	7,0 % 51 % 70
Hållbar organisation	Mål: Effektiv - Antalet upprättade och implementerade processer - Medarbetarna vet vad som förväntas av dem i sitt arbete - Medarbetarnas befattningsbeskrivningar är genomarbetade och kända Redovisad måluppfyllelse: Ja, målet uppfylls.	3 70 50 %	8 83 50 %	- 70 -

Av årsredovisningen framgår även följande bedömning per målområde:

- Nöjd resenär*: mål uppfylls med vissa brister.
- Hållbar organisation*: mål uppfylls med vissa brister. Bedömningen innefattar även det finansiella målet Ekonomi i balans, se avsnitt 5.3. De två målen Attraktiv och Effektiv, som ovan framgår, redovisas som uppnådda.

Förbundets har som ovan framgår fem mål för verksamheten. Till dem finns totalt 14 indikatorer, varav 10 redovisas som uppnådda.

Utfallet är i ett par fall otydligt redovisat:

- För indikatorn ”Andel sålda biljetter på Mina sidor och i appen Din Tur ska öka från föregående år”, med målvärde 5 % anges som utfall 43,6 %. Vi uppfattar att utfallet avser andelen sålda biljetter på Mina sidor och i app och inte ökningen från föregående år, vilket innebär en ökning på 6,9 %.
- För indikatorn ”Antal kollektivtrafikresenärer (buss) exkl. skolresor” med målvärdet + 3 % anges ett utfall i absoluta tal i stället för ökning i procent. Minskningen uppgår enligt våra beräkningar till 7 %.

Det kan noteras att båda verksamhetsmålen inom målområdet Hållbar organisation har uppnåtts under 2025. Inom målområdet Nöjd resenär redovisas sämre resultat. Det är endast målet ”Enkelt” som uppnås fullt ut. Totalt sett finns det åtta indikatorer i målområdet Nöjd resenär. Fyra av dem redovisas som uppnådda.

Av årsredovisningen framgår direktionens sammantagna bedömning av *god ekonomisk hushållning*:

”Bedömningen, utifrån direktionens riktlinjer om god ekonomisk hushållning, är att målet uppfylls med vissa brister för 2025.”

Som framgår av avsnitt 5.3, tabell 5, har målet Ekonomi i balans inte uppnåtts för samtliga indikatorer. Indikatorerna för självfinansieringsgrad uppnås delvis. Indikatorn för budgetföljsamhet uppnås inte även om avvikelserna är positiva. Till målet Effektiv uppnås samtliga indikatorer.

Kommentar

Vi bedömer att verksamhetsmålen i huvudsak har uppfyllts på ett tillfredsställande sätt. Att indikatorn ”Antal kollektivtrafikresenärer (buss) exkl. skolresor” minskat med 7 % i stället för ökat under 2025 kan dock inte ses som tillfyller. I årsredovisningen anges att ”Det har funnits stora problem med Biljett och betalsystem under året, där validering ombord på buss inte har fungerat som det ska. Resultatet är att statistiken visar på minskat resande. Om resandet faktiskt har minskat eller ökat är omöjligt att säga.” Vi rekommenderar att utfallet analyseras närmare som underlag för ställningstagande om åtgärder för att kunna vända utvecklingen. Som vi förstått det avser inte måttet antalet unika resenärer utan snarare resor/påstigningar. Enligt uppgift kommer förbundet att se över indikatorn och förtydliga den.

Direktionens bedömning angående målområdet Nöjd resenär, att ”mål uppfylls med vissa brister” bedömer vi ger en lite mer positiv bild än vad utfallet av indikatorerna visar eftersom endast hälften av indikatorerna uppnås. Av årsredovisningen anges vidare att endast ett av tre mål är uppfyllda. Vad som ska vara uppnått för att definitionen ”Mål uppfylls med vissa brister” kan med fördel tydliggöras, liksom övriga nivåer (”mål uppfylls” samt ”mål uppfylls ej”).

I 2024 års granskning rekommenderades förbundet att säkerställa att ändamålsenliga åtgärder vidtas i syfte att uppnå verksamhetens mål. År 2024 var graden av måluppfyllelse låg. För år 2025 styrs verksamheten genom nya mål. Måluppfyllelsen är även betydligt högre. Vad som är den främsta förklaringen till att 2025 års mål uppnås i mycket större utsträckning än 2024 års mål kan vi inte bedöma. Av direktionens beslutade ”Handlingsplaner revision 2024”¹² framgår dock följande gällande den bristande måluppfyllelsen: ”Nya mål i MRP 2025–2027 har upprättats som bättre stämmer överens med inriktningen för KTM.”

¹² 2025-09-25, § 126

5.5 Intern kontroll

Förbundet har en policy¹³ för intern kontroll. Av policyn framgår att

En ändamålsenlig intern styrning och kontroll ger förutsättningar för att verksamheten drivs på ett effektivt sätt och att uppsatta mål nås med önskat resultat. Inom ekonomiadministrationen kan brister och ofullständigheter i redovisningen, ekonomiska rapporter och beslutsunderlag motverkas. Med en god intern styrning och kontroll kan misstag förebyggas och oegentligheter upptäckas.

Av policyn framgår även att förbundsdirektionen årligen ska besluta om en internkontrollplan och när så ska ske.

2025 års plan beslutades av direktionen i december 2024¹⁴, vilket överensstämmer med policyns tidsramar¹⁵. Internkontrollplanen för år 2025 är inriktad mot följande:

1. hur tjänsteresor redovisas och utförs,
2. hur styrdokument inom IT efterlevs,
3. informationsflödet och återgivningen av densamma mellan KTM, trafikföretag och försäljningsställen.

Direktionen beslutade även att uppdra till förbundsdirektören att återredovisa resultatet av internkontrollpunkterna ovan till förbundsdirektionens första sammanträde 2026.

Av protokollet framgår följande:

Myndigheten har genomfört en riskanalys som resulterat i tre internkontrollpunkter. Dels att analysera risken gällande misstolkning/missbruk av tjänsteresor, dels att analysera risken för svårigheten att leva upp till styrdokument inom IT till följd av bristfälliga eller avsaknaden av arbetsmetodik och oklar ansvarsfråga. Myndigheten kommer även att granska konsekvenserna av risken att viktig information inte når trafikföretagens och försäljningsställenas medarbetare.

Av underlagen till direktionen framgår att fyra ”möjliga internkontrollpunkter” har identifierats. De tre riskområden som föreslagits har värderats till sannolikheten ”möjlig” samt konsekvensen ”kännbar” eller ”lindrig”. Den risk som inte medtagits i planen för 2025 är risken ”Allvarliga konsekvenser för kollektivtrafiken vid stora samhällsstörningar”. Till risken finns en kommentar om att den ska inarbetas i budget 2026.

Resultatet av utförd internkontroll rapporteras till direktionen vid dess sammanträde den 26 mars 2026. Vi har nedan sammanställt beslutsunderlagen till direktionen.

¹³ Fastställd av förbundsdirektionen 2025-09-30

¹⁴ 2024-12-13, § 173

¹⁵ Fastställande av internkontrollplan för nästkommande år ska ske vid sista förbundsdirektionsmötet för året

1. Risk för missbruk resande i tjänst

Risk	Resultat	Slutsats
Risk att användning av företagskort för resor i tjänst används för privata resor genom misstolkning/ missbrukning på grund av bristande regelverk, vilket leder till merkostnader för tjänsteresor.	Inga avvikelser hittades vid genomförd kontroll under perioden 2501-2505 på de gamla företagskort. Kontroll gjordes i oktober 2025 i nya företagsportalen. Där hittades heller inte några avvikelser.	Kontrollen visar att rutinerna följs. Bedömning gjordes att även om inga avvikelser hittades så bör en ny rutin för att beställa biljetter för privata resor utformas eftersom det är nya system som hanterar biljetterna. Ny rutin för att beställa biljetter för privata resor har tagits fram, med revidering 2025-09, det gjordes för att säkerställa att laddningen av våra biljetter sker korrekt.

2. Svårigheter att leva upp till styrdokument IT

Risk	Resultat	Slutsats
Svårigheter att leva upp till styrdokument inom IT. Samtliga delar i IT-policy, Informationssäkerhetspolicy och riktlinje för informationssäkerhet efterlevs inte fullt ut. Exempelvis är rollen systemadministratörer är otydlig, viss arbetsmetodik saknas och ansvarsfrågan är inte tillräckligt klargjord. Detta medför en risk för bristande uppföljning när krav inom informationssäkerhet inte uppfylls.	Kontrollpunkten har inte kunnat genomföras under 2025 på grund av sjukdom och resursbrist. I 2026 års kontrollplan återkommer denna punkt.	-

3. Risk att viktig information inte når trafikföretagens medarbetare

Risk	Resultat	Slutsats
Risken att viktig information inte når trafikföretagens personal och försäljningsställena vilket kan leda till lägre biljettintäkter eller försämrad validering av biljetter.	Information till berörda aktörer har skickats ut genom 11 transportörsinformationer till trafikföretagen inom den allmänna trafiken, 2 till trafikföretagen inom serviceresor samt 7 informationsutskick till våra försäljningsställena.	Bedömningen har skett sett till antal kundsynpunkter som kommit in vartefter information skickats ut. Åtgärd har varit att komplettera utskick med möten för att ytterligare säkerställa informationsflödet. Systematiserade uppföljningar har implementerats med trafikbolag.

Uppföljning utifrån 2024 års granskning

I 2024 års granskning rekommenderades förbundet att utveckla processen för den interna kontrollen. Rekommendationen baserades på nedanstående iakttagelser. Vi har följt upp vilka åtgärder som vidtagits med anledning av dem.

- Risk för oegentligheter

Iakttagelse: Av policyn framgår att ”Med en god intern styrning och kontroll kan misstag förebyggas och oegentligheter upptäckas.” Huruvida risken för oegentligheter har identifierats kan inte utläsas av oss, vare sig i riskbeskrivning eller i sammanfattande bedömning.

Åtgärd: Vi kan inte se att ovanstående notering har inordnats i den av direktionen beslutade ”Handlingsplaner revision 2024¹⁶”. Vi uppfattar dock att risk nummer 1, risk för missbruk resande i tjänsten, har ett sådant perspektiv.

- Förslag på förändringar

Iakttagelse: Av policyn för den interna kontrollen framgår att återredovisningen ska omfatta eventuella förslag på förändringar med anledning av gjord intern kontroll. Av rapporteringen går det inte att tydligt utläsa.

Åtgärd: Av ”Handlingsplaner revision 2024” framgår att ”Dokumenterade uppföljningar tertialsvis och tydligare uppföljningsmatris för ifyllnad av genomförda kontroller där resultat och föreslagna åtgärder tydligt kan utläsas”. Vi har noterat att genomförda åtgärder framgår inom ramen för respektive kontrollpunkts slutsats. Inga förslag på förändringar redovisas däremot.

- Översyn av policyn

Iakttagelse: Av policyn framgår att ”Policyn för internkontrollplan bör utvecklas och förändras i takt med att verksamhets- och ekonomistyrning förändras”. Med anledning av ny målstruktur från och med 2025 torde det vara av vikt att se över policyn, som är oförändrad sedan 2015.

Åtgärd: Av Handlingsplaner revision framgår följande: ”Uppdatering av internkontrollpolicyn” Vi kan av direktionens protokoll inte se att uppdatering/revidering har gjorts.

- Resultat av genomförd intern kontroll

Iakttagelse: Vi bedömer att ”hur internkontrollen har genomförts” och ”genomförda åtgärder” är snarlika. Viktigt är enligt vår mening att förutom metod även tydligt redovisa resultatet av genomförd internkontroll.

Åtgärd: Vi har noterat att rapporteringens struktur har tydliggjorts utifrån ovanstående. Beträffande kontrollpunkt 3 är det dock svårt att bedöma om det är resultatet av genomförd internkontroll som framgår. Vi har också noterat att tidigare rubrik ”Hur kontrollen har genomförts” ingår inte i 2025 års rapport.

¹⁶ 2025-09-25, § 126

Övrigt

Vi har i övrigt noterat att det vid direktionens sammanträden löpande redovisas anmälan av delegationsbeslut samt uppföljning av beslut. Dessa underlag har dock inte granskats närmare av oss. Vi har även noterat att Förbundsdirektionen har tillställts¹⁷ en årlig rapportering av visselblåsningar. Av protokollet framgår att inga ärenden inkommit under 2025.

Kommentar

Vår granskning har visat att det finns en internkontrollplan som är baserad på en riskanalys. Planen har vidare följts upp inom föreskriven tid. Dock har ett av planens områden inte följts upp, vilket förklarats med resursbrist.

Vi har noterat att en risk som är hänförlig till oegentligheter har omhändertagits i planen för 2025. Vi ser det som väsentligt. Kommunallagen innehåller även sedan 1 juli 2025 uttryckliga bestämmelser om att nämnderna/direktionen ska se till att den interna kontrollen är tillräcklig *för att förebygga fel och oegentligheter i verksamheten*. Det är därmed viktigt att risker av denna typ även fortsättningsvis beaktas inom förbundets processer för att en tillräcklig intern kontroll ska kunna säkerställas.

Vi har noterat att information om vidtagna åtgärder har inkluderats i rapporten som en del av ”slutsatsen”. Däremot har det inte funnits något förslag för direktionen att ta ställning till.

Vi har också noterat att 2024 års internkontrollrapport innehöll mer information om metoden för kontrollen/uppföljningen. Det framgår inte med samma tydlighet 2025. Beträffande kontrollpunkt 3 uppfattar vi dock att det som redovisas som resultat möjligen utgör kontrollens metod/urval för bedömning.

Av protokollet, då internkontrollområdena för 2025 beslutades, framgår beträffande kontrollpunkt 3 att ”Myndigheten kommer även att granska konsekvenserna av risken att viktig information inte når trafikföretagens och försäljningsställets medarbetare.” Vi kan inte se att sådana konsekvenser har redovisats.

Sammantaget bedömer vi att processen fortsatt behöver utvecklas så att metod, resultat och åtgärder tydligt kan utläsas för respektive riskområde.

¹⁷ 2025-12-11, § 171

5.6 Revisionell bedömning

Syftet med granskningen har varit att, utifrån en grundläggande granskningsinsats, bedöma om verksamheten sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt samt om den interna kontrollen är tillräcklig.

Vi bedömer att verksamheten i huvudsak har skötts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt samt att den interna kontrollen i huvudsak är tillräcklig.

Nedan framgår våra bedömningar för de enskilda revisionsfrågorna.

- *Det finns en fungerande ekonomi- och verksamhetsstyrning* i form av en mål- och resursplan samt verksamhetsplan. Planen kan dock med fördel innehålla uppgift om tidpunkter för uppföljning av målens indikatorer.
- *Det finns en fungerande budgetuppföljning inkl. uppföljning av verksamhetsmål.* Vi bedömer att rapporteringen motsvarar de krav som uttryckts i förbundsordningen samt i den av direktionen beslutade uppföljningsplanen.
- *Vi bedömer att ekonomin i huvudsak är tillfredsställande.* Verksamheten har i huvudsak bedrivits på ett från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt. Likviditeten understiger dock riktvärdet och rörelsekapitalet är negativt. Vi har emellertid noterat att direktionen har vidtagit åtgärder för att säkerställa betalningsberedskapen. Vi ser det som positivt eftersom våra tidigare granskningar har visat att likviditeten varit svag innan de kvartalsvisa medlemsbidragen inkommit. Förbundets nettokostnader år 2025 understeg budgeten med 48,3 mnkr (6,6 %). Nettokostnaderna är vidare lägre 2025 än för år 2024. Det finansiella målet Ekonomi i balans uppnås inte för samtliga indikatorer.
- *Vi bedömer att verksamhetsmålen i huvudsak har uppfyllts på ett tillfredsställande sätt.* Att indikatorn ”Antal kollektivtrafikresenärer (buss) exkl. skolresor” har minskat med 7 % kan dock inte ses som tillfyllest. Målet var en ökning med 3 %.
- *Det finns en internkontrollplan som är baserad på en riskanalys. Dock har ett av planens tre områden inte följts upp,* vilket förklarats med resursbrist. Sammantaget bedömer vi att rapporteringen fortsatt behöver utvecklas så att metod, resultat och åtgärder tydligt kan utläsas för respektive riskområde.

- *Vi har noterat att åtgärder delvis vidtagits utifrån 2024 års granskning. Åtgärderna rör rapporteringen av den interna kontrollen samt att risk som rör oegentligheter har omhändertagits i riskanalys och internkontrollplan. Internkontrollplanen har däremot inte uppdaterats enligt direktionens avsikt. Beträffande rekommendationen om att säkerställa att ändamålsenliga åtgärder vidtas i syfte uppnå verksamhetens mål och en resurseffektiv kollektivtrafik har granskningen visat att måluppfyllelsen för 2025 är högre än för 2024, framför allt när det gäller verksamhetsmålen. Det behöver dock beaktas att 2025 års mål är nya och utfallet därmed inte är direkt jämförbart med föregående år.*

Rekommendationer

Nedan framgår våra främsta rekommendationer utifrån vår granskning.

- Inordna tidpunkter för uppföljning av indikatorer i mål- och resursplanen.
- Utveckla rapporteringen utifrån interkontrollplanen.
- Gör en analys av resandeutvecklingen för att bedöma om det finns behov av åtgärder för att vända utvecklingen i enlighet med förbundets ambitioner. En korrekt statistik behöver även säkerställas.

Birgitta Arnberg
Certifierad kommunal yrkesrevisor

Intyg

På denna sida visas namnen på den eller de personer som har skrivit under dokumentet digitalt samt tidpunkten då underskriften gjordes. Komplet information om vem som har skrivit under finns i underskriftscertifikaten, som kan ses med hjälp av t ex Acrobat Reader. En digitalunderskrift är juridiskt lika giltig som en underskrift gjord med penna och papper. För mer information om digitala signaturer hos Inera, se www.inera.se

E-underskrifter

Detta dokument är underskrivet med en eller flera elektroniska underskrifter från Ineras Underskriftstjänst på uppdrag av nedanstående fysiska person eller personer



Undertecknat av:
Birgitta Arnberg
2026-04-13 14:39:42