



GRANSKNINGSPROMEMORIA  
VERKSAMHETSÅRET 2025

**TORSTA AB**

**Revisionskontoret**  
Carina Hemmingsson  
Sakkunnig  
Dnr: REV/22/2025

## *Innehållsförteckning*

<i>INNEHÅLLSFÖRTECKNING</i> .....	2
1 SAMMANFATTNING .....	3
2 BAKGRUND.....	3
3 SYFTE, REVISIONSFRÅGA OCH AVGRÄNSNING .....	4
4 AVGRÄNSNING.....	4
5 REVISIONSKRITERIER.....	4
6 ANSVARIG STYRELSE.....	5
7 METOD .....	5
8 RESULTAT AV GRANSKNINGEN .....	5
8.1 STYRNING, UPPFÖLJNING OCH KONTROLL.....	5
8.1.1 Tolkning av fullmäktiges mål .....	5
8.1.2 Måluppfyllelse .....	8
8.1.3 Styrning och återsrapportering.....	11
8.1.4 Intern kontroll .....	12
8.1.5 Vidtagna åtgärder utifrån föregående års granskning .....	13
8.2 BEDÖMNING OCH REKOMMENDATIONER.....	15
9 KVALITETSSÄKRING .....	16
10 UNDERTECKNANDE.....	16

## 1 SAMMANFATTNING

---

Vi har på uppdrag av lekmannarevisor granskat Torsta AB, organisationsnummer 556892-2420 per december 2025. Granskningen har genomförts med utgångspunkt i kommunallagen, aktiebolagslagen, bolagsordningen och ägardirektiv samt styrande styrdokument och beslut för verksamhetsåret 2025.

Vår sammanfattande bedömning är att styrelsen har bedrivit verksamheten på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredställande sätt och att internkontrollen delvis är tillräcklig.

Torsta AB har uppnått fastställda mål avseende resultat och soliditet i enlighet med ägardirektiv och aktieägaravtal.

Styrning och uppföljning av ekonomi och verksamhet har skett löpande under året genom styrelsens sammanträden, ekonomiska rapporter och återrapportering från verkställande direktören.

Riktlinjer för bolagstyrning saknar datering och angiven giltighetsperiod, vilket begränsar tydligheten avseende dokumentets aktualitet och tillämpning.

Arbetet med intern kontroll bedrivs strukturerat men med brister i styrande dokument, där internkontrollplanen inte fullt ut integrerats i arbetsordning och rapportinstruktion.

Etiska riktlinjer, som enligt arbetsordningen ska fastställas av styrelsen saknas.

Åtgärder med anledning av tidigare års rekommendationer har vidtagits delvis, bland annat genom komplettering av jävspunkt i sammanträdesagenda.

## 2 BAKGRUND

---

Torsta AB är ett aktiebolag som bildades 2012, Region Jämtland Härjedalen är störst ägare med 45 % ägarandel.

Övriga ägare är Jämtlands gymnasieförbund (20 %), LRF Lantbrukarnas Ekonomi Aktiebolag (15 %), SCA Skog AB (5 %), Sveaskog Förvaltnings AB (5 %), AB Persson Invest (5 %), Skogsägarna Norra Skog Ekonomisk förening (5 %).

Bolagets uppdrag är i huvudsak att erbjuda attraktiva utbildningar som främjar de gröna näringarna och att arbeta med utveckling av landsbygden. Uppdraget regleras i det ägardirektiv som ägarna upprättat och överlämnat till bolaget.

Regionfullmäktige har i enlighet med kommunallagen utsett en lekmannarevisor för Torsta AB. Lekmannarevisorns uppdrag är att granska om bolagets verksamhet sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomiska synpunkt tillfredställande sätt, och om bolagets interna kontroll är tillräcklig. Lekmannarevisorn biträds av sakkunnigt stöd i den omfattning som behövs för att genomföra uppdraget enligt god revisionssed. Utöver lekmannarevisorn har bolaget utsett en auktoriserad revisor. Den auktoriserade revisorn granskar bolagets årsredovisning och bokföring samt styrelsens och VD:s förvaltning.

Bedömningen om vilka granskningsinsatser som anses nödvändiga för att ge ett tillräckligt underlag för lekmannarevisorn att med rimlig säkerhet kunna lämna uttalanden i granskningsrapporten, utgår ifrån en risk och väsentlighetsanalys. Vid denna analys tas hänsyn till verksamhetsmässiga och ekonomiska aspekter. Vid analysen beaktas såväl information och erfarenheter från tidigare års granskningar som information om det aktuella verksamhetsåret.

I 2024 års granskning framkom att styrelsen inte har inkluderat någon jävsfråga i protokollet sedan beslutet om detta togs. Vid uppföljningen av den interna kontrollen framgår det inte heller vilka åtgärder som har vidtagits i enlighet med fastställd kontrollmetod.

Granskningen visar vidare på en otydlighet i arbetsordningen (1:2) avseende om internkontrollplanen ska följas upp under innevarande år. Därtill saknas i rapportinstruktionen (bilaga 4) information om internkontrollplanen, vilket sammantaget försvårar en tydlig och systematisk uppföljning av den interna kontrollen. Budgeten för Torsta AB har kompletterats med investerings- och underhållsplaner. Det finns en viss svårighet att ha en underhållsplan för de fastigheter bolaget hyr, dock bör en plan tas fram för de underhåll som åligger på Torstas ansvar.

### **3 SYFTE, REVISIONSFRÅGA OCH AVGRÄNSNING**

---

Granskningens syfte är att ge lekmannarevisorn underlag för uttalanden i den enligt aktiebolagslagen föreskrivna granskningsrapporten genom att svara på om verksamheten sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredställande sätt, samt om den interna kontrollen är tillräcklig.

#### **Revisionsfrågor**

Granskningen ska besvara följande revisionsfrågor:

- Har bolaget antagit mål avseende ekonomi och verksamhet som utgår från fullmäktiges ägardirektiv och uppdrag?
- Har bolaget en tillfredsställande måluppfyllelse avseende ekonomi och verksamhet och vidtas åtgärder vid risk för avvikelser?
- Har bolaget antagit styrande dokument, exempelvis arbetsordning, VD-instruktioner och sker en tillfredsställande återrapportering till styrelsen?
- Har bolaget bedrivit ett systematiskt arbete med den interna kontrollen?
- Har åtgärder vidtagits utifrån synpunkter/rekommendationer i föregående års granskning?

### **4 AVGRÄNSNING**

---

Granskningen har avgränsats till verksamhetsåret 2025.

### **5 REVISIONSKRITERIER**

---

Vår bedömning har utgått från:

- Aktiebolagslagen (2005:551)
- Kommunallagen (2017:725)
- Bolagsordning
- Ägardirektiv
- Bolagsstämman beslut
- Övriga aktuella styrdokument

## 6 ANSVARIG STYRELSE

---

Granskningen avser styrelsen för Torsta AB.

## 7 METOD

---

Granskningen genomförs i enlighet med *God revisionssed i kommunal verksamhet 2022* och i dialog med bolagets auktoriserade revisor. Uppgifter inhämtas genom dokumentanalys och intervjuer, främst med verkställande direktör och ekonomichef. Substansgranskning utförs för att i erforderlig omfattning verifiera gjorda utsagor samt att system och rutiner fungerar på avsett sätt.

## 8 RESULTAT AV GRANSKNINGEN

---

### 8.1 STYRNING, UPPFÖLJNING OCH KONTROLL

#### 8.1.1 Tolkning av fullmäktiges mål

*Revisionsfråga: Har bolaget antagit mål avseende ekonomi och verksamhet som utgår från fullmäktiges ägardirektiv och uppdrag?*

##### 8.1.1.1 Bolagets styrande dokument

Bolaget styrs formellt av bolagsordning, aktieägaravtal och ägardirektiv. Bolagsordningen fastställdes 2013<sup>1</sup> och aktieägaravtal reviderades 2023 och löper på under en treårsperiod och förlängs ett år i taget om inga förändringar sker. Aktieägaravtalet är oförändrat och ägarandelarna är detsamma som föregående år. Enligt aktieägaravtalet ska ägardirektiv antas årligen, på vilket ägarnas syn på bolagets långsiktiga inriktning ska framgå.

I aktieägaravtalet anges bland annat det kommunala ändamålet med bolaget samt ett resultatmål och ett soliditetsmål. De finansiella målen återkommer i ägardirektivet under punkt 7.1.1.2.

En ägardialog har hållits under december<sup>2</sup> på Torsta AB med ett programinnehåll bland annat om kompetens, konkurrenskraft och robusthet, bolagets utveckling, framtida behov och vägval framåt.

##### 8.1.1.2 Ägardirektiv

I bolagsordningen står det skrivet att ägarna årligen ska ta fram ett nytt ägardirektiv. Ägardirektivet ska tydliggöra ägarnas syn på bolagets långsiktiga inriktning. De övergripande målen och inriktningen i stort för verksamheten ska framgå av ägardirektivet.

För år 2025 har ett ägardirektiv tagits fram. Direktivet har reviderats utifrån gällande skattesats enligt aktuell lagstiftning och är identiskt med det ägardirektiv som godkändes av

---

<sup>1</sup> Bolagsordningen, antagen 2013-05-30

<sup>2</sup> Ägardialog den 2025-12-18

regionala utvecklingsnämnden<sup>3</sup> och regionfullmäktige<sup>4</sup> under 2023. Uppföljning av ägardirektiv genomfördes av styrelsen i december 2025<sup>5</sup>, och ägardirektivet fastställdes av bolagsstämman i maj<sup>6</sup> 2025 utan revideringar.

I ägardirektivet beskrivs uppdragen för Torsta AB;

- Torsta AB verksamhet regleras av ägardirektivet, som fastställer uppdrag, mål och ekonomiska ramar. Av ägardirektivet framgår att bolaget ska bedriva kvalitetssäkrad och kostnadseffektiv utbildningsverksamhet inom jord och skog, verka för landsbygdsutveckling i samverkan med näringslivet samt bedriva verksamheten med krav på långsiktig ekonomisk hållbarhet, angiven soliditet och resultatnivå. Vidare anges att bolaget ska beakta människors lika värde i all verksamhet,
- ska över treårsperioder gå med vinst och ha ett rörelseresultat före avskrivningar som möjliggör investeringar och underhåll,
- ha en soliditet på 5 – 15 % beräknat på justerat eget kapital (EK + 78 %<sup>7</sup> av obeskattade reserver).

Ägardirektivet innehåller inga krav på uppföljning eller återredovisning till ägarna.

### **8.1.1.3 Riktlinjer för styrning av Torsta AB**

Riktlinjer för bolagstyrning har fastställts av bolagsstämman 2025<sup>8</sup>. Riktlinjerna redogör översiktligt för valberedningens och styrelsens ansvar samt anger att utvärdering av styrelsens och verkställande direktörens arbete ska genomföras på ett strukturerat sätt. Riktlinjerna utgör ett komplement till bolagsordningen. Förslag på valberedningens arbete och instruktion för nomineringar togs upp i januari<sup>9</sup> för att underlätta valberedningens arbete och säkerställa kvalitet och effektivitet.

Vid granskningen har det noterats att riktlinjerna saknar uppgift om vilken period de avser, vilket begränsar tydligheten avseende dokumentets aktualitet och tillämpning.

Styrelsens arbete regleras även av "Styrelsens arbetsordning" antagen i april 2025.<sup>10</sup>

### **8.1.1.4 Styrelsesammanträden**

Vid vår granskning av 2025 års protokoll, har bolagsstyrelsen under året hållit nio (9) sammanträden varav två (2) per capsulam och ett (1) konstituerande. Kallelse med handlingar har skickats ut enligt tidplan. Formalia, däribland jävsfrågan, finns redovisad i samtliga protokoll. Fastställande av attestreglemente behandlades i september<sup>11</sup> som ett tilläggsärende under övriga frågor, vilket utgör en avvikelse från ordinarie beslutsordning.

---

<sup>3</sup> Protokoll Regionala utveckling §98, den 2023-05-16, Dnr: RUN/231/2023.

<sup>4</sup> Protokoll Regionfullmäktige §73, den 2023-06-21, Dnr: RS/374/2023

<sup>5</sup> Styrelseprotokoll, 2025:9 §109

<sup>6</sup> Protokoll Bolagstämman §17, den 2025-05-28

<sup>7</sup> Med nuvarande skattesats 20,6 %

<sup>8</sup> Protokoll Bolagstämman §18, den 2025-05-28

<sup>9</sup> Styrelseprotokoll 2025:1 §9, den 2025-02-13

<sup>10</sup> Styrelseprotokoll 2025:6 §64, den 2025-06-27

<sup>11</sup> Styrelseprotokoll 2025:8 §97, den 2025-09-29

En styrelseledamot var frånvarande på grund av sjukdom men deltog i beslutet genom godkännande via e post, varvid beslutet bedömdes ha fattats med samtliga ledamöters medverkan.

Vi har noterat att styrelsen har varit beslutsför vid samtliga sammanträden.

Vid samtliga tillfällen har protokollen blivit justerade enligt arbetsordningen. Vid två tillfällen har justering och signering av protokoll inte genomförts inom tre veckors period i juni<sup>12,13</sup>, avseende konstituerande och ordinarie styrelsesammanträde. Protokollen arkiveras och finns tillgängliga för styrelsen i Microsoft Teams egen Teamskanal.

Enligt bolagsordningen §13<sup>14</sup> ska "Allmänheten ska ha rätt att ta del av handlingar hos bolaget enligt de grunder som gäller för allmänna handlingars offentlighet i 2 kap tryckfrihetsförordningen samt offentlighets- och sekretesslagen. I den reviderade arbetsordningen<sup>15</sup> i Lagen om Offentlighetsprincipen har det lagts till i arbetsordningen att "Allmänheten ska ha rätt att ta del av handlingar" enligt de grunder som gäller för allmänna handlingar.

De justerade protokollen är inte offentligt tillgängliga, men kan begäras ut dessa vid behov. Dock saknas det information och möjlighet för medborgare att begära ut och ta del av allmänna handlingar på Torsta AB webbplats. För de anställda finns tydlig information via intranätet om bolagets diarium, rutin om hantering av allmänna handlingar och kontaktpersoner.

#### **8.1.1.5 Verksamhetsplan och budget 2025**

Styrelsen antog verksamhetsplan för 2025 i oktober 2024<sup>16</sup>.

Verksamhetsplanen innehåller fyra övergripande mål:

- Torsta ligger i framkant med efterfrågade utbildningar med hög kvalitet.
- Torsta har en nyckelroll i den regionala utvecklingen med fokus på lönsamhet och konkurrenskraft inom gröna näringar.
- Tillsammans med våra ägare bidrar vi till en framtidstro för de gröna näringarna.
- Torsta bedriver en långsiktig hållbar verksamhet med avseende på ekonomi, miljö och sociala aspekter.

Styrelsen har även brutit ner de övergripande målen till 20 delmål och 60 indikatorer som framgår av verksamhetsplanen. Verksamhetsplanen saknar dock tydliga mätbara indikatorer, vilket försvårar uppföljning av måluppfyllelse.

Styrelsen fastställde budget för 2025 i december 2024<sup>17</sup>, där det budgeterade resultatet uppgick till 25 tkr, motsvarande 0,04 % i resultatgrad<sup>18</sup>.

---

<sup>12</sup> Styrelseprotokoll 2025:06 den 2025-06-27 Torsta AB, Konstituerande

<sup>13</sup> Styrelseprotokoll 2025:7 §§ 67–82, den 2025-06-27

<sup>14</sup> Bolagsordningen §13, den 2013-05-30

<sup>15</sup> Styrelseprotokoll 2025:4 §41, den 2025-04-11

<sup>16</sup> Styrelseprotokoll 2024:6 §71, den 2023-10-03

<sup>17</sup> Styrelseprotokoll 2024:8 §92 den 2024-12-13

<sup>18</sup> Resultatgrad = resultat efter finansiella poster/nettoomsättning

Ägardirektivet och aktieägaravtalet anger att bolaget ska gå med vinst över en treårsperiod och att rörelseresultatet ska möjliggöra investeringar och underhåll. Den beräknade vinsten över tre år blir då 25,3 mkr, vilket torde möjliggöra investeringar och underhåll. Finansiella mål är beskrivet under avsnitt 8.1.1.2 *Ägardirektiv*.

### **Bedömning**

- Vi bedömer att styrelsen har antagit en verksamhetsplan och budget för 2025, samt att det budgeterade resultatet är förenligt med aktieägaravtal och ägardirektiv. Resultatmålet ställer krav på styrelsen att arbeta mer långsiktigt och planera för att skapa utrymme för investeringar i budgetprocessen.
- Vi bedömer om fastställande av attestreglemente fattades som ett tilläggsärende under övriga frågor, vilket innebär en avvikelse från ordinarie beslutsordning.
- Vi bedömer att samtliga protokoll har justerats och signerats digitalt, dock vid två tillfällen inte inom tidsperiod.
- Vi bedömer att avsaknaden av datering och angiven giltighetsperiod i riktlinjer för styrning av bolaget bedöms minska tydligheten kring riktlinjernas aktualitet och försvåra uppföljning av bolagsordningen.
- Vi bedömer att verksamhetsplanen inte fullt ut möjliggör en tydlig uppföljning av måluppfyllelse, då nuvarande indikatorer är svårtolkade och har begränsad användbarhet som måttal.

### **Rekommendation**

- att styrelsen säkerställer att beslutsärenden i normalfallet behandlas som ordinarie ärenden på dagordningen.
- att styrelsen säkerställer att riktlinjerna för bolagstyrning dateras och anger giltighetsperiod, i syfte att stärka dokumentets tydlighet.
- att vidareutveckla indikatorerna för att möjliggöra en mer träffsäker och systematisk uppföljning av måluppfyllelsen.

### **8.1.2 Måluppfyllelse**

*Revisionsfråga: Har bolaget en tillfredsställande måluppfyllelse avseende ekonomi och verksamhet och vidtas åtgärder vid risk för avvikelser?*

#### **8.1.2.1 Uppföljningar under året**

I styrelsens arbetsordning fastställd april 2025<sup>19</sup>, bilaga 4, finns rapportinstruktioner. Vid styrelsens ordinarie sammanträden erhåller styrelsen ekonomiska uppföljningar av verksamheten avseende månadsbokslut, tertiärrapporter och prognoser. Dessa har till största delen återrapporterats i enlighet med rapportinstruktionerna.

Tertiärrapport och prognos ska göras tre gånger per år enligt rapportinstruktionen, i juni, september/oktober och helårsprognos i december.

---

<sup>19</sup> Styrelseprotokoll 2025:4 §41, den 2025-04-11



Rapportering av tertial 1 presenterades för styrelsen i juni<sup>20</sup> och tertial 2 i september<sup>21</sup> samt helårsprognos i juni<sup>22</sup> och september<sup>23</sup> och styrelsen godkände informationen.

Styrelsebeslut togs föregående år att nyckeltalsredovisning ändras från ackumulerat till att redovisas månad för månad. Styrelsen erhöll i februari<sup>24</sup> respektive september<sup>25</sup> redovisning av nyckeltalsrapportering, omfattande utfall för helår 2024 samt utfall per juli månad 2025. Rapporterna visar bland annat på ekonomisk utveckling, elevantal mot budget och om Torstas olika verksamheter av ackumulerad omsättning mot budget. Inom Gården visar nyckeltalen på antal kor, mjölmängd och mjölkpris.

Uppföljning av genomförda investeringar redovisades för styrelsen i februari<sup>26</sup>. Investeringarna inom maskinparken har i huvudsak genomförts i enlighet med fastställd plan. Investeringar som inte har genomförts har överförts till budget för år 2026.

I april<sup>27</sup> fick styrelsen en redovisning av årsbokslut och årsredovisning för år 2024. Bokslutet för 2024 visar på vinst före bokslutsdispositioner.

Styrelsen behandlade resultatprognos för juli samt bokslut för oktober på sammanträdet i december<sup>28</sup>.

### Riktlinjer för styrning

Uppföljning av riktlinjerna genomfördes i december<sup>29</sup> och presenterades för styrelsen. Av 14 punkter är 12 gröna. Det som har noterats är oförändrade ändringar i riktlinjer för styrning, eventuellt tas frågan upp i samband med ägardialogen i december om eventuella ändringar.

Två bedömningspunkter saknas gällande bedömning av valberedningens arbete. Förslag<sup>30</sup> till instruktion har tagits fram av styrelsens ordförande och VD för valberedningen. Den syftar till att underlätta valberedningens arbete och planering av arbete. Instruktionen fanns med för beslut på Torsta AB:s årsstämma i maj 2025.

### **8.1.2.2 Uppföljning av verksamhetsplan 2025**

Styrelsen har i sin arbetsordning beskrivit (bilaga 1:2) att verksamhetsplan för föregående år ska följas upp i februari/mars. Vi har noterat att verksamheten för 2024 följdes upp i februari 2025<sup>31</sup>. Verksamhetsplan för 2025 följdes upp i juni<sup>32</sup>. Uppföljningen visar på halvårsavstämning och indikerar måluppfyllelse.

Vid uppföljning i juni lyftes förslaget från revisionens rekommendation om verksamhetsplanens uppföljning. Styrelsen beslutade att uppföljningsintervall av verksamhetsplan blir oförändrad. Information ges via VD-brev och VD information vid varje styrelsemöte.

---

<sup>20</sup> Styrelseprotokoll 2025:7 §77, den 2025-06-27

<sup>21</sup> Styrelseprotokoll 2025:8 §91, den 2025-09-29

<sup>22</sup> Styrelseprotokoll 2025:7 §78, den 2025-06-27

<sup>23</sup> Styrelseprotokoll 2025:8 §92, den 2025-09-29

<sup>24</sup> Styrelseprotokoll 2025:1 §14, den 2025-02-13

<sup>25</sup> Styrelseprotokoll 2025:8 §93, den 2025-09-29

<sup>26</sup> Styrelseprotokoll 2025:1 §15, den 2025-02-13

<sup>27</sup> Styrelseprotokoll 2025:4 §37,38, den 2025-04-11

<sup>28</sup> Styrelseprotokoll 2025:9 §106,107 den 2025-12-12

<sup>29</sup> Styrelseprotokoll 2025:9 §109, den 2025-12-12

<sup>30</sup> Styrelseprotokoll 2025:1 §9, den 2025-02-13

<sup>31</sup> Styrelseprotokoll 2025:1 §16, den 2025-02-13

<sup>32</sup> Styrelseprotokoll 2024:5 §76, den 2025-06-27

De övergripande målen med delmål följs upp löpande under året. Måluppfyllelse för verksamhetsåret 2025 består även av indikatorer. Måluppfyllelsen visar på drygt 94% och i jämförelse helår mot föregående år. Av 20 delmål har 16 uppnåtts och fyra delmål är delvis uppnådda. Uppföljningen innehåller även kommentarer.

I samråd med räkenskapsrevisor, har bolaget beslutat att inte följa upp verksamhetsplanen i en verksamhetsberättelse då det är en offentlig handling som skulle kunna ge en ofördelaktig konkurrenssituation. Måluppfyllelsen redovisas därför separat.

### **8.1.2.3 Årsredovisning 2025**

Årsredovisningens förvaltningsberättelse innehåller en överskådlig beskrivning av verksamhetens art och inriktning, verksamhetsberättelse samt väsentliga händelser under räkenskapsåret 2025. Beskrivningarna ger huvudsakligen svar på vad bolaget uppnått i fråga om de mål som ägarna uppställt i sitt ägardirektiv.

Enligt ägardirektivet är det resultatet före avskrivningar som ska mätas, och detta resultat uppgår till 5,3 mkr vilket också framgår av förvaltningsberättelsen.

Bolagets bedömning är att samtliga mål i ägardirektivet är uppfyllda.

Resultatet efter finansiella poster uppgår till 2,9 mkr, vilket motsvarar 4,14 % av omsättningen. Resultatet efter bokslutsdispositioner och skatt visar på ett positivt resultat på 1 878 tkr. Resultatet över den senaste treårsperioden uppgår till ca 5,6 mkr.

Målet för soliditet på 5–15 procent har uppnåtts. Utfall 45,6 procent har ökat med 6,7 procent jmf. mot föregående år.

Bolagets bedömning är att även övriga uppdrag i ägardirektivet har uppnåtts då de har brutit ner uppdragen till mätbara mål och indikatorer i sin verksamhetsplan och dessa är till största del uppfyllda i enlighet med stycke 8.1.2.2 ovan.

### **Bedömning**

- Vi bedömer att bolaget har nått resultatmålet och målet för soliditet för 2025 enligt ägardirektiv och aktieägaravtal.
- Vi anser att måluppfyllelsen enligt ägardirektivet är tillfredsställande, då bolagets uppföljning och rapporterad måluppfyllelse baseras på mätbara mål och indikatorer.
- Vi bedömer att styrelsen haft en tillfredsställande uppföljning av avvikelser mot budget under året.

### 8.1.3 Styrning och återrapportering

*Revisionsfråga: Har bolaget antagit styrande dokument, exempelvis arbetsordning, VD-instruktioner och sker en tillfredsställande återrapportering till styrelsen?*

#### 8.1.3.1 Styrelsens arbetsordning och arbetsinstruktion för VD

Styrelsen har i april<sup>33</sup> utvärderat arbetsordningen samt tagit emot förslag till förändringar. Arbetsordningen fastställdes i juni<sup>34</sup> i enlighet med framlagda förslag och fastställs för ett år i taget. Som bilaga (bilaga 3) till arbetsordningen finns en arbetsinstruktion för VD.

I arbetsordningen Plan för styrelsearbete (bilaga 1) framgår att styrelsen ska fastställa etiska riktlinjer för bolaget och att de följs. Enligt uppgift av tillförordnad verkställande direktör är inga riktlinjer framtagna för beslut.

I samband med planeringen av tillsättandet av en tillförordnad VD, under ordinarie VD:s föräldraledighet, har en risk- och konsekvensanalys tagits fram. Analysen redovisar identifierade risker samt vidtagna och planerade åtgärder och utgör ett komplement till arbetsinstruktionen för den tillförordnade VDn. Vidare har en MBL-förhandling<sup>35</sup> 11§ genomförts, i egenskap av arbetsgivare inför tillsättningen. Styrelsen har, med utgångspunkt i redovisad risk- och konsekvensanalys samt arbetsinstruktion, fattade styrelsen beslut<sup>36</sup> om att utse bolagets ekonomichef tillika tillförordnad VD.

#### 8.1.3.2 Attestordning

Styrelsen har vid sitt konstituerande möte i juni<sup>37</sup> fattat beslut om vice ordförande, ständig sekreterare, tillfällig ständig sekreterare och firmateckning. Under ordinarie VD:s frånvaro beslutades att tillförordnad VD har enskild teckningsrätt från tillträdet.

#### 8.1.3.3 Uppföljning av beslut

Styrelsens arbetsordning, (bilaga 1:2), innehåller en plan för styrelsens sammanträden med en förteckning över ärenden samt när dessa föreslås behandlas. Vi kan konstatera att styrelsen har följt sin plan för styrelsesammanträden. Utöver de ärenden som framgår av arbetsordningen har även informationsärenden och övriga frågor behandlats.

Styrelsen får vid varje sammanträde en återrapportering av fattade beslut från föregående sammanträde.

#### 8.1.3.4 Uppföljning av resultat

Styrelsens arbetsordning rapportsinstruktion (bilaga 4) innehåller en plan för uppföljning av resultat, med en förteckning över ärenden samt när dessa föreslås behandlas. Det kan konstateras att i huvudsak följs planen enligt rapportstrukturen. Ekonomiuppföljning ska

---

<sup>33</sup> Styrelseprotokoll 2025:4 §41, den 2025-04-11

<sup>34</sup> Styrelseprotokoll 2025:4§64, den 2025-06-27

<sup>35</sup> MBL 11§ stipulerar att arbetsgivare ska förhandla med arbetsgivarorganisationer Om viktiga förändringar av sin verksamhet.

<sup>36</sup> Styrelseprotokoll 2025:5 §53, den 2025-05-08

<sup>37</sup> Styrelseprotokoll 2025:6 §§56–66, den 2025-06-27

rapporteras vid samtliga sammanträden men en särskild punkt i ärendelistan om ekonomiuppföljning framgår inte för 2025. Uppföljning av ekonomin, en månadsuppföljning kan inte utläsas i protokollen. Däremot i VD-brev för 2025 innehåller ekonomiuppföljning av bokslut för mars<sup>38</sup>, april<sup>39</sup>, juli<sup>40</sup> och oktober<sup>41</sup>.

#### 8.1.3.5 VD-brev

Enligt styrelsens arbetsordning och arbetsinstruktion för VD ska VD förse styrelsen regelbundet med en skriftlig rapport om företaget löpande verksamhet och belysa särskilda handlingar, nulägesanalys och betydelsefulla frågor för företagets verksamhet. Enligt rapportinstruktionen, (bilaga 4) ska VD-brev presenteras regelbundet.

Under året har det varit fem utskick, cirka varannan månad med information om verksamheten, förutom under sommarmånaderna. Rapportering av december 2024, gjordes i månadsbrevet för januari<sup>42</sup>. I brevet beskrevs lite kort om 2024 års bokslut. Rapportering av bokslutet för juli rapporterades i septembers vd-brev och höstens kommande aktiviteter.

Information som är väsentlig för verksamheten har informerats löpande och det har bland annat handlat om ekonomi, utveckling, utbildningar, kommunikation och om Torstas verksamhet. Enligt våra noteringar är de lättlästa med tydlig aktuell information.

Vi noterar att styrelsen fått information på styrelsens sammanträden. VD har haft en återkommande informationspunkt på styrelsens sammanträden vid fyra tillfällen under året.

### Bedömning

- Vi bedömer att styrelsen har i huvudsak antagit styrande dokument och att ledningen haft en tillfredsställande åiterrapportering till styrelsen.
- Vi bedömer att VD:s brev har genomförts regelbundet.

### Rekommendation

- att styrelsen tar fram etiska riktlinjer för bolaget enligt arbetsordning.

#### 8.1.4 Intern kontroll

*Revisionsfråga: Har bolaget bedrivit ett systematiskt arbete med den interna kontrollen?*

##### 8.1.4.1 Internkontrollplan och riskanalys

Styrelsen godkände riskanalysen för 2025 på sammanträdet i oktober 2024<sup>43</sup> och i samma dokument ingick en internkontrollplan för 2025. Internkontrollplanen innehåller kontrollmoment, riskbedömning, ansvarig och tidpunkt för åiterrapportering, samt information om åtgärden ingår i verksamhetsplan.

---

<sup>38</sup> Styrelseprotokoll 2025:1 §7, den 2025-02-13

<sup>39</sup> Styrelseprotokoll 2025:4 §32, den 2025-04-11

<sup>40</sup> Styrelseprotokoll 2025:8 §90, den 2025-09-29

<sup>41</sup> Styrelseprotokoll 2025:9 §104, den 2025-12-12

<sup>42</sup> Styrelseprotokoll 2025:1 §7, den 2025-02-13

<sup>43</sup> Styrelseprotokoll 2024:6 §72, den 2024-10-03

Uppföljning och genomgång av internkontrollplanen för 2024 genomfördes och godkändes i mars 2025 av styrelsen<sup>44</sup>. I planen framgår de pågående och åtgärdade risker som vidtagits under 2024.

Uppföljning och statusläge av internkontrollplan 2025 presenterades i juni månad 2025<sup>45</sup> och godkändes av styrelsen med tillägg av en risk avseende åkermark som Torsta AB hyr. I internkontrollplan framgår i kommentarsfältet om riskens pågående status. Det finns en otydlighet i arbetsordningen (1:2) om internkontrollplan ska följas upp under aktuellt år. Det saknas även information om internkontrollplan i rapportinstruktion (bilaga 4).

#### **8.1.4.2 Utvärdering av styrelsens och VD:s arbete**

Enligt ”riktlinjer för Torsta AB” ska en utvärdering av styrelsens och VD:s arbete göras årligen och följas via en strukturerad process och vara likartad varje år, så att förbättringsarbetet kan följas över tid. En utvärdering av styrelsens och vd:ns arbete har genomförts, varav styrelsens arbete genomfördes av extern utvärderare via enkätutvärdering och resultatet presenterades för styrelsen i april <sup>46</sup>. Utvärderingen av VD:s arbete beslutades av styrelsen<sup>47</sup> och att styrelseordföranden presenterar utvärderingsresultatet för VD.

#### **Bedömning**

- Vi bedömer att styrelsen har bedrivit ett systematiskt arbete med den interna kontrollen. Internkontrollplanen för innevarande år har följts upp en gång under året.
- Vi bedömer att internkontrollplan saknas i rapportinstruktionen, vilket påtalades även föregående år.

#### **Rekommendationer**

- Att styrelsen överväger att uppdatera arbetsordningen med internkontrollplan.

#### **8.1.5 Vidtagna åtgärder utifrån föregående års granskning**

*Revisionsfråga: Har bolaget vidtagit åtgärder utifrån föregående års grundläggande granskning?*

Vid föregående års grundläggande granskning lämnades ett antal rekommendationer.

---

<sup>44</sup> Styrelseprotokoll 2025:1 §17, den 2025-02-13

<sup>45</sup> Styrelseprotokoll 2025:7 §75, den 2025-06-27

<sup>46</sup> Styrelseprotokoll 2025:4 §§43 den 2025-04-11

<sup>47</sup> Styrelseprotokoll 2025:4 §45, den 2025-04-11

I tabellen nedan redovisas i vilken grad bolaget vidtagit åtgärder.

Rekommendation	Vidtagen åtgärd
Att bolaget kompletterar budgeten med långsiktiga investerings- och underhållsplaner.	<b>Delvis</b> , Budgeten har kompletterats med investeringsplaner. Det finns en viss svårighet att ha en underhållsplan då Torsta hyr fastighet. Dock bör en plan tas fram för de underhåll som åligger på Torstas ansvar.
Att styrelsen förtydligar i protokollen vilka bedömningar de gör av måluppfyllelsen. Kvarstående rekommendation från 2022.	<b>Delvis</b> , Styrelsens bedömningar har förtydligats i samband med uppföljning av verksamhetsplan. Det kan med fördel framgå i protokollet, antal som är uppnådda, delvis uppnådda och ej uppnått.
Har bolaget bedrivit ett systematiskt arbete med den interna kontrollen?	<b>Ja</b> , protokollen har signerats korrekt och beslut om jäv har inkluderats i formalia. Dock vid två tillfällen har signering av protokoll inte genomförts inom tidsram.

### **Rekommendationer**

- att bolaget fortfarande bör komplettera budget med underhållsplan över det som åligger på Torstas ansvar.

## 8.2 BEDÖMNING OCH REKOMMENDATIONER

Vår sammanfattande bedömning är att styrelsen har bedrivit verksamheten på ett ändamålsenligt och ekonomiskt tillfredsställande sätt och att den interna kontrollen är tillräcklig. Bedömningen grundar sig på följande bedömningar.

Revisionsfråga	Svar	Kommentar
Har bolaget antagit mål avseende ekonomi och verksamhet som utgår från fullmäktiges ägardirektiv och uppdrag?	JA	<p>I den antagna verksamhetsplanen för 2025 bedöms resultatkraven och målen uppnås i enlighet med gällande ägardirektiv. Målen anses ha tolkats enligt gällande ägardirektiv.</p> <p>Uppföljningen av verksamhetsplanen 2024, §16 genomfördes i februari 2025. Verksamhetsplanen 2025, §76 följdes upp i juni men endast en gång under året. I Arbetsordningen är det otydligt när uppföljning ska ske.</p>
Har bolaget en tillfredsställande måluppfyllelse avseende ekonomi och verksamhet och vidtas åtgärder vid risk för avvikelser?	JA	<p>Bolaget har haft en tillfredsställande måluppfyllelse gällande ekonomi och verksamhet. Bolaget når resultatkravet enligt ägardirektiv och aktieägaravtal.</p> <p>Styrelsens uppföljning av målen i ägardirektiven bygger på bedömningar och vi kan inte därför inte göra någon fullständig bedömning.</p> <p>Avvikelser mot budget har rapporterats löpande under året och verksamhetsplanen har muntligt följts upp under året samt följts upp på årsbasis.</p>
Har bolaget antagit styrande dokument, exempelvis arbetsordning, VD-instruktioner och sker en tillfredsställande återrapporering till styrelsen?	Delvis	<p>Vi bedömer att styrelsen antagit till stor del styrande dokument och skett en tillfredsställande återrapporering till styrelsen. Etiska riktlinjer har inte tagits fram enligt arbetsordning.</p> <p>Styrelsen har fattat de beslut som är ålagda och de har i huvudsak fått en återrapporering i enlighet med styrelsens arbetsordning.</p>
Har bolaget bedrivit ett systematiskt arbete med den interna kontrollen?	Delvis	<p>Verksamhetsplanen</p> <p>Vid uppföljning av den interna kontrollen framgår inte vilka åtgärder som vidtagits enligt kontrollmomenten. Det finns även en otydlighet i arbetsordningen (1:2) om internkontrollplan ska följas upp under det aktuella året och internkontrollplan saknas i rapportinstruktion.</p> <p>Protokollen har signerats korrekt och beslut om jäv har inkluderats i formalia. Dock vid två tillfällen har signering av protokoll inte genomförts inom tidsram</p>
Har åtgärder vidtagits utifrån synpunkter/rekommendationer i föregående års granskning?	Delvis	Se punkt 8.1.5 Vidtagna åtgärder utifrån föregående års granskning



***Vi rekommenderar styrelsen att:***

- säkerställa att beslutsärenden i normalfallet behandlas som ordinarie ärenden på dagordningen.
- säkerställa att riktlinjerna för bolagstyrning dateras och anger giltighetsperiod, i syfte att stärka dokumentets tydlighet.
- vidareutveckla indikatorerna för att möjliggöra en mer träffsäker och systematisk uppföljning av måluppfyllelsen.
- ta fram etiska riktlinjer för bolaget enligt arbetsordning.
- överväga att uppdatera arbetsordningen med internkontrollplan.
- komplettera arbetsordningen med en långsiktig investeringsplan.

**9 KVALITETSSÄKRING**

---

Ansvarig för kvalitetssäkring har det övergripande ansvaret för att kontrollera om granskningen har en tillräcklig yrkesmässig och metodisk kvalitet samt att det finns en överensstämmelse mellan revisionsfrågorna/kontrollmålen, metoder, fakta, slutsatser/bedömningar och framförda förslag.

**10 UNDERTECKNANDE**

---

Granskningen har genomförts av Carina Hemmingsson, sakkunnigt biträde vid Region Jämtland Härjedalens revisionskontor.

Östersund den 2026-04-26



Carina Hemmingsson  
Sakkunnigt biträde



Leif Gabrielsson  
Revisionsdirektör  
Kvalitetssäkring