

Mobilitetselskapet AtB

Møte med Kontrollutvalget Trøndelag fylkeskommune
21. april 2026



Deltakere fra AtB



- Nils Kvernmo, styreleder
- Grete Fuglem Tennås, administrerende direktør
- Harald Storrønning, direktør avdeling Plan
- Pål Sæther, rådgiver kvalitet og virksomhetsstyring

Agenda



- Styreleder ønsker velkommen
- Organisasjon mv.
- Skoleskyss
- Tilbud i regionen
- Samarbeid Miljøpakken
- Universell utforming

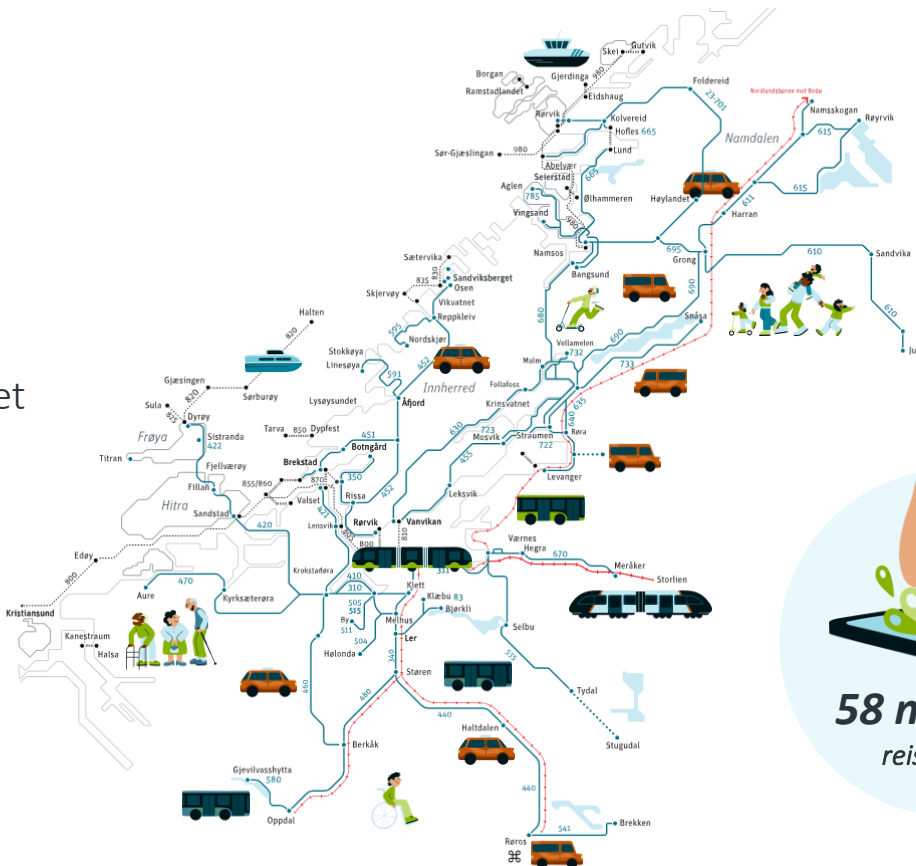
Organisasjon mv.



Betydelig virksomhet i hele Trøndelag



- 2,3 millioner avganger per år
- 850 busser
- 23 fartøy på 19 ulike samband
- Over 250.000 aktive brukere av AtB-appen
- 114.000 turer med mikromobilitet
- 7.300 turer med samkjøring



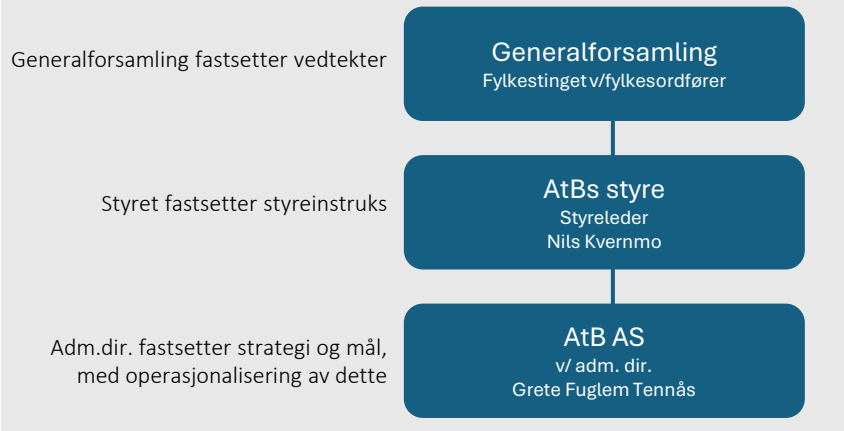
Roller og ansvar i eierstyring og oppdragsdialog

Trøndelag fylkeskommunes eierstrategi for AtB

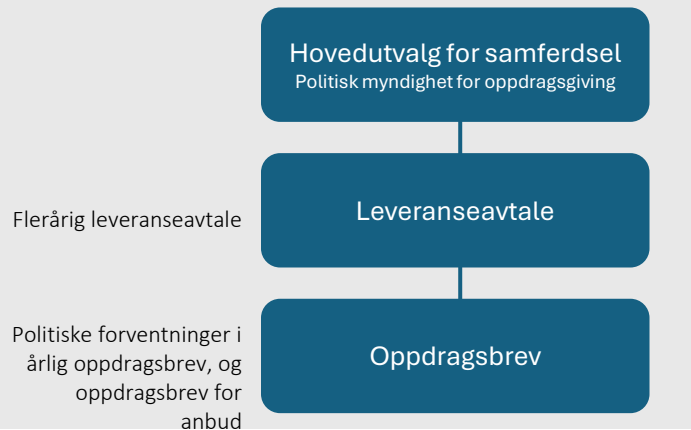
(Beskrivelse av hvordan rollen som eier og oppdragsgiver utøves)

Eierstyring av AtB er underlagt lov om aksjeselskaper

Herunder:



Fylkeskommunens oppdragsgiverrolle:



Samspill / styringsdialog

- Minimum to eiermøter (nytt fra 2026)
- Årlig dialog om fylkets eiermelding mellom Fylkesadministrasjonen og AtB
- Informasjon regelmessig av AtBs styreleder til Fylkesutvalget og Hovedutvalg for samferdsel (nytt fra 2021)
- Årlig rapport fra AtB til Hovedutvalg for samferdsel på det politiske oppdragsbrevet
- Månedlige avklaringsmøter mellom AtBs ledelse og fylkets samferdselsledelse

Samhandling med fylkeskommunen



Styreleders deltakelse i møter

- Eiermøter avholdes ved behov; fra 2026 skal disse avholdes minimum to ganger per år
- Styreleder i AtB møter i Fylkesutvalget to ganger per år for å gi orientering
- Styreleder stiller i dialogmøte med HUS én gang per år

Styrebehandles:

- AtB rapporterer årlig på politisk oppdragsbrev
- AtB gir utfyllende informasjon som grunnlag for fylkeskommunens årlige Eiermelding om AtB

Administrasjonen:

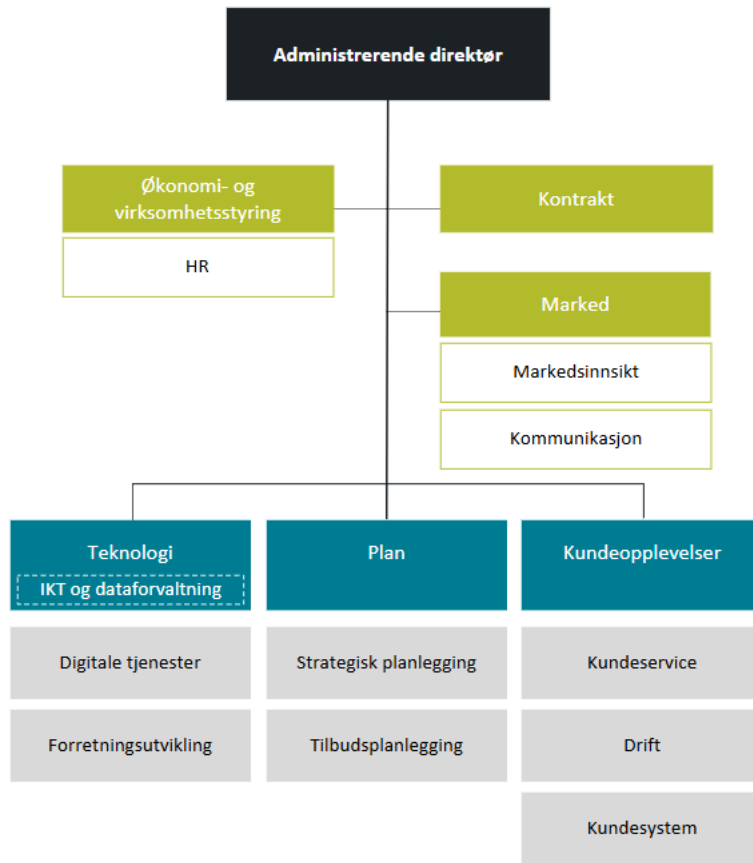
- Regelmessige leder-/avklaringsmøter (tilpasning av struktur etter omorganisering i Trøndelag fylkeskommune)
- Løpende dialog med fylkesadministrasjonen om de store anbudene og politiske vedtak
- AtB informerer på samtlige møter i Hovedutvalg for samferdsel



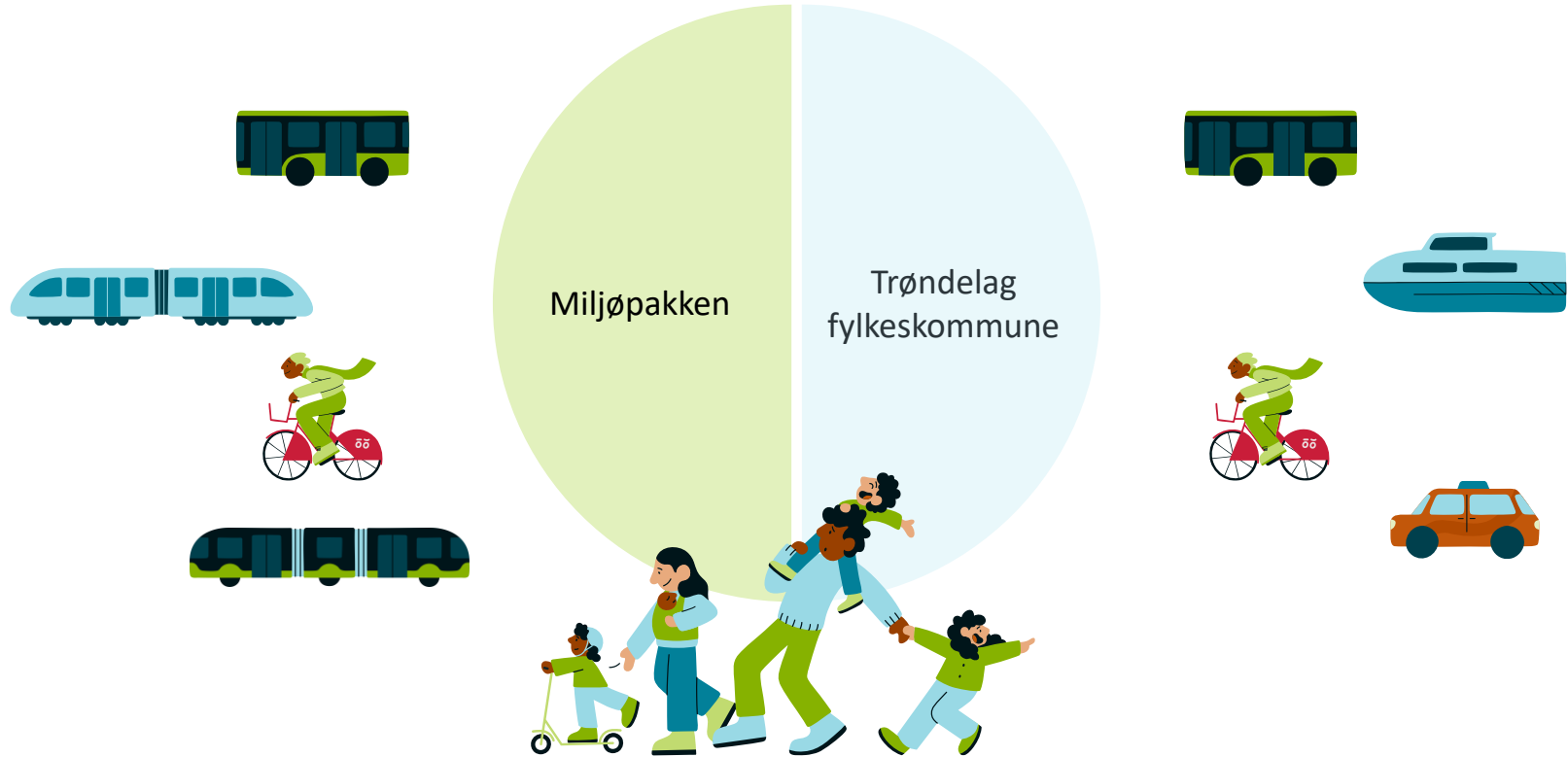
Ny organisasjon fra 2025



- Bemanningsendringer med tilpasninger av kompetanse og frigjøring av årsverk
- Gevinstrealiseringsplan med regelmessig rapportering til styret
- Tydelig plan for organisasjonstiltak over tre år
- Plan for digitalisering og effektivisering av prosesser



AtB har god økonomistyring og som er tilpasset to tilskuddsområder



AtBs strategiske målsetninger

Understøtter fylkeskommunens mål med AtB

MÅL 1 –



innsikt og samhandling:

AtB skal levere et attraktivt, bærekraftig og balansert mobilitetstilbud basert på innsikt, involvering og samarbeid

MÅL 2 –



kundeorienterte tjenester:

AtB skal gjøre det enkelt for kundene å velge grønne reiser gjennom å ha det beste kundedgrensesnittet for informasjon og betalingsløsninger

MÅL 3 –



et sammenhengende tilbud:

AtB skal være navet som skaper helhet og sammenheng i et mobilitetstilbud med stadig flere aktører og nye transportformer

Kritisk suksessfaktor:



posisjon

AtB skal ha en posisjon som sikrer et framtidsrettet og bærekraftig mobilitetstilbud i hele Trøndelag

Kritisk suksessfaktor:



riktig kompetanse

AtB skal være et ledende kompetansemiljø innen mobilitet, og i front på teknologisk utvikling

Kritisk suksessfaktor:



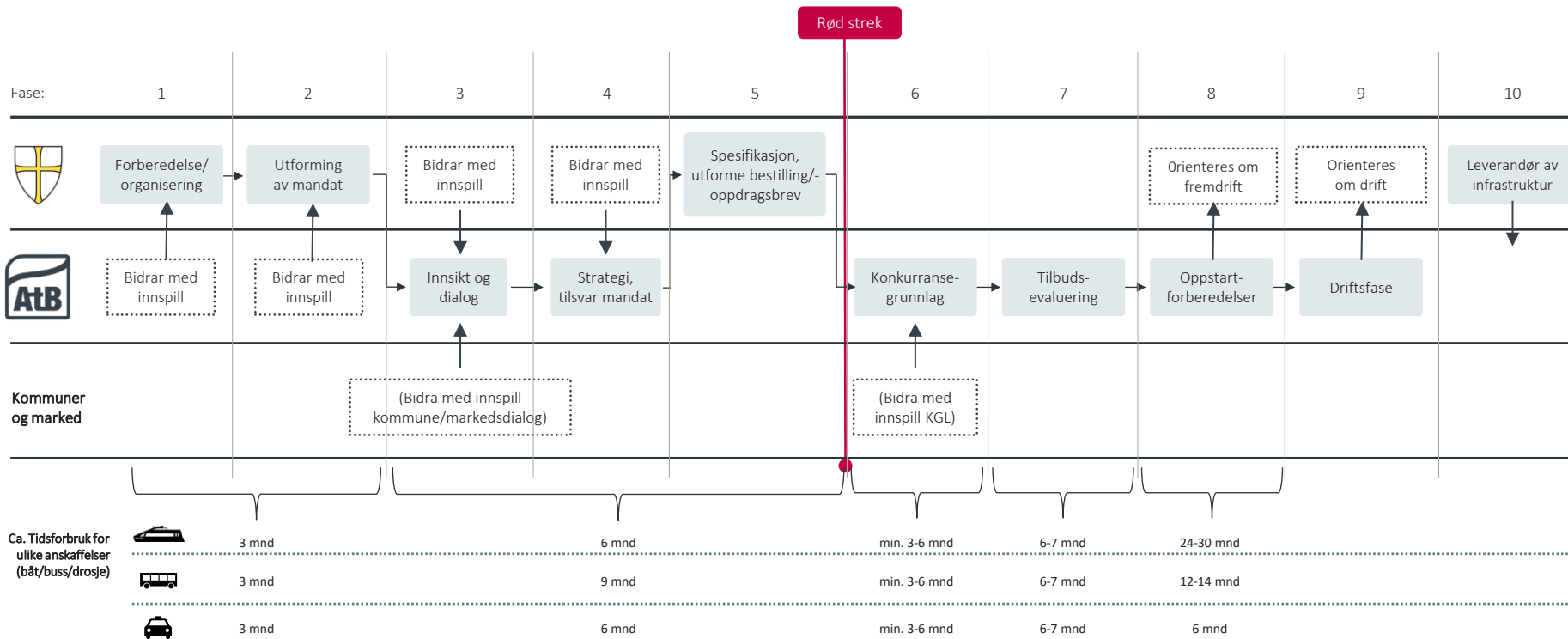
attraktiv organisasjon

AtB skal være en attraktiv arbeidsplass og en effektiv organisasjon

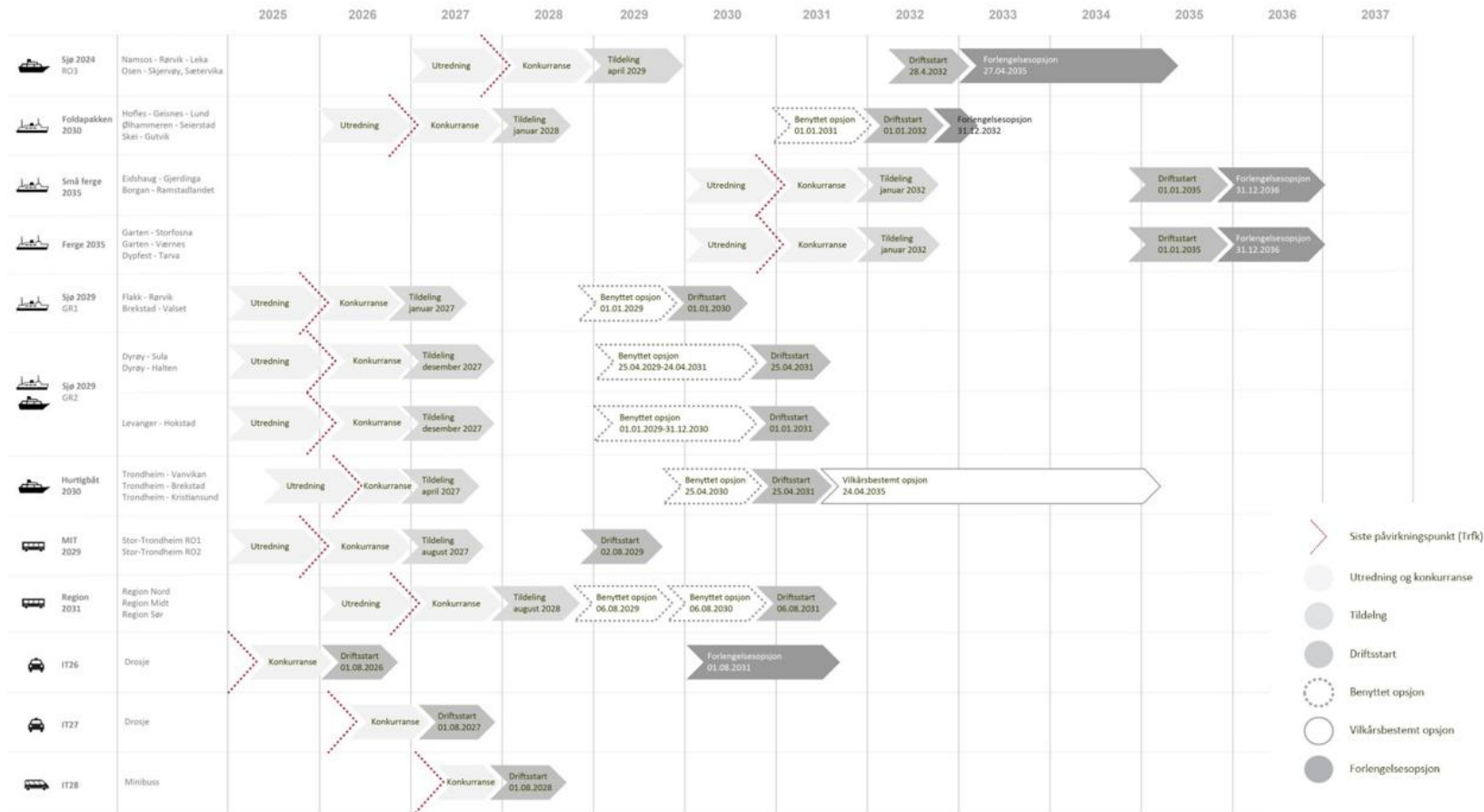
4-6 innsatsområder pr mål / kritisk suksessfaktor og som er basis for årlig virksomhetsplan for AtB

Politisk prosess, egenregi avklart i mandatprosessen

15.11.2023: Behandlet i Hovedutvalget for Samferdsel/TRFK



Arbeid med stort antall, og store, anbud



- Siste påvirkningspunkt (Trfk)
- Utredning og konkurranse
- Tildeling
- Driftsstart
- Benyttet opsjon
- Vilkårsbestemt opsjon
- Forlengelsesoppsjon

Samhandling med fylkeskommunen



Styreleders deltakelse i møter

- Eiermøter avholdes ved behov; fra 2026 skal disse avholdes minimum to ganger per år
- Styreleder i AtB møter i Fylkesutvalget to ganger per år for å gi orientering
- Styreleder stiller i dialogmøte med HUS én gang per år

Styrebehandles:

- AtB rapporterer årlig på politisk oppdragsbrev
- AtB gir utfyllende informasjon som grunnlag for fylkeskommunens årlige Eiermelding om AtB

Administrasjonen:

- Regelmessige leder-/avklaringsmøter (tilpasning av struktur etter omorganisering i Trøndelag fylkeskommune)
- Løpende dialog med fylkesadministrasjonen om de store anbudene og politiske vedtak
- AtB informerer på samtlige møter i Hovedutvalg for samferdsel



Til behandling i styremøte AtB 22. april

AtBs budskap til Trfks eiermelding for 2025



Eierstrategien inneholder 3 politiske mål for selskapet:

- 1) Balansert utvikling (transporttilbud)
- 2) Klima og miljø (transportløsninger)
- 3) Tjenestekvalitet (effektiv ressursutnyttelse og tjenestetilbud)

AtB skal levere innspill til eiermelding på:

- Viktige hendelser i 2025
- Driften i selskapet i 2025 som har bidratt til å innfri de 3 politiske målsetningene
- Nye tiltak / initiativer som bidrar fremtidig for å innfri målene

AtB har i 2025 levert godt på de mål som fylkeskommunen har med eierskapet i AtB:

- AtB har implementert en ny organisasjon, og har lagt planer for å effektivisere virksomheten, styrke digital kapasitet og støtte til kommende anbud.
- Kapasitetsutvidelsen som ble gjennomført i Trondheim i 2025 ga flere avganger, bedre dekning og bidro til sterk passasjervekst.
- Transportoppdraget for Ski-VM 2025 ble levert med høy kvalitet og krevde omfattende planlegging og oppfølging.
- AtB har lagt ned betydelig kapasitet med nye store anbud som MIT29, regionanbud og Mobilitet Sjø 2029.
- Arbeid med digital tjenesteutvikling er styrket, inkludert arbeidet for å vurdere inntreden i Tet Digital AS.
- Bestillingstransport og øvrig tilbudsutvikling i Trondheim og regionen har vist god utvikling.
- Det er arbeidet godt med klima og miljø, blant annet med økning i antall kollektivreisende, nye elektriske busser, hybridisering av ferger og videre testing av elektrisk vei.
- Innfasing av energieffektive hurtigbåter i Trondheimsfjorden ikke ble gjennomført som planlagt som følge av utfordringer knyttet til innfasing av ny teknologi og ytelse.
- Det har vært høy regularitet på buss og stabil drift på ferge, mens det har vært enkelte utfordringer på hurtigbåt særlig pga. vær og bemanning.
- Det er gjennomført nye tiltak som utredning av ny takstmodell, samkjøring og videre utvikling av skoleskys, herunder egenplanlegging i fem kommuner.
- AtB har gjennom året sikret et økonomisk resultat og utvikling i administrasjonskostnader i tråd med forventninger til solid og effektiv drift

Oppdragsbrev HUS 2025

- Som del av leveranseavtalen mottar AtB hver år politisk oppdragsbrev med forventninger til virksomheten
- AtB har gjennom 2025 holdt Hovedutvalg for samferdsel løpende orientert om status opp mot forventningene
- AtB har etter årets utløp avlevert rapport til fylkeskommunen
- Sammendrag for de tre forventningene som ble gitt fra HUS :

Samhandling: AtB har etablert dialog om økonomiske utfordringer, tilbudsendringer og strategiske spørsmål med fylkeskommunen.

Økonomiske rammer: AtB har hatt god økonomistyring i 2025 og levert et svakt positivt resultat innenfor gitte rammer. Samtidig pekes det på betydelige framtidige kostnadsutfordringer knyttet til store anbud.

Trafikksikkerhet: AtB har ferdigstilt en operativ fagstrategi for trafikksikkerhet og styrket arbeidet med risikoforståelse, rapportering og oppfølging av hendelser i samarbeid med operatører.



Trøndelag fylkeskommune
v/Samferdselsdirektor Jo Bernt Brønstad

Trondheim 13. februar 2026

Rapport oppdragsbrev 2025

Innledning

Det vises til oppdragsbrev av 19. desember 2024 hvor Hovedutvalg for samferdsel (HUS) har gitt forventninger til AtBs leveranser for 2025. I brevet fra HUS er det angitt et ønske om skriftlig rapportering på status på forventningene i tilknytning til HUS sitt første møte i 2026. Etter dialog med fylkesadministrasjonen er det avtalt at dette legges frem for HUS sitt møte 5. mars.

AtB har gjennom 2025 holdt fylkeskommunen løpende orientert om status på oppdragsbrevet. Senest ble dette gitt i HUS sitt møte 19. november 2025.

Nedenfor redegjøres for endelig status og måloppnåelse på temaene iht. den nummerering som HUS har benyttet i sitt brev. HUS sine forventninger nevnt punktvis nedenfor er vår forkortede oppsummering av innholdet i oppdragsbrevet.

1) Samhandling

- AtB skal sammen med Trøndelag fylkeskommune kartlegge og forbedre prosesser for å sikre effektiv ressursbruk, samt holde HUS løpende orientert om eventuell nedskalering av tilbudet.

AtBs arbeid i 2025:

I 2025 ble det etter avtale med fylkesadministrasjonen etablert en ny arena for samhandling mellom fylkesadministrasjonens samferdselsledelse og AtBs ledelse. Dette har vært regelmessige møter hvor samarbeidsforhold og strategiske problemstillinger har blitt diskutert.

Styrkede samhandlingsarenaer har gjort det mulig å ta opp og diskutere langsiktige økonomiske utfordringer for kollektivtilbudet tidlig, noe AtB mener har vært avgjørende for å informere eier og det politiske miljøet, blant annet gjennom eiermøter.

AtB har fortløpende informert fylkeskommunen om økonomiske rammer og behovet for å redusere rutetilbudet fra sommeren 2025, noe som ble lagt frem for HUS 21. mai 2025 som grunnlag for politiske beslutninger.

AtB AS

Post- og besøksadresse: Prinsens gate 39, 7011 Trondheim
Telefon: 478 02 820 – Epost: atb@atb.no – www.atb.no
Org. nr.: 994686011

Målene fra eierstrategi og oppdragsbrev fra HUS implementeres sammen med virksomhetsmål i årlig virksomhetsplan.

Måloppnåelse for 2025



AtBs hovedmål for 2025	
<p>✓ = Mål i hovedsak nådd ! = Forsinket/delvis nådd x = Mål ikke nådd</p>	Kommentarer
Betydelig vekst i antall reiser	<p>✓</p> <ul style="list-style-type: none"> 58 mill påstigende i Trøndelag i 2025 = 7,2 % vekst ift. 2024 Overprestert på passasjerinntekter i henhold til budsjett som hadde i seg 1% vekst i Region og 6% i Miljøpakken utover takstøkning Gjennomført vellykket kapasitetsutvidelse av tilbudet i Trondheim
En effektiv og fremtidsrettet organisasjon	<p>✓</p> <ul style="list-style-type: none"> Ny organisasjon etablert i 2025, med bemanningstilpasninger Organisasjonstiltak forankret blant ansatte og ledere Etablert plan for gevinstrealisering som rapporteres halvårlig Utredning samarbeid med ekstern aktør om digitale løsninger Styrket oppmerksomhet om beredskap knyttet til endringer i rammebetingelser
Utvikle fremtidens tilbud og tjenester	<p>!</p> <ul style="list-style-type: none"> Nye fartøy for hurtigbåtsamband er ikke levert iht. plan som følge av utfordrende situasjon med operatør Dialog om infrastruktur, depot og økonomi er krevende og pågår med fylkeskommunen Flere store anbud har krevd betydelig ressursinnsats gjennom året Prøveprosjekt for samkjøringer etablert i store deler av Trøndelag

- God måloppnåelse i 2025
 - Høy vekst i antall reiser
 - Ny organisasjon etablert og med gevinstrealiseringsplan
 - Utfordringer med overgang til ny energiløsning på hurtigbåtsamband
- Positive økonomiske resultater
 - Ønske om høyere egenkapital gitt risikobildet
 - Forberede for en forventet krevende økonomisk situasjon fra 2029
- Antall administrative årsverk har vært stabilt over tid, men insourcing av oppgaver som tidligere har ligget utenfor AtB har tilført årsverk.

Hovedutvalg for samferdsel

Oppdragsbrev for 2026



AtB arbeider med forventningene gitt i oppdragsbrev mottatt fra Trøndelag fylkeskommune 16. desember 2025:

Samhandling

- AtB og fylkeskommunen har omfattende og godt samarbeid på ulike nivåer i organisasjonene. Etter omorganisering i fylkeskommunen arbeides det nå med å etablere en fornyet struktur på samarbeidet på ledernivå.

Økonomiske rammer

- AtB har levert et positivt resultat for 2025, budsjetterer med svakt positivt resultat for 2026, og har god dialog med fylkeskommunen om økonomiske utfordringer knyttet til de store kommende anbudene.
- AtB har som del av utviklingen initiert tiltak for å effektivisere interne prosesser gjennom 2026.
- Prosess for inntreden i Tet Digital AS pågår med sikte på å styrke og effektivisere digital tjenesteutvikling.

Beredskap

- AtB har i starten av 2026 oppdatert planverk for beredskap og integrert dette i nytt krisestøttesystem
- AtB har styrket dialog med fylkesadministrasjonen, og i 2026 fokusert rundt fylkets evakueringsansvar, energisårbarhet ved nytt anbud fra 2029 og koordinering av beredskapsplaner.



Vurdert per utgangen av 2025

Overordnet risikovurdering (1 av 2)



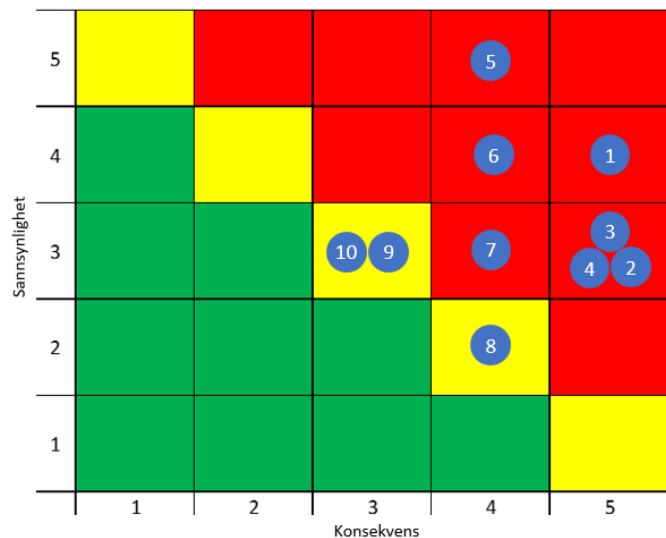
- AtB står overfor flere vesentlige risikoer som kan påvirke både økonomi, drift og omdømme
- I stor grad er risikoene knyttet til eksterne rammebetingelser
- Administrasjonen vurderer at den samlede usikkerheten har økt gjennom 2025
- Administrasjonen følger opp tiltak som bl.a. går på:
 - Kontakt med myndigheter for å sikre tilstrekkelig finansiering
 - Dialog med fylkeskommunen om utvikling av infrastruktur
 - Styrking teknologisk sikkerhet gjennom barrierer, tilgangsstyring, ansattbevissthet, robuste skyløsninger og samarbeid med Tet Digital
 - Organisasjonstiltak for å tilpasse ressurser og kompetanse for store og komplekse anbud
 - Styrking av prosess for skoleskysshåndtering, vurderinger av AtBs rolle knyttet til app'en, avtale med Fara om sanntidssystem, dialog med operatører knyttet til materiell og mannskap

Vurdert per utgangen av 2025

Overordnet risikovurdering (2 av 2)



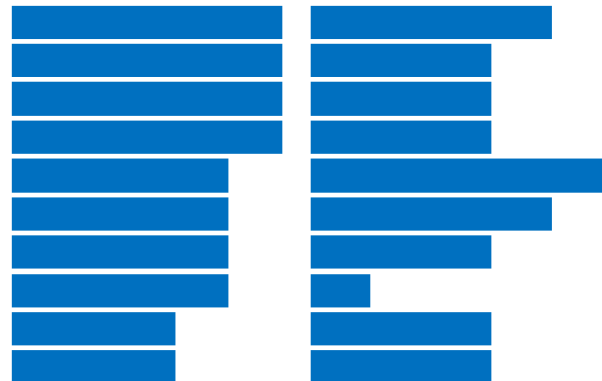
- Vurderingen viser en oversikt over vesentlige forhold som kan påvirke AtBs strategiske mål/ambisjoner
- Risikoene er i hovedsak tilordnet en risikoeier i ledergruppa som følger opp vurderinger og tiltak
- En samlet ledergruppe vurderer risikoene minimum hvert tertial



1. Uavklarte økonomiske rammebetingelser
2. Uklar depotløsning og energiløsninger fra 2029
3. Cybertrusler
4. Egenregi ITS
5. Geopolitisk usikkerhet
6. Store og komplekse anbud
7. Driftsansvar for app
8. Bortfall sanntidssystem 2028-31
9. Mangel på mannskap og materiell
10. Økonomisk situasjon operatør

Konsekvens:

Sannsynlighet:



Skoleskyss



Status skoleskyssordningen



14 800-15 000 elever/år, hvorav ca 2 300 elever drosje har daglig skyss, eller har dette i korte deler av året (midlertidig medisinsk, vinterskyss...)

Etter en krevende periode for skoleskyss i 2021/2022 er det i dag **et lavt omfang av rapporterte avvik** (uke 16: 0,1% av planlagte turer), men også en **dobling av kostnadene**.

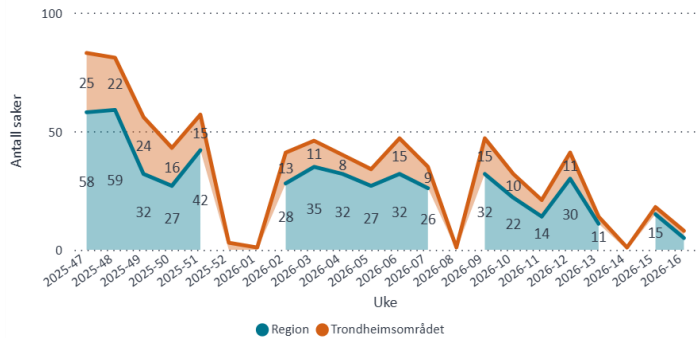
Fra skoleåret 2025/2026 har **AtB overtatt transportplanleggingen** i to kontraktsområder for å øke konkurransen, få innsikt og bedre kvaliteten i tjenestetilbudet.

Ytterligere tre områder planlegges for skoleåret 2026/2027, og full overtakelse fra 2027/2028, totalt 16 nye kontraktsområder som i dag planlegges av operatøren.

Utfordringen er **primært monopolsituasjonen** med én stor aktør som også leverer og prioriterer Pasientreiser, fremfor fylkeskommunal skoleskyss. Tidvis er det krevende samarbeidsforhold.

Fra skoleåret 2026/2027 blir det konkurranse i Trondheim

Antall saker pr uke, fordelt på område

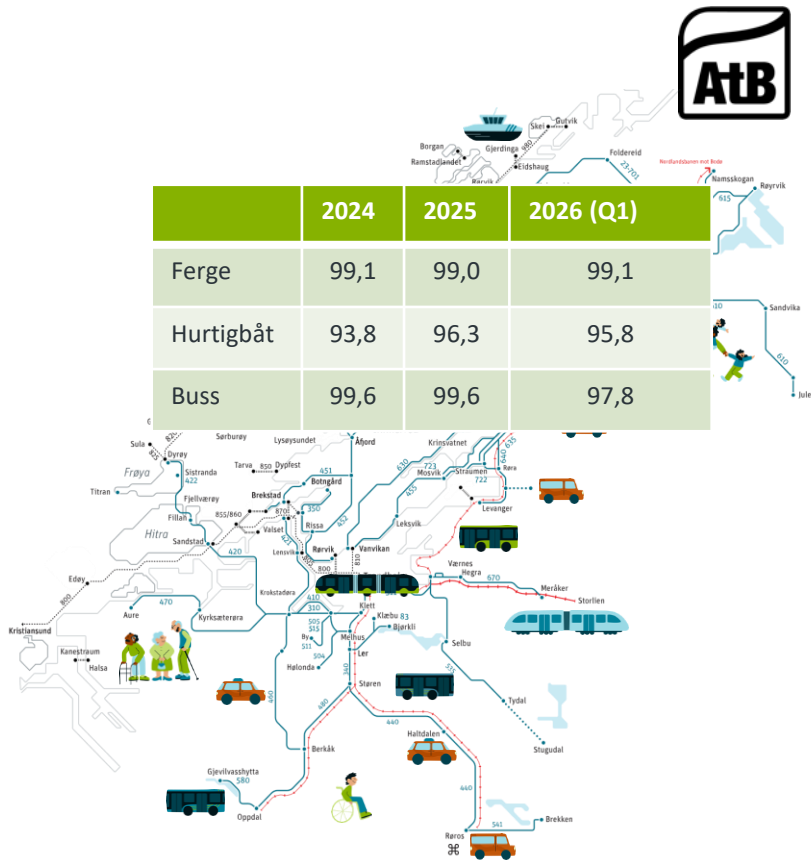


Tilbud i regionen



Status regiontilbudet

- AtB prioriterer tiltak for et **sammenhengende nettverk** mellom tilbudene, med garanterte korrespondanser (buss/buss, buss/tog, buss/hurtigbåt)
En stadig større portefølje av mobilitetstilbud, åpner for stadig flere reisemuligheter, presentert i AtB reiseapp.
 - Det er **gjennomgående høy regularitet**, bedring på hurtigbåt i 2025 og buss i 2026 etter en krevende tid med alternativt materiell og gå-sakte aksjon på verksted.
 - Det er **godt samarbeid med operatørene** som jobber proaktivt for å sikre høy regularitet og trygghet/sikkerhet.
Høy alder i bussnæringen, ny praksis fra Sjøfartsdirektoratet for hviletidsbestemmelser i sjønæringen, og et utfordrende jobbmarked krever **økonomisk solide, proaktive og kompetente operatører**.
 - **God samhandlingen med kommunene**, men forventningene til reisemulighetene er større enn hva som kan leveres. Økende avstand i mobilitetstilbudets innhold mellom Trondheimsområdet og Trøndelag.
- AtB søker å være **involverende og ansvarlig** i utredningsarbeid, proaktiv på kjente endringer i tilbudet og imøtekommende ved avvik.



Samarbeid Miljøpakken



Status Miljøpakkesamarbeidet



Per mars 2026 viser Byindeksen for Nullvekstmålet ingen endring – **Trondheim løser ikke nullvekstmålet**, og det er økning i bilparken og elbilene øker mest i bomsnittene.

Politiske vedtak om **redusert pris og gunstige taksttiltak** viser ingen større effekt på Nullvekstmålet. Kundeundersøkelser prioriterer frekvens, tilgjengelighet, reisetid, og pris angår mest de som allerede har valgt å reise. AtB vurderer at ett attraktivt kollektivtilbud løser ikke alene Nullvekstmålet, og bilrestriktive tiltak er nødvendig.

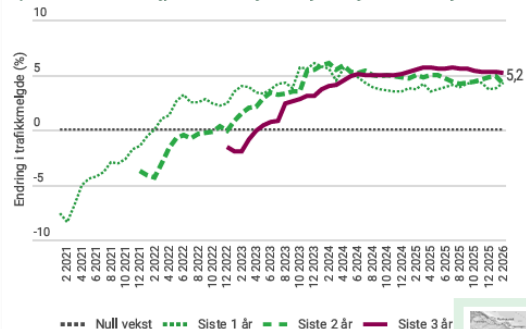
AtB deler kunnskap med fylkeskommunen om trafikkutvikling, gir faglige innspill i takstspørsmål, gjennomfører mobilitetspiloter, og for nye kontrakter fra august 2029 er det gjort et omfattende utredningsarbeid.

AtB gir i april hvert år faglige innspill til Miljøpakkens handlingsprogram. For 2027, forslås (1) tiltak for redusert reisetid, (2) utbedre kritisk veiinfrastruktur og (3) styrke kundeopplevelsen på værutsatte knute-/omstigningspunkter. Det økonomiske handlingsrommet er sterkt begrenset.

AtB bidrar med faglige innspill på saker, på oppfordring fra Samferdselsdirektøren.

AtB anbefaler at samarbeidet AtB/TRFK i Byvekstavtaleområdet prioriteres høyere da kollektiv er den transportformen som er pekt på som viktigste tiltak for måloppnåelse.

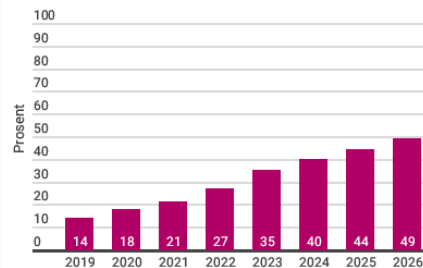
Byindeksen. Estimert gjennomsnittlig endring siste glidende 1, 2 og 3 år



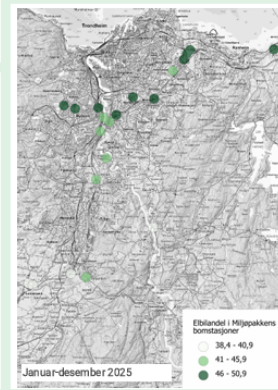
Byindeksen viser trafikkmengde i byområdet sammenlignet med referanseåret. Beregningene er basert på passeringer i faste trafikkregistreringspunkt og bomstasjoner. Se mer informasjon side 9.

Kilde: Statens vegvesen

Andel elbil i bom. "Lette" biler. Januar-februar, 2019-2026.



Kilde: Vegamot



Universell utforming



Arbeid med universell utforming



- AtB har tett dialog med ulike brukerorganisasjoner knyttet til universell utforming (eks Funksjonshemmedes fellesorganisasjon, Norges Blindforbund, Norges Handikapforbund m.fl.)
 - Faste møter, i tillegg til dialog og brukerinvolvering ved utvikling av tilbud og tjenester.
 - Vi følger opp universell utforming på alle deler av tilbudet - materiell, informasjon, digitale tjenester osv.
 - AtB følger standarder for de ulike tilbudene/tjenestene som et minimum.
- Alt materiell på buss og båt er universelt utformet.
- Alle digitale flater – appen AtB og atb.no er i henhold til krav, og under kontinuerlig utvikling/oppfølging.
- utfordringer:
 - Infrastruktur rundt holdeplasser er ofte en avgjørende faktor for å kunne reise. Ligger til infrastruktureier – ikke AtB. Handler både om utforming og tilgjengelighet til og fra holdeplass.





Trøndelag fylkeskommune
Trööndelagen fylhkentjielte



Orientering til kontrollutvalget 21. april

Samhandling Trøndelag fylkeskommune – AtB

Utøvelse av eieransvar og bestillerrolle



1. Samhandling og styringsdialog mellom fylkeskommunen og AtB

- Hvordan fylkeskommunen utøver sitt eieransvar og bestillerrolle overfor AtB?
- Organisering av samhandling, møtearenaer og kontaktflater.
- Hvordan følger fylkeskommunen opp måloppnåelse, og hvordan er deres oppfattelse av om det er en hensiktsmessig ressursbruk?

2. Oppfølging av risikoområder (fra plan for forvaltningsrevisjon)

- Hvordan blir økonomiske og omdømmemessige risikoer kjent, og hvordan håndteres dette i samhandlingen?
- Hvordan er fylkeskommunens oppfattelse av:
 - utfordringer og tiltak knyttet til sikkerhet og kvalitet i skoleskys
 - krav til universell utforming og tiltak

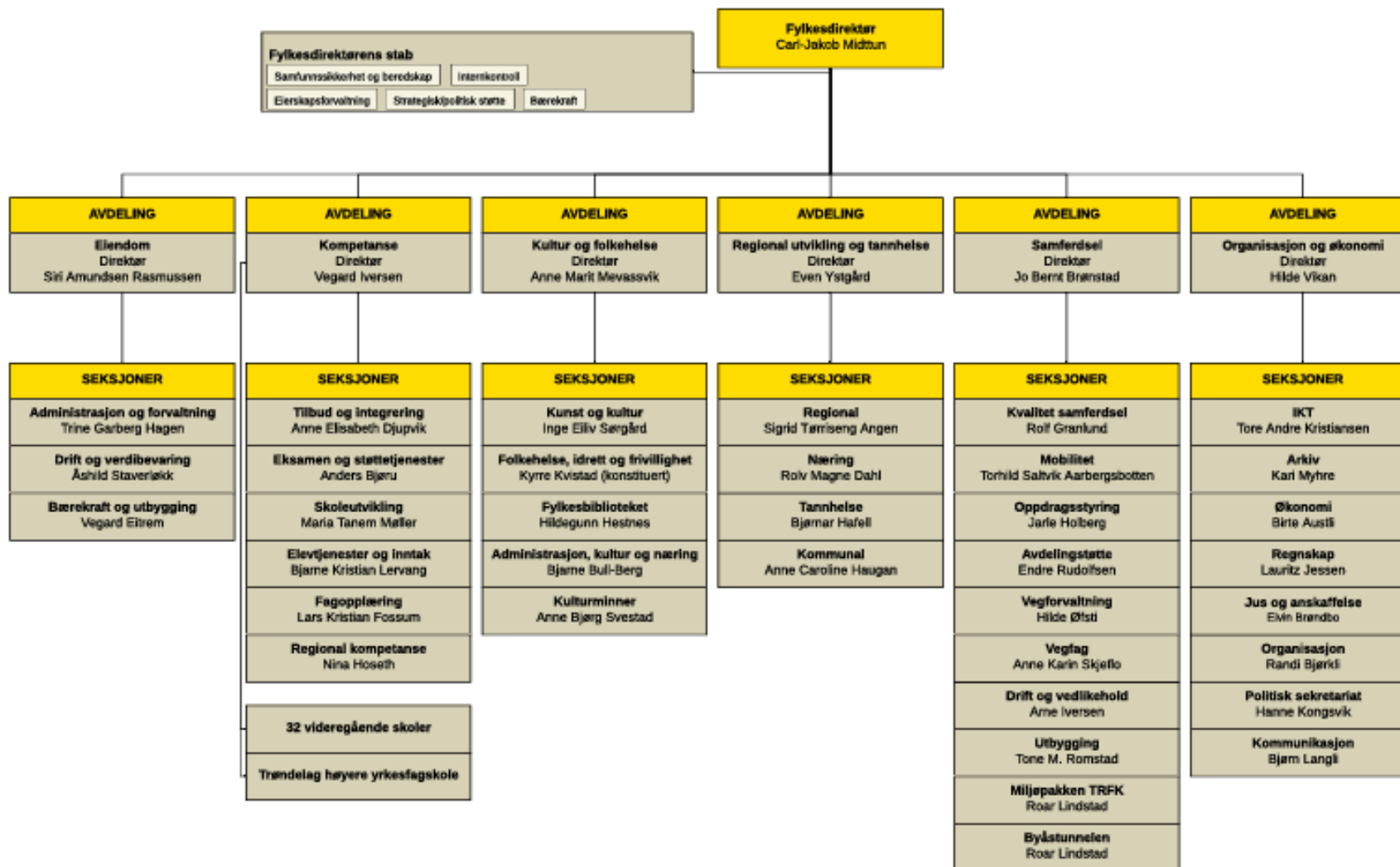
3. Forpliktelser knyttet til miljøpakkesamarbeidet og nullutslippsmål

- Hvordan opplever fylkeskommunen at AtB ivaretar sine forpliktelser i miljøpakkesamarbeidet?
- Hvordan håndteres eventuelle motstridende hensyn mellom for eksempel nullutslippsmål og kundebehov/markedsbehov?
- Hvordan balanserer fylkeskommunen sitt eieransvar, miljømål og AtBs driftsmessige prioriteringer

Ny samferdselsavdeling - 01.12.2025



Organisasjonskart Trøndelag fylkeskommune





Trøndelag fylkeskommune
Trööndelagen fylhkentjielte



Samhandling og styringsdialog mellom fylkeskommunen og AtB

Utøvelse av eieransvar og bestillerrolle



Eieransvar

- Utgangspunktet for eierstyringen er angitt i Trfks eierstrategi for AtB (revidert versjon vedtatt i fylkestinget oktober 2025)
- Eierstyringen skjer i generalforsamling
- Eiermøter avholdes ved behov, minimum to ganger i året
- AtB sender en årlig eiermelding som behandles i fylkestinget i juni

Utøvelse av eieransvar og bestillerrolle



- Eieransvar
- Trfk **er p.t.** organisert slik at det er en egen seksjon på samferdselsavdelingen som har hovedansvaret for bestillinger til AtB (seksjon Oppdragsstyring)
- I de store kollektive innkjøpsprosessene, **sender Trfk oppdragsbrev** til AtB, etter at **rammene** for anskaffelsene **er vedtatt politisk**
- **Før og etter** oppdragsbrev sendes, er det **dialog mellom** virksomhetene
 - I de store, komplekse anskaffelsene **gis AtB et utredningsoppdrag**, der de **må utrede** nærmere tjenestetilbud, teknologi, universell utforming, beredskap, klima/miljø mm.
 - **Underveis i utredningsfasen** styres oppdraget i faste møtepunkt med ledelsen i AtB, der AtB kan løfte spørsmål til avklaring
 - **I forkant av** utsendelse av oppdrag, **etter politisk behandling** av de overordnede rammene for konkurransen, **avklares nærmere detaljer om oppdraget** på administrativt nivå

Utøvelse av eieransvar og bestillerrolle, forts.



- Etter utsendelse av oppdrag, er **AtBs oppfølging av oppdraget** et regelmessig punkt på avklaringsmøter (nærmere om disse møtene nedenfor)
- **Status** i anbudsprosessene i AtB er et **orienteringspunkt i møtene** i hovedutvalg for samferdsel
- Hovedutvalg for samferdsel **sender i tillegg et årlig politisk oppdragsbrev** til AtB, med overordnede føringer, typisk innenfor økonomi, miljø og beredskap.
- **Styreleder i AtB** er tilstede på hovedutvalgets behandling av det politiske oppdragsbrevet.
- Det politiske oppdragsbrevet **rapporteres det muntlig på i hovedutvalgsmøtene** underveis i året, i tillegg til at **AtB sender utvalget en skriftlig sluttrapport** etter årets slutt.
- **Utover bestillingene** knyttet til de store kollektivanskaffelsene, **gis det også en rekke utredningsoppdrag** innenfor Miljøpakken og økonomi.

Organisering av samhandling, møtearenaer og kontaktflater



- **Trfk har en fast struktur** på samhandlingen med AtB
- Det er en **leveranseavtale** mellom Trfk og AtB, **som angir premisser** for samhandlingen
- Administrativ er det **felles ledermøte og avklaringsmøter** med frekvens på halvannen måned
- Trfk tok tidlig i 2026 **initiativ til at strukturen** på møtene skal tydeliggjøres ytterligere
- **Felles ledermøte** er et formelt møte mellom samferdselsdirektør og adm. dir. AtB

Organisering av samhandling, møtearenaer og kontaktflater, forts.



- Avklaringsmøtet består av mellomledere, der **faste punkt på agendaen** bl.a er miljøpakkespørsmål, økonomi, status på alle større anskaffelser og kollektiv infrastruktur
- **Adm.dir. i AtB** har, under fylkesdirektørens orientering, **en fast orientering** i alle møter i hovedutvalget for samferdsel
- **Styreleder** har en **orientering til fylkesutvalget to ganger** i året
- **Utover** disse faste møtene, er det **en rekke kontaktpunkter** på saks/prosessnivå, også på saksbehandlernivå

Organisering av samhandling, møtearenaer og kontaktflater - oppsummert



- Struktur
 - **Strategisk styring** – Ledermøtet for overordnet styring og prinsipielle avklaringer
 - **Operativ styring** – Avklaringsmøter og løpende samarbeid knyttet til økonomi, anskaffelser og tiltak
- Utvikling
 - God strukturering av samhandling per i dag
 - Tydeliggjøring av møteformat, roller og styring er i prosess

Oppfølging av måloppnåelse, og hvordan oppfattelsen er av hensiktsmessig ressursbruk



- Trfks **oppfølging av måloppnåelse skjer i de fora** og på den måten som er angitt tidligere i presentasjonen
- Trfks initiativ om å tydeliggjøre ytterligere strukturen på de faste samhandlingsmøtene, **er delvis gjort utfra et ønske om å få en klarere oversikt** over status i de store prosjektene og hvordan eventuelle avvik håndteres

Oppfølging av måloppnåelse, og hvordan oppfattelsen er av hensiktsmessig ressursbruk



- AtB's måloppnåelse **vurderes forløpende** gjennom fast styringsdialog og innspill til politiske saker
 - Det vurderes at det **er rom for videre utvikling** av oppfølgingen
 - AtB bidrar med underlag for politiske saker
- Vurdering
 - Fylkesdirektøren **vurderer at ressursbruken** er riktig og nødvendig for å håndtere en voksende organisasjon som AtB
 - Dagens selskapsform av AtB **kan medføre økt behov for** koordinering og administrativ oppfølging
 - Det er **igangsatt arbeid med tydeliggjøring** av roller og møteform for å sikre mer effektiv ressursbruk

Samhandling oppsummert



- Rammer for eierstyringen
 - Kontrollutvalget peker **i sin beskrivelse** på flere forhold knyttet til oppfølgingen av AtB.
 - Fylkesdirektøren vurderer at det pekes **på et bredt risikobilde**
 - AtB er organisert som et AS, noe som setter rammer for eierstyring og oppfølging
 - Fylkesdirektøren **vurderer at en forvaltningsrevisjon** bør rette oppmerksomhet mot eierstyring innenfor nevnte rammer, fremfor operative forhold



Trøndelag fylkeskommune
Trööndelagen fylhkentjielte



Oppfølging av risikoområder

Kjennskap til økonomiske og omdømmemessige risikoer og håndtering



- **Saker knyttet til omdømme** blir ved behov inntatt i den beskrevne samhandlingsstrukturen
- Dersom det **oppstår dagsaktuelle saker/hastesaker** om omdømme, orienterer AtB umiddelbart til Trfk
- AtB gir innspill og bakgrunnsinfo til Trfks arbeid med Økonomiplan

Kjennskap til økonomiske og omdømmemessige risikoer og håndtering



- **Større saker og avvik** håndteres i fast møte- og rapporteringsstruktur
- Økonomisk risiko knyttet til anbud og prisutvikling **følges opp særskilt gjennom politiske saker**
- **Fylkesdirektøren** vurderer at
 - Fylkeskommunen **er avhengig av god rapportering og dialog** for innsikt i økonomiske og operative forhold
 - Praksisen innenfor dagens organisering innebærer at fylkeskommunen **ikke har fullt innsyn i alle deler av virksomheten**, noe som kan begrense oppfølging av risiko og økonomiske forhold

Utfordringer og tiltak knyttet til sikkerhet og kvalitet i skoleskyss



- Trfk har **faste møter** med AtB angående skoleskyss
- Trfk oppfatter at AtB **har hatt stor oppmerksomhet** på skoleskyss siden de store utfordringene som oppstod i 2021
- Trfk **er involvert** i AtBs anbudsforberedelser
- Trfk **har registrert** at AtB har hatt **kapasitetsutfordringer**, med høy turnover innenfor skoleskyss
- Trfk **oppfatter** at AtB har høyt fokus på sikkerhet
- AtB **er med i alle** møter i FTU

Krav til universell utforming og tiltak



- Trfk **oppfatter** at AtB jobber godt med krav til universell utforming
- Ved utforming av **nye tilbud er det dialog** med brukergrupper
- Dersom det **oppstår utfordringer** på et kollektivtilbud, er Trfks oppfatning at **AtB følger opp dette** så langt som praktisk og økonomisk mulig



Trøndelag fylkeskommune
Trööndelagen fylhkentjälte



Forpliktelseser knyttet til miljøpakkesamarbeidet

Hvordan opplever fylkeskommunen at AtB ivaretar sine forpliktelser i miljøpakkesamarbeidet?



- AtB **har ingen forpliktelser** i Miljøpakkesamarbeidet
- AtB sin rolle:
 - Gir faglige råd og underlag for fylkeskommunen som kollektivmyndighet og partner
 - Har det operative ansvaret for at kollektivtiltak besluttet av Miljøpakken blir iverksatt og gjennomført
 - AtB gir innspill til fylkeskommunen sin rapportering til Miljøpakken



Årshjul for samhandling AtB – fylkeskommunen i arbeid med handlingsprogram for Miljøpakken

Jan - Mars	Mars - Mai	Juni - <u>Okt</u>	Nov - <u>Feb</u>	Januar →
<p>HP oppstartsmøte</p> <p><u>AtB</u> inviteres til møte om Handlingsprogrammet</p> <p>TRFK gjennomgår tiltak innenfor gjeldende HP og informerer om kommende prosess</p> <p><i>TRFK + <u>AtB</u></i></p>	<p>Innspill og politisk behandling</p> <p><u>AtB</u> leverer innspill innenfor kollektiv til TRFK</p> <p>TRFK gjør faglig vurdering av innspillene</p> <p>TRFK behandler politisk sak om innspill til kommende HP.</p> <p><i><u>AtB</u> / TRFK / HUS-FU</i></p>	<p>Bearbeiding av HP i MP-organer</p> <p>Handlingsprogrammet bearbeides i Programrådet og Kontaktutvalget</p> <p><i>MP-organer</i></p>	<p>Politisk behandling av HP</p> <p>Behandling av HP i HUS og FU</p> <p>Endelig behandling av HP i KU.</p> <p><i>HUS / FU/ KU</i></p>	<p>Bestilling til <u>AtB</u></p> <p>TRFK sender bestilling med tilhørende budsjett til <u>AtB</u> for nye tiltak.</p> <p><i>TRFK → <u>AtB</u></i></p>

Løpende tiltaksoppfølging: TRFK følger opp MP-tiltak som ligger hos AtB gjennom rapportering og egne møteserier

Hvordan håndteres eventuelle motstridende hensyn mellom for eksempel nullutslippsmål og kundebehov/markedsbehov?

Eventuelle målkonflikter håndteres i anbudsprossessen:

Utredningsmandat

- Utføres av AtB, Trfk, eksterne
- Belyser ulike konflikter
- Gir grunnlag for valg



Rammer for anbud

- Trfk innstiller på rammer med målsettinger inkludert miljømål i anbud
- Fylkestinget vedtar
 - Trfk sender Oppdragsbrev til AtB



Anbudskonkurranse

- AtB utarbeider konkurransegrunnlag basert på Oppdragsbrev fra Trfk



Tildeling av oppdrag

- AtB tildeler oppdrag basert på kriterier i konkurransegrunnlaget



Gjennomføring

- AtB har ansvar for at operatører utfører oppdrag iht. kontrakt.

Hvordan balanserer fylkeskommunen sitt eieransvar, miljømål og AtBs driftsmessige prioriteringer?

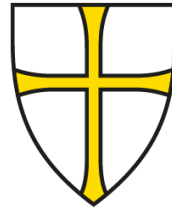


- Det er i utgangspunktet **forskriftskrav om nullutslipp** for fergeanskaffelser, samt **utslippskrav** i bussanskaffelser.
- **Fylket prioriterer** mellom miljømål, økonomi og tjenestetilbud.
- **Balansering av de forskjellige hensyn** er en del av utredningene AtB gjennomfører i forkant av anskaffelsene, og **belyses i de politiske** beslutningsgrunnlagene
- Når det gjelder miljømål og krav, må dette også ses opp mot økonomi og beredskap

Hvordan *balanserer* fylkeskommunen sitt eieransvar, miljømål og AtBs driftsmessige prioriteringer?



- Fylkesdirektøren **opererer innenfor gitte rammer** i politiske vedtak og selskapsform
- Fylkesdirektøren vurderer at **balansering av hensyn** ivaretas gjennom etablert styringsdialog innenfor gitte rammebetingelser
 - Det er rom for å gjøre **tydeligere prioriteringer** mellom mål og beredskapshensyn



**Trøndelag
fylkeskommune**

Trööndelagen fylhkentjielte

trondelagfylke.no | fb.com/trondelagfylke

Problemstilling

- Tilfredsstiller saksfremlegg til fylkestinget krav i lov, forskrift og anerkjente metoder?
- Har fylkeskommunen, på overordnet nivå, systematisk internkontroll for investeringsprosjekter?
- Ivaretar fylkesdirektøren sin rapporteringsplikt i gjennomføringsfasen?

Case: Trondheim Katedralskole og Cissi Klein Videregående Skole

Metode

- Revisjonen er gjennomført i tråd med NKRFs standard (RSK 001)
- Datagrunnlaget består av:
 - dokumentgjennomgang
 - intervjuer med sentrale nøkkelpersoner
 - alle intervjuer er referatført og verifisert
- RMN kvalitetssikring

Beslutningsgrunnlag - Revisjonskriterier

- Benytte en prosjektstyringsmodell med tydelige faser og beslutningspunkter
- Fremlegge et beslutningsgrunnlag som omfatter:
 - oppdatert statusrapport
 - revidert gevinstrealiseringsplan/business case
 - oppdatert risikovurdering
 - endringspunkter/endringslogg
 - læringspunkt og plan for neste fase

Beslutningsgrunnlag (1)

- Saksfremleggene gir oppdatert informasjon om prosjektstatus, økonomi og framdrift
- Dette gir et grunnlag for politiske beslutninger
- Begge prosjektene følger i praksis et stegvis prosjektløp

Samtidig fremgår det at:

- Prosjektstyringsmodellen er i liten grad synliggjort i saksfremleggene
- Det fremgår ikke tydelig:
 - hvilken fase prosjektet befinner seg i
 - hva som er grunnlaget for neste fase

Beslutningsgrunnlag (2)

- Gevinstrealisering er omtalt gjennom mål, men uten strukturert plan for oppfølging
- Risiko er omtalt, men i hovedsak uten systematisk vurdering av sannsynlighet og konsekvens
- Endringer beskrives i tekst og historikk, men uten samlet og systematisert endringslogg
- Læringspunkter fra tidligere faser fremgår i liten grad

Beslutningsgrunnlag (3)

Revisjonen vurderer at:

- Kravet til oppdatert status er oppfylt
- Delvis oppfylt:
 - risikovurdering
 - gevinstrealisering
 - endringshistorikk
 - synliggjøring av læringspunkter
- Samlet vurdering: Kravene til beslutningsgrunnlag er delvis oppfylt

Internkontroll - revisjonskriterier

- Fylkesdirektøren skal ha et helhetlig system for internkontroll som favner om investeringsprosjektene. Et slikt helhetlig system skal inneholde følgende sentrale komponenter:
 - Klart definerte roller og ansvar for styring og kontroll
 - Rutiner og prosedyrer
 - Avviks- og endringshåndtering i tråd med fastsatte styringskrav
 - Risikovurdering og risikohåndtering
 - Ordninger for evaluering, læring og erfaringsoverføring

Internkontroll på overordnet nivå (1)

- Økonomireglement og delegeringsreglement fordeler ansvar
- Styringsgrupper (samhandlingsgruppe)
- Prosjektene styres gjennom:
 - kontraktsstandarder
 - faste møte- og rapporteringsarenaer
- Rutiner og styrende dokumentasjon for investeringsprosjekter er spredt på flere løsninger, det er ikke etablert ett felles kvalitetssystem som gjelder for hele investeringsporteføljen.

Internkontroll overordnet nivå (2)

- Det mangler:
 - ett samlet og dokumentert internkontrollsystem
 - felles krav og systematikk på porteføljenivå
- Roller, ansvar og styringsstruktur, varierer mellom prosjekterer ikke tilstrekkelig formalisert
- Risiko håndteres prosjektvis, uten felles metodikk, uten sammenstilling på overordnet nivå
- Læring og erfaringsoverføring, skjer i hovedsak muntlig, er ikke dokumentert eller systematisert

Internkontroll overordnet nivå (3)

- Revisjonen vurderer at:
- Internkontrollen er delvis etablert
 - fungerer i praksis på prosjektnivå
 - internkontrollen fremstår ikke som et helhetlig og dokumentert system på overordnet nivå
- Dette innebærer at lik praksis, samlet styring, systematisk sporbarhet i begrenset grad er sikret.

Rapportering - revisjonskriterier

- tilstrekkelig og relevant styringsinformasjon, slik at administrativ og politisk ledelse får korrekt og oppdatert informasjon om status, økonomi, framdrift, kvalitet og risiko i investeringsprosjektene
- systematisk rapportering og varsling av avvik, slik at vesentlige endringer og risiko fanges opp og formidles gjennom styringslinjen
- dokumentert og etterprøvbar rapportering, slik at rapportert informasjon kan spores og ettergås i ettertid

Rapportering (1)

- Det rapporteres løpende om:
 - Økonomiframdrift
 - Risiko
 - Avvik
 - Rapporteringen skjer gjennom:
 - Styringsgruppemøter
 - Administrativ linje
 - Entreprenørrapporter
-
- Tertialrapportering
 - Budsjettdokumenter
 - politiske saksfremlegg ved behov

Rapportering (2)

- Rapporteringen er i stor grad:
 - prosjektspesifikk
 - praksisbasert
- Det mangler:
 - felles terskler for avviksregistrering
 - én samlet beskrivelse av rapporteringslinjene
- Dokumentasjon er:
 - fordelt på flere system
 - er ikke samlet på porteføljenivå

Revisors konklusjon

- Saksfremleggene gir oppdatert informasjon om prosjektstatus, økonomi og framdrift, og dermed gir et grunnlag for politiske beslutninger. Samtidig oppfyller de bare delvis kravene til et systematisk og etterprøvbart beslutningsgrunnlag.
- Fylkeskommunen har ikke et fullt ut samlet og dokumentert internkontrollsystem for investeringsprosjekter på overordnet nivå.
- Rapporteringen i prosjektene fungerer i praksis. Det rapporteres om økonomi, framdrift, risiko og avvik gjennom faste møtearenaer og gjennom administrativ linje. Politisk nivå mottar informasjon gjennom tertialrapportering og saksfremlegg ved behov.

Anbefaling

- Sikre at prosjektstyringsmodellen er tydelig forankret og brukt aktivt i saksfremlegg, inkludert faser, beslutningspunkter og krav til beslutningsgrunnlag.
- Videreutvikle internkontrollen for investeringsprosjekter som en del av fylkeskommunens samlede internkontrollsystem, særlig når det gjelder styring, risiko, avvik, endringer og dokumentasjon.
- Etablere felles og etterprøvbare krav til rapportering, varsling og læring i investeringsprosjekter, inkludert krav til frekvens, innhold og terskler for avvik samt systematisk erfaringsdeling.