

Öhrlings

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

K O M M R E V

Förslag till struktur och innehåll beträffande ägardirektiv för AB Stockholms Lokaltrafik (SL) och Vaxholmsbolaget AB (WÅAB)



Lund och Stockholm 2004-10-17

Jan Sturesson Lars Meyer

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

| | |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Uppdragets bakgrund, syfte och metod..... | 3 |
| 2. Ägarstyrningens roller och inbördes relationer..... | 3 |
| 3. De juridiska förutsättningarna för ägarstyrning av SL och WÅAB..... | 6 |
| 3.1 Stockholms läns landsting och kollektivtrafiklagen..... | 6 |
| 3.2 Ägarstyrningens formella utformning..... | 7 |
| 4. Utgångspunkter för aktiv och professionell ägarstyrning..... | 8 |
| 4.1 Verksamhetslogik..... | 8 |
| 5. Ägaridé – ett sätt att utveckla ändamålet utifrån bolagsordningen..... | 9 |
| 6. Förslag till struktur med konkreta ägardirektiv för SL och WÅAB..... | 11 |
| 6.1 Inledning..... | 11 |
| 6.2 Konkreta ägardirektiv SL..... | 12 |
| 6.3 Konkreta ägardirektiv för WÅAB..... | 14 |

1. Uppdragets bakgrund, syfte och metod

Stockholms läns landsting (Sll) har de senaste åren vidareutvecklat formerna för ägarstyrning i de ägda bolagen. Detta har skett genom ägarpolicy och generella ägardirektiv, samt specifika ägardirektiv till enskilda bolag. Detta uppdrag handlar om att utveckla specifika ägardirektiv gällande två bolag, AB Stockholms lokaltrafik som helt ägs av Sll, och WÅAB, som ägs helt via Sll:s moderbolag. Uppdraget skall täcka in såväl förslag till ägaridé som struktur och innehåll i dessa direktiv inom ramen för Sll:s utveckling av sin ägarstyrningsprocess.

Under arbetets gång har diverse relevanta och strategiska dokument studerats. Dessutom har diskussion förts med representanter inom koncernstaben SL, WÅAB, region- och trafikplanenämnden, färdtjänstnämnden, samt revisionskontoret.

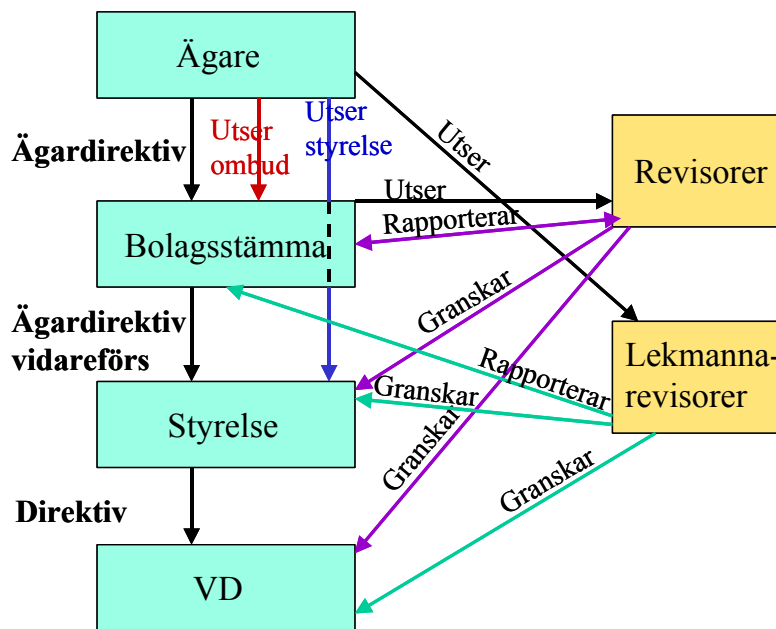
2. Ägarstyrningens roller och inbördes relationer

Under denna rubrik har vi valt att illustrera de olika bolagsorganens inbördes relation. Bilden nedan visar bolagsorganens och ägarens inbördes samband principiellt sett.

Om vi kortfattat beskriver de olika **organens roller och inriktning** utifrån bilden kan detta göras på följande sätt:

- **Bolagsstämma** – *Forum för grundläggande beslut* om motiv, ägaridé och inriktning genom ägardirektiv för den ägda verksamheten. Här spelar stämмоombudet enligt instruktion från behörigt landstingskommunalt organ en viktig roll.
- **Styrelse** – utses av ägaren, dvs. landstingsfullmäktige (LF) och bär *övergripande ansvar för bolagets förvaltning* med särskilt fokus på strategisk förvaltning
- **VD** – utses och avsätts av styrelsen. Ansvarar för löpande förvaltning med fokus på taktisk och operativ förvaltning.
- **Auktoriserad revisor** – valda av bolagsstämman för granskning av räkenskaper, förvaltning och internkontroll.
- **Lekmannarevisorer** – valda av fullmäktige för effektivitets- och ändamålsgranskning, samt intern kontroll.

Aktiebolagslagen uttrycker alltså ett tydligt hierarkiskt system. Bolagsstämman är ett beslutande organ medan de två förvaltande organen är styrelsen och verkställande direktören. De förvaltande organen granskas av auktoriserad eller godkänd revisor och i kommunala bolag obligatoriskt även av lekmannarevisorer. När det gäller revisionsfunktionerna finns också en begränsning i den goda revisionsleden vars innebörd är att revisorerna och lekmannarevisorerna själva förfogar över sin granskning och sitt uppdrag. Nedanstående bild beskriver bolagsorganens inbördes samband.



Bolagsstämman

Bolagsstämman utgör ägarforum och är det enda ställe där ägaren eller ägarna med bindande verkan kan utfärda direktiv för de förvaltande organen och de två revisionsfunktionerna. Direktiven för de förvaltande organen är emellertid inte bindande om de strider mot tvingande regler i aktiebolagslagen eller annan lagstiftning.

När det gäller bolagsstämman är det särskilt viktigt att framöver fundera på ombudets strategiska roll vid överlämnandet av direktiv, samt hur stämman framöver kan bli en mer aktiv del i en kontinuerlig ägardialog inom ramen för ägarstyrningsprocessen. Stämoombudet är bundet av instruktionen från ägaren, men detta hindrar inte att den pedagogiska rollen i dialogen utvecklas.

Bolagsstyrelsen

Bolagsstyrelsen har ett övergripande ansvar för bolagets förvaltning. Den har att ta ställning till alla förvaltningsfrågor som inte tillhör den löpande förvaltningen som ankommer på verkställande direktören. Styrelsen måste således hålla sig väl informerad om bolagets verksamhet och också utöva kontroll över hur den löpande förvaltningen utövas.

Styrelsen skall arbeta efter en arbetsordning som den själv fastställer och också dokumenterat ange den information som behövs för dess arbete. Det ligger på styrelsen att lägga fast instruktion för verkställande direktören avseende riktlinjer och anvisningar efter vilka den löpande förvaltningen skall utövas. Vidare måste instruktionen klargöra gränslinjen mellan styrelsens och verkställande direktörens olika beslutsområden.

Styrelsen förutsätts utgöra ett organ som genom sin sammansättning sammantaget skall representera en högre allmän kompetensnivå än verkställande direktörens.

Verkställande direktören

Uppgiften för den verkställande direktören är att ta ansvar för det som betecknas som löpande förvaltning, dvs. det dagliga omhändertagandet av bolagets verksamhet. Samtidigt uppfattas verkställande direktören, utan att det kommer till uttryck i lagtext, som drivande i utvecklingsfrågor och därigenom som en viktig förslagsställare i styrelsen.

Auktoriserade och godkända revisorer

Genom lagändringar kan sedan 1999 endast auktoriserad eller godkänd revisor vara revisor i svenskt aktiebolag. Ändringen är en följd av landets inträde i EU.

Yrkesrevisorerna granskar bolagets räkenskaper och årsredovisning i syfte att pröva att de är rättvisande på det sätt lag föreskriver. Vidare granskas de förvaltande organen framförallt ur perspektivet hur de har förhållit sig till det aktiebolagsrättsliga regelverket och andra tvingande regler. I uppgiften ligger inte att bedöma ändamålsenligheten eller den ekonomiska effektiviteten i den verksamhet som bedrivs. Syftet med funktionen kan sägas huvudsakligen vara att säkra tilltron till det sätt på vilket bolaget redovisar sin ställning utåt mot framförallt borgenärer och aktieägare.

Lekmannarevisorer

Genom EU-inträdet kunde inte längre annat än yrkesrevisorer vara revisorer i svenskt aktiebolag. För att tillgodose framförallt samhällets krav på granskning av hur bolag som fullgjorde samhällsfunktioner fullgjorde dessa inrättades en ny revisionsfunktion som benämndes allmän granskning och som skulle utföras av lekmannarevisorer.

Dessa tar inte ställning till huruvida räkenskaperna är rättvisande. De har i stället till uppgift att granska den ekonomiska effektiviteten och ändamålsenligheten i verksamheten och den interna kontrollen. De har därutöver, liksom yrkesrevisorerna, att granska kvaliteten i den interna kontrollen. Granskningsuppgiften sammanfaller med vad revisorer i kommun och landsting har att granska med undantag för räkenskapsdelen.

Lekmannarevisor i kommunalt bolag utses av landstingsfullmäktige. Bolaget omfattas därmed av landstingets revision.

Sammanfattningsvis kan man utifrån ett renodlat styr- och ledningsperspektiv säga att ägar- och bolagsstyrning –s.k. Corporate Governance – i praktiken handlar om på vilket sätt ägaren skall kunna vara maximalt värdeskapande för sina bolag i den uppgift som dessa getts från politisk nivå. Ett försök att definiera denna ägarens ledningsuppgift kan vara följande öppna mening:

”Landstingsstyrelsen i Stockholms läns landsting skall för nämnder och styrelser samt hel- och delägda bolag genom aktiv och medveten dialog lösa behovet av vägledning i frågor som rör ekonomiskt resultat, strategisk inriktning gällande mål och ambitions- samt risknivå. Detta genom att ta erforderliga planerings-, samordnings- och uppföljningsinitiativ i samverkan med landstingets bolag, nämnder och koncernstaben, vilket ska leda till att landstingskoncernens totala verksamhet blir än mer ändamålsenlig och effektiv samt styrbara ur såväl verksamhetsmässigt som demokratiskt perspektiv.”

3. De juridiska förutsättningarna för ägarstyrning av SL och WÅAB

Detta kapitel handlar om Sll:s förhållande till lagen (1997:734) om ansvar för viss kollektivtrafik.

3.1 Stockholms läns landsting och kollektivtrafiklagen

Enligt lagen (1997:734) om ansvar för viss kollektivtrafik är landstinget såväl s.k. länstrafik-ansvarigt som trafikhuvudman. Landstinget bär således hela det offentligrättsliga ansvaret för en tillfredsställande kollektivtrafik inom Stockholms län. Eftersom det i 3 kap 16 § kommunallagen sägs att kommunal angelägenhet, för vars handhavande särskild ordning föreskrivits, inte kan överföras på ett kommunalt bolag kan således inte offentligrättsliga uppgifter överföras på SL. Landstinget måste därför själv fatta beslut i de avseenden kollektivtrafiklagen uttryckligen ålägger trafikhuvudmannen nämligen trafikförsörjningsplanen vilken också skall innehålla ställningstaganden till prissättning i trafiken.

Därutöver är den årliga budgeten en självklarhet och likaså ställningstaganden i principiella frågor och andra frågor av större vikt. Förmodligen måste landstinget också hålla en mer noggrann uppsikt över SL än den landstingsstyrelsen har skyldighet att utöva enligt kommunallagen eftersom SL rättsligt endast kan vara en verkställare av landstingets offentligrättsliga skyldigheter enligt kollektivtrafiklagen.

Som en följd av detta måste landstinget hålla sig underrättat om de mer väsentliga ärenden som aktualiseras i trafikverksamheten för att, om så erfordras, kunna överta dessa för beslut i demokratisk ordning. Eftersom organisationens konstruktion är unik i landet saknas tydlig ledning för hur stor frihet som SL kan ges inom en ansvarssfär som är offentligrättslig.

Samtidigt är landstinget bundet av ett avtal med SL från 1977, dvs. från tiden innan ansvaret för kollektivtrafik 1978 blev offentligrättsligt reglerat. Eftersom offentligrättsligt ansvar inte kan avtalas bort måste avtalet vika i de avseenden det kommer i konflikt med landstingets offentligrättsliga uppdrag.

3.2 Ägarstyrningens formella utformning

Enligt kommunallagen vilar ägarrollen, i betydelsen rätt att styra företagen i rättslig bemärkelse, på landstingsfullmäktige. Landstingsstyrelsens skyldighet att enligt 6 kap 1 § samma lag ”utöva uppsikt” över hel- och delägda företag inrymmer inte styrning utan kan betecknas som en förvaltningskontroll av samma slag som den styrelsen har i förhållande till nämnderna enligt samma paragraf.

Det framstår emellertid inte som rationellt att ägarrollen i sin helhet skall utövas av fullmäktige. Att detta organ, som ju representerar folkviljan, givetvis skall avgöra konstitutionella frågor, frågor av kommunaldemokratisk betydelse och andra frågor av större vikt är självklart. Däremot bör den del av ägarrollen som kan sägas vara förvaltningsdelen, lämpligen hanteras på förvaltningsnivå, dvs. av landstingsstyrelse eller annan nämnd. Hit hör exempelvis strategi- och samordningsfrågor inom bolagsgruppen eller kommunkoncernen m.m.

För att landstingsstyrelsen eller en nämnd på ett rättsligt korrekt sätt skall kunna fatta beslut som blir gällande för bolagen måste fullmäktige lägga ut ett förvaltningsuppdrag som tydligt anger omfattningen av nämndens rättsliga befogenheter. Uppdraget skall förenas med delegation i de ärenden som nämnden självständigt skall kunna avgöra. Fullmäktige kan också inrätta ett utskott under nämnden för handhavande av dessa frågor men delegationen måste därefter göras av nämnden eftersom fullmäktige inte kan delegera på utskott. Delegerar inte nämnden någon beslutsrätt för utskottet blir dess verksamhet enbart av beredande slag. Till detta skall läggas att verkställigheten av beslut rörande bolagen måste bestå av dokumentation i bolagsstämmo-protokoll för att vara rättsligen bindande för bolagen.

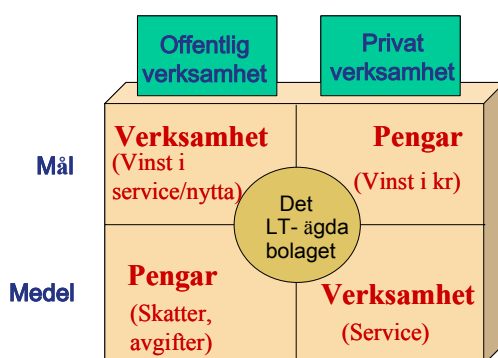
4. Utgångspunkter för aktiv och professionell ägarstyrning

4.1 Verksamhetslogik

Detta kapitel handlar om olika möjligheter att få till stånd en flerdimensionell styrning av bolagens verksamhet för maximalt värdeskapande för länsinvånarna. Frågan om flerdimensionell styrning i landsting kräver också en kort inledning om logiken i verksamhetens innehåll och syfte, oavsett dess juridiska form, vid jämförelse med traditionell privatägd företagsverksamhet.

Den bärande idén med ägarstyrning inom privat sektor är att utveckla företag som skapar långsiktigt värde för sina ägare. Detta ”traditionella resonemang” är dock inte tillräckligt när företagsägandet sker av offentliga sektorns aktörer i form av kommuner eller regioner/landsting. Här måste synen på värdeskapandet breddas till att omfatta fler dimensioner än kostnad/intäkt i ett företagsekonomiskt perspektiv (finansiell avkastning till ägarna) samt att också omfatta kostnad/nytta i ett samhällsekonomiskt perspektiv, dvs. nyttan för medborgare och kunder.

Detta resonemang beror på syftet med verksamheten och dess flerdimensionella mål, där verksamhetens värdeskapande (nyttan) är det primära till skillnad från traditionell privat näringsverksamhet där vinsten i kronor är det primära målet. Figuren nedan illustrerar sambanden mellan de två perspektiven.



Utifrån den faktiska situationen gällande SL och WÅAB kan ägaren, principiellt sett, mycket väl uttrycka följande övergripande mål genom ägardirektiv till de båda bolagen. ”Högsta möjliga värdeskapande (samhällsnytta) till lägsta möjliga kostnad för resenärer (biljettpris) och ägare (kapitaltillskott)”.

Alternativt kan detta uttryckas som: ”Högsta möjliga kostnads- och verksamhetseffektivitet för en socialt, ekonomiskt och miljömässigt hållbar tjänst inom transportområdet.”

5. Ägaridé – ett sätt att utveckla ändamålet utifrån bolagsordningen

Ägaridén, dvs. själva syftet och ändamålet (i bolagsordningen) med bolaget kan i praktiken sägas svara på följande frågor:

1. *Bolaget skall för vem/vilka, dvs. de som bolaget är till för – kunder och målgrupper*
2. *Lösa vilka situationer, dvs. kund och marknadsbehov*
3. *Genom att göra vad, dvs. det konkreta verksamhetsutbudet*
4. *I samverkan och/eller konkurrens med vem/vilka*
5. *Vilket skall leda till, dvs. att syftet och målen uppfylls*

Genom att integrera de fem meningarna ovan kan man överväga formuleringar av slag som finns angivna nedan.

Texterna (såväl A som B) skall ses som underlag för att kunna föra en diskussion om ägarens idé och syfte med verksamheten.

A) Ägaridé – SL

SL skall på uppdrag av Sll finnas till för:

- Länsinnevärnarna
- Besökare

Med syftet att tillhandahålla en affärsmässig och kostnadseffektiv kollektivtrafikverksamhet (alt kollektivtrafiksystem) som präglas av hög:

- Tillgänglighet
- Säkerhet
- Service

Detta skall ske i nära samverkan med resenärer och leverantörer, vilket skall leda till för samhället positiva effekter inom områdena:

- Miljö
- Trängsel
- Trafiksäkerhet
- Tillväxt
- Jämställdhet
- ”Regionförstoring”
- Integration.

Eller sammanfattningsvis: en attraktivare och tillgängligare – alternativt samhällseffektivare – Stockholmsregion.

B) Ägaridé – WÅAB

WÅAB skall på uppdrag av Sll finnas till för:

- Länsinnevånarna med särskilt fokus för boende i skärgården med syftet att tillhandahålla en (affärsmässig och kostnadseffektiv) fastlandsförbindelse inom ramen för en effektiv kollektivtrafikverksamhet.
- Godstransportörer
- Verksamheten skall präglas av hög:
 - Tillgänglighet
 - Säkerhet
 - Service

Detta skall ske i nära samverkan med resenärer och leverantörer, vilket skall leda till för samhället positiva effekter inom områdena:

- Miljö
- Trängsel
- Trafiksäkerhet
- Tillväxt
- Jämställdhet
- ”Regionförstoring”
- Integration.

Eller sammanfattningsvis: En attraktivare, tillgängligare och samhällseffektivare person- och godstrafik i skärgården som aktivt verkar för en hållbar utveckling.

6. Förslag till struktur med konkreta ägardirektiv för SL och WÅAB

6.1 Inledning

Nedan följer ett förslag till upplägg för flerdimensionella ägardirektiv som bör vara av principiellt intresse att diskutera inom ramen för den framtida ägarstyrningen. Vi har i arbetet utgått från att de tidigare utarbetade generella direktiven gäller även fortsättningsvis. I dessa direktiv finns t ex angivet att policys som beslutats av landstingsfullmäktige även skall gälla bolagen.

Generellt sett gäller att ägardirektiv skall ses som en ram och struktur för värdeskapande ägarstyrning byggd på dialog. Detta innebär att direktiven utgör grunden för den kommande ägardialogen mellan ägare och bolagen, samt bolagens återrapportering till ägaren beträffande infriandet av de till bolagen givna direktiven. Rapportering av direktiven förutsätts ske skyndsamt inom ramen för befintliga halvårs- och helårsbokslut.

Fem områden eller dimensioner har varit utgångspunkten för att utveckla ägarstyrningen. Dessa är:

- Verksamhet
- Kund
- Samordning
- Demokrati
- Ekonomi.

Några viktiga kommentarer och utgångspunkter inför utvecklingen av den framtida ägarstyrningen inom SII:

- För att skapa ännu bättre förutsättningar för en stark *koncernsamordning* och *koncernkultur* inom SII, bör så långt det är möjligt nämnder och bolag behandlas lika i styrprocessen.
- *Ägarrollen* finns i dag blandad inom SII hos flera aktörer, såsom landstingsfullmäktige, landstingsstyrelsen och dess ägarutskott. Den praktiska ägarstyrningen är i dag tänkt att ligga på ägarutskottet. Viktiga intressenter och samarbetspartners i sammanhanget är även region- och trafikplanenämnden då denna enligt reglemente skall: ”*svara för utformningen av landstingets trafikpolitik, samt regionplanering och övergripande trafikpolitik.*” Det behöver klargöras vem/vilka organ som skall spela en aktiv roll inom ramen för den framtida ägarstyrningen (formellt och reellt) i processen.
- Alla direktiven skall *utgå från*, vid den aktuella tidpunkten, beslutad *trafikstrategi*.
- *Ägarstyrningsprocessen* bör i allt väsentligt *samordnas* med ekonomi och verksamhetsstyrningsprocessen, dvs. koncernbudget och bokslutsprocessen.

- Direktiven bör arbetas fram utifrån en medvetet definierad *ägardialog* (ägare – bolag).
- Direktiven har karaktären av *strategisk inriktning*. Ibland kan dessa kompletteras med konkreta uppdrag.
- Det behövs en *tydligare informations och beslutsväg* i de frågor och dokument som rör ägarstyrningen. Exempelvis hur landstingsstyrelsen skall skapa innehåll i ägarutskottets uppdrag.
- Samtliga bolagsdirektiv att biläggas Sll:s koncernbudget fastställs av landstingsfullmäktige.
- Direktiven nedan gäller även för hel- och delägda bolag, om sådana finns, inom de båda bolagen. Detta innebär att t.ex. SL som moderbolag bär ansvaret för att dessa direktiv förs vidare och verkställs i hela SL koncernen. Denna tanke bör präglade arbetet oavsett om bolagen är hel eller delägda.

6.2 Konkreta ägardirektiv SL

Verksamhetsperspektivet

- Den övergripande trafikstrategin för Sll skall gälla som ägardirektiv i tillämpliga delar för bolagen.
- Utifrån trafikstrategin skall integrerad trafikförsörjningsplan med samtliga trafikslag arbetas fram i dialog med ägaren samt slutligen fastställas i landstingsfullmäktige.
- Bolaget skall aktivt verka för att vidareutveckla de affärsmässiga relationerna med anlitade entreprenörer utifrån inom Sll beslutade policys.
- Särskild uppmärksamhet skall också ägnas effektutvärdering, avtalsrevisioner med koppling till de tjänster och funktioner som SL upphandlar.
- Bolaget skall sträva efter att finna lämpliga incitamentsystem för anlitade entreprenörer med tydlig koppling till syftena i ägaridé och ”beslutad” trafikstrategi.
- Initiativ skall tas inom ramen för hållbar utveckling med särskild bärning på miljö (utsläpp, förnybara energikällor) och utveckling av personalresurser.
- Bolagets verksamheter skall präglas av hög trafiksäkerhet, trygghet och tillgänglighet för alla resenärer.

Kund- och resenärsperspektivet

- Bolagen skall bedriva en aktiv dialog med faktiska och potentiella resenärer (länsinvånare och besökare) med syftet att öka andelen kollektivt resande inom länet.
- Bolagen skall regelbundet genomföra olika typer av resenärs, kund och marknadsanalyser i syfte att öka effektivitet, säkerhet och styrbarhet inom kollektivtrafiksystemet.
- Hög tillgänglighet skall uppnås för samtliga resenärsgupper med syfte att skapa en bra jämställdhet för alla resande.

Samordningsperspektivet

- SL skall aktivt verka för länsöverskridande trafik (buss och tåg)
- SL skall tillsammans med andra trafikverksamheter inom Sll verka för maximal samordning och rationalisering, med särskild bärning på VÅAB, färdtjänstnämnden och i tillämpliga delar med regionplanekontoret. Detta med syftet att öka tillgänglighet och minska kostnader.
- Aktiv samverkan skall ske med externa intressenter inom trafikområdet såsom banverket, SJ, Rikstrafiken, Länsstyrelsen, etc.
- Särskild uppmärksamhet skall ägnas möjligheten att samordna upphandlingar

Demokratiperspektivet

- Hör grad av insyn och öppenhet skall prägla rapporteringen i styrprocessen gentemot landstingsstyrelsen och landstingsfullmäktige.
- Budget, delårsrapporter samt bokslut skall löpande rapporteras och i vissa fall beslutas/godkännas i landstingsstyrelsen och landstingsfullmäktige.

Ekonomiperspektivet

Generellt kommer dessa direktiv att integreras i den årliga budgetdialogen. Detta innebär att styrningen av bolagen i ekonomiskt och finansiellt perspektiv sker inom ramen för ekonomi- styrnings- och budgetprocessen.

- Hög kostnadseffektivitet (i syfte att medföra lågt kapitaltillskott från ägaren) skall eftersträvas i bolagets verksamhet.
- Finansiella åtagande, med och utan borgen, skall rapporteras utifrån den vid var tid gällande finanspolicy för koncernen beträffande innehåll, format och struktur.
- Verksamheten skall drivas med hög affärsmässighet i kalkyler utifrån så väl företagsekonomiska (kostnad/intäkt), som samhällsekonomiska (kostnad/nytta).
- Bolagets finansiella utrymme finns fastlagt i bolagets budget antagen av landstingsfullmäktige.

6.3 Konkreta ägardirektiv för WÅAB

Verksamhetsperspektivet

- Den övergripande trafikstrategin för WÅAB skall gälla som ägardirektiv i tillämpliga delar för bolaget.
- Bolaget skall aktivt verka för en levande skärgård året runt med hänsyn till människor och ekosystem.
- Bolaget skall kontinuerligt utveckla passagerar- och godstrafiken i skärgården, gällande fastboende, fritidsboende, besökare och arbetsresor. Dessutom i hamntrafiken arbetsresor och besökare.
- Bolaget skall verka för att aktivt utveckla transporterat tonnage.
- Bolaget skall minimera konsekvenserna för svall.
- Bolaget skall aktivt verka för att vidareutveckla de affärsmässiga relationerna med anlitade entreprenörer för person och godstransporter. Särskild uppmärksamhet skall ägnas åt effektutvärdering, avtalsrevisioner med koppling till de tjänster och funktioner som bolaget upphandlar.
- Bolaget skall sträva efter att finna lämpliga incitamentssystem för anlitade entreprenörer med tydlig koppling till syftena i ägaridé och ”beslutad” trafikstrategi.
- Initiativ skall tas inom ramen för hållbar utveckling med särskild bärning på miljö (utsläpp, förnybara energikällor) och utveckling av personalresurser.
- Bolagets verksamheter skall präglas av hög trafiksäkerhet, trygghet och tillgänglighet för resenärer och godstransportörer.

Kund- och resenärsperspektivet

- Bolaget skall bedriva en aktiv dialog med faktiska och potentiella resenärer (länsinnevånare och besökare) med syftet att öka andelen kollektivt resande inom länet. Detta gäller även för kunder inom området godstransporter.
- Bolaget skall regelbundet genomföra olika typer av resenärs, kund och marknadsanalyser i syfte att öka effektivitet, säkerhet och styrbarhet inom kollektivtrafiksystemet.
- Hög tillgänglighet skall uppnås för samtliga resenärsgupper med syfte att skapa en bra jämställdhet för alla resande.

Samordningsperspektivet

- WÅAB skall tillsammans med andra trafikverksamheter inom Sll verka för maximal samordning, med särskild bärning på SL, färdtjänstnämnden och regionplanenämnden.
- Aktiv samverkan skall ske med externa intressenter så som banverket, SJ, Rikstrafiken, samt länsstyrelsen.

- Särskild uppmärksamhets skall ägnas möjlighet till samordnade upphandlingar

Demokratiperspektivet

- Hör grad av insyn och öppenhet skall prägla rapporteringen i styrprocessen gentemot landstingsstyrelsen och landstingsfullmäktige.
- Budget, delårsrapporter samt bokslut skall löpande rapporteras och i vissa fall beslutas/godkännas i landstingsstyrelsen och landstingsfullmäktige.

Ekonomiperspektivet

Generellt kommer dessa direktiv att integreras i den årliga budgetdialogen. Detta innebär att styrningen av bolagen i ekonomiskt och finansiellt perspektiv sker inom ramen för ekonomi- styrnings- och budgetprocessen.

- Hög kostnadseffektivitet (i syfte att medföra lågt kapitaltillskott från ägaren) skall eftersträvas i bolagets totala verksamhet
- Finansiella åtagande, med och utan borgen, skall rapporteras utifrån den vid var tid gällande finanspolicy för koncernen beträffande innehåll, format och struktur.
- Verksamheten skall drivas med hög affärsmässighet i kalkyler utifrån så väl företagsekonomiska (kostnad/intäkt), som samhällsekonomiska (kostnad/nytta)
- Bolagets finansiella utrymme finns fastlagt i bolagets budget antagen av landstingsfullmäktige.