

Hans Strandlund

Till
Regionstyrelsen för kännedom
Regionfullmäktige för kännedom

Granskning av Kommunalförbundet Svenskt Ambulansflyg

Revisorerna i Kommunalförbundet Svenskt Ambulansflyg har förmedlat sin revisionsberättelse och tillhörande granskningsrapporter till revisorerna i Region Västmanland.

Bedömningen är följande:

"Vi bedömer sammantaget att styrelsen i Kommunalförbundet svenskt ambulansflyg inte har bedrivit verksamheten på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt.

- Vi bedömer att räkenskaperna i allt väsentligt är rättvisande.*
- Vi bedömer att styrelsens interna kontroll inte var tillräcklig.*
- Vi bedömer att resultatet enligt årsredovisningen är förenligt med de finansiella mål som fullmäktige beslutat. Vi konstaterar att händelser under år 2020 medförde svaga resultat för verksamhetsmålen.*

Vi riktar en anmärkning mot styrelsen för att styrelsen inte har bedrivit verksamheten på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt och för bristerna i den interna kontrollen.

Vi tillstyrker att fullmäktige beviljar ansvarsfrihet för styrelsen och enskilda ledamöter.

Vi tillstyrker att fullmäktige godkänner förbundets årsredovisning för år 2020."

Revisorerna i Västmanland har vid sitt revisionsmöte 2021-05-07 beslutat att överlämna revisionsberättelsen och tillhörande granskningsrapporter rörande Kommunalförbundet Svenskt Ambulansflyg till regionstyrelsen och regionfullmäktige i Region Västmanland för kännedom och beaktande.

FÖR REGIONENS REVISORER

Hans Strandlund
Ordförande

Elisabeth Löf
Revisor

Kommunalförbundet Svenskt ambulansflyg

Grundläggande granskning år 2020

April 2021
Richard Norberg
Revisionsdirektör
Region Västerbotten

Innehåll

1. SAMMANFATTNING	3
1.1 BAKGRUND.....	3
1.2 IAKTTAGELSER	3
1.3 SLUTSATSER	4
1.4 REKOMMENDATIONER	4
2. INLEDNING	6
2.1 IAKTTAGELSER ÅR 2019	7
2.2 REVISORERNA RISKANALYS FÖR ÅR 2020.....	8
2.3 REVISIONSFRÅGOR	8
3. GRANSKNINGENS RESULTAT.....	9
3.1 FULLMÄKTIGES PLAN OCH BUDGET FÖR ÅREN 2020 - 2022	9
3.2.1 Vår kommentar.....	11
3.2 BESLUT OM VÄSENTLIGA STYRDOKUMENT	11
3.2.1 Vår kommentar.....	12
3.3 STYRELSENS LÖPANDE KONTROLL.....	12
3.3.1 Vår kommentar.....	24
3.4 FÖRBUNDETS KANSLI.....	25
3.4.1 Vår kommentar.....	26
3.5 ARBETE MED INTERN KONTROLL	26
3.5.1 Vår kommentar.....	28
3.6 GRANSKNING AV DELÅRSRAPPORT OCH ÅRSREDOVISNING	28
3.6.1 Vår kommentar.....	31
4. UPPFÖLJNING AV IAKTTAGELSER ÅR 2019	32
4.1 Vår kommentar	32
5. SVAR PÅ REVISIONSFRÅGOR.....	33
5.1 Bedömning av resultat	33
5.2 Bedömning av styrning och kontroll	33
5.3 Rekommendationer	33

1. Sammanfattning

1.1 Bakgrund

På uppdrag av samtliga regioner i landet ska Kommunalförbundet svenskt ambulansflyg sköta all ambulansflygverksamhet i Sverige. Förbundet ska äga flygplanen, ansvara för den medicintekniska utrustningen, bemanningen i flygplanen med sjukvårdspersonal samt en flygkoordineringscentral. Driften av flygplanen bestående av piloter och tekniskt underhåll ska förbundet upphandla. Sedan år 2016 då förbundet bildades har det pågått ett arbete med att bygga upp förbundets verksamhet. Enligt den ursprungliga planen skulle trafiken startat år 2018. En tillbakablick på tiden från år 2016 och framåt visar att arbetet med att starta upp verksamheten har varit besvärlig. Bland annat har upphandlingar överprövats. Hösten 2016 beslutade styrelsen att flytta fram trafikstarten till år 2020. År 2018 flyttade styrelsen fram trafikstarten till år 2021.

Under år 2020 fick styrelsen hantera flera utmaningar. En utmaning var frågan om förbundet skulle upphandla flygambulanstjänst med eller utan drifttillstånd. Andra exempel på utmaningar var arbetet med att etablera beredskapsbaser och organisera bemanningen av sjuksköterskor i flygplanen. Styrelsen behövde också hantera kritik från medlemmar om att den fördelningsmodell som var beslutad i förbundsordningen innebar att uppstartskostnader skulle bli orättvist fördelade under år 2021. I mars 2021 bedömde styrelsen att trafiken skulle starta i november 2021 för baserna i Umeå och Stockholm/Arlanda och i januari 2022 för basen i Göteborg.

1.2 Iakttagelser

Av vår granskning framgår att kvaliteten på protokoll och underlag varierade och att vissa underlag inte har gått att hitta i diariet. I ärendet om bemanningen av sjuksköterskor i flygplanen har vi konstaterat att juridiska frågeställningar inte bereddes tillräckligt. Brister i dokumentationen indikerar att styrelsen år 2020 inte hade en tillräcklig styrning och kontroll över de ärenden som styrelsen hade att hantera. Brister i hanteringen av dokumentationen försvårar också för medlemmar, revisorerna och andra intresserade att få tillräcklig insyn i förbundet.

Iakttagelser i protokollen visar att styrelsen under år 2020 dessutom tycks ha ställts inför plötsliga och oväntade utmaningar. Exempel på det finns i upphandlingen av flygambulanstjänsten, i arbetet med att etablera beredskapsbaser och organiseringen av sjuksköterskebemanningen. Vår samlade bedömning är att styrelsen inte hade en tillräcklig kontroll över händelseutvecklingen. Positivt var att styrelsen var aktiv och vidtog en rad åtgärder för att hantera de utmaningar som uppstod under året. Under år 2020 sammanträdde styrelsen 13 gånger.

Vi kan inte avgöra i vilken grad de plötsliga utmaningarna berodde på externa faktorer som styrelsen inte kunde påverka eller var resultat av brister i styrningen och kontrollen. Förberedelserna inför det att förbundet bildades var otillräckliga. Kanske var förbundet under uppbyggnadsfasen inte till-

räckligt rustat för att på ett ändamålsenligt sätt bereda och hantera alla de komplexa frågor som förbundet ställdes inför?

1.3 Slutsatser

Vi uppfattar att otillräckliga förberedelser inför bildandet av förbundet år 2016 samt en rad externa faktorer i viss utsträckning bidrog till flera av de utmaningar som styrelsen ställdes inför under år 2020. Händelser som inträffade under år 2020 och vintern 2021 medför risk att trafikstarten blir ytterligare försenad. Förseningarna kan medföra skada för både förbundet och förbundets medlemmar. Vi konstaterar också att händelser under år 2020 medförde svaga resultat för verksamhetsmålen. Vår sammantagna slutsats är att styrelsen år 2020 inte genomförde verksamheten på ett ändamålsenligt sätt. Mot bakgrund av brister i protokollen, underlag och spårbarheten till underlag är vår slutsats också att styrelsen för år 2020 inte hade en tillräcklig styrning och kontroll.

1.4 Rekommendationer

Vi rekommenderar styrelsen:

- Grundligt utvärdera på vilket sätt styrningen och kontrollen kan utvecklas och därefter vidta nödvändiga åtgärder. En viktig del i detta arbete är att säkerställa att underlag som ligger till grund för styrelsens styrning och kontroll är spårbara via protokollen. En annan del är att styrelsen stärker kvaliteten på ärendeberedningen. Styrelsen behöver bland annat att säkerställa att tillräckliga juridiska analyser blir genomförda i ärendeberedningen.
- Det är angeläget att styrelsen på ett tydligt sätt under år 2021, löpande och med framförhållning, kommunicerar med fullmäktige och förbundets medlemmar om eventuella förseningar, ökade kostnader och hur kostnaderna fördelas på olika medlemmar.
- Den fördelningsmodell som fullmäktige beslutade om den 8 mars 2021 överensstämmer inte med fördelningsmodellen som medlemmarna har beslutat om i förbundsordningen. Det är angeläget att styrelsen har dialog med medlemmarna om detta.
- Beslutar om en egen verksamhetsplan med mätbara mål.
- Utvecklar arbetet med internkontrollplanen:
 - Tydliggör kopplingen mellan bedömda risker och prioritering av kontroller i internkontrollplanen.
 - Utveckla internkontrollplanen metodmässigt. Av internkontrollplanen bör det framgå hur varje enskild kontroll ska genomföras. Av uppföljningen bör det tydligt framgå i vilken grad de olika kontrollerna är genomförda och resultatet av de enskilda kontrollerna.

Vi har även tidigare rekommenderat styrelsen att stärka sin styrning genom att besluta om en verksamhetsplan och utveckla internkontrollplanen.

2. Inledning

Förbundets ändamål är att för sina medlemmar tillhandahålla ambulansflyg. Förbundet ska effektivisera transporter och öka patientsäkerheten och patientnyttan genom att samordna ambulansflygverksamheten. Enligt förbundsordningen ska förbundet bland annat:

- Upphandla och samordna flygambulanstjänst.
- Upphandla, äga och finansiera egna flygplan.
- Samordna beställningar och genomföra flygambulanstjänst genom att tillhandahålla en flygkoordineringscentral.
- Samordna och effektivisera inköp och drift av medicinteknisk utrustning.
- Tillhandahålla sjukvårdspersonal i flygplanen.

Förbundet har ett fullmäktige som utser en styrelse. Varje sjukvårdsregion ska vara representerad i styrelsen. På tjänstemannanivå leds verksamheten av en förbundsdirektör. Ett kansli sköter löpande verksamhet och förbundets administration.

Förbundet fick en dålig start när det bildades år 2016. Förberedelserna var svaga och den förbundsdirektör som styrelsen rekryterade saknade erfarenhet från kommunal verksamhet. Medlemmarnas hade dessutom förväntningar på att flygverksamheten skulle starta upp redan år 2018. Hösten 2016 beslutade styrelsen att flytta fram trafikstarten till år 2020 till följd av att den upphandling av flygplan som Region Västerbotten hade påbörjat behövde avbrytas. På grund av att även den efterföljande upphandlingen behövde göras om beslutade styrelsen hösten 2018 om att flytta fram trafikstarten till år 2021. Tidplanerna för arbetet med att upphandla operatör, bygga upp koordineringscentral, system för bemanning av sjuksköterskor i flygplanen med mera flyttades fram för att anpassas till planerade trafikstarten år 2021.

Upphandlingen av flygplanen avslutades i augusti 2019. Förbundet tecknade avtal med Pilatus Aircraft Ltd om leverans av sex ambulansinredda flygplan av modellen PC-24. I avtalet fanns det en option på ytterligare fyra flygplan. Förbundet tillsatte en projektgrupp som skulle arbeta fram till dess flygplanen levererades i april 2021.

I september 2019 annonserade förbundet upphandlingen av flygambulanstjänsten. Enligt förfrågningsunderlaget skulle drifttillstånd ingå i upphandlingen. I november 2019 beslutade styrelsens arbetsutskott att avbryta upphandlingen. Planen var att ett en ny upphandling, exklusive drifttillstånd, skulle genomföras under våren 2020. Olika uppfattningar i styrelsen om beredningsprocessen medförde att arbetet med upphandlingen stannade av. Efter ägarsamråd och en fördjupad beredningsprocess som involverade region- och ekonomidirektörsnätverket beslutade fullmäktige i juni 2020 att upphandlingen av flygambulanstjänsten skulle genomföras exklusive drifttillstånd. Under hösten 2020 pågick i förbundet ett intensivt arbete med att förbereda trafikstarten i augusti 2021.

2.1 Iakttagelser år 2019

Granskningen visade att verksamheten i allt väsentligt genomfördes i enlighet med förbundsordningen och förbundets mål för året. Revisorerna bedömde att verksamheten var genomförd på ett ändamålsenligt och ur ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt.

Den grundläggande granskning visade att styrelsen för år 2019 hade beslutat om styrdokument och höll sig informerad om verksamheten. En brist var dock att styrelsen inte hade någon egen verksamhetsplan för år 2019. Denna brist hade revisorerna påpekat i granskningar tidigare år och styrelsen hade utlovat att den skulle besluta om en egen verksamhetsplan. En annan iakttagelse var att styrelsens protokoll under hösten 2019 blev mer översiktliga. I stället för informativa ärendetexter fanns i protokollen ibland uppgifter om att information lämnades muntligt. I vissa fall uppgavs i protokollen att sekretess var orsak till att information till styrelsen var muntlig. Från hösten 2019 ingick heller inte skriftliga riskanalyser i förbundsdirektörens särskilda rapporter till styrelsen. I årsredovisningen följde styrelsen upp resultaten för målen samt redogjorde för väsentliga händelser under året. Revisorerna samlade bedömning var att styrningen och kontrollen i huvudsak var tillräcklig.

Granskningen av räkenskaperna visade att dessa i allt väsentligt var rättvisande. Årsredovisningen var upprättad i enlighet med lag om kommunal bokföring och redovisning och god redovisningssed.

År 2019 genomförde revisorerna också genomfört en fördjupad granskning av styrelsens strategi för valutasäkringen. Av granskningen framgick att policyn övergripande identifierade och reglerade exponeringen av valutarisker. Det fanns dock behov av några förtydliganden och kompletteringar.

Rekommendationer år 2019

Med anledning av sina iakttagelser i 2019 års grundläggande granskning rekommenderade revisorerna att styrelsen skulle:

- Besluta om en egen verksamhetsplan och detaljbudget.
- Utveckla internkontrollplanen metodmässigt. Av internkontrollplanen borde det framgå hur varje enskild kontroll skulle genomföras. Av uppföljningen borde det tydligt framgå i vilken grad de olika kontrollerna var genomförda och resultatet av de enskilda kontrollerna. Revisorerna ansåg också att styrelsens uppföljning av internkontrollen i samband med delårsrapporten borde vara skriftlig.
- Ställa krav på skriftliga riskbedömningar i förbundsdirektörens informationsrapporter.

Den 17 september 2020 yttrade sig styrelsen om 2019 års granskning (KSA 49-2020). Enligt yttrandet hade styrelsen vidtagit åtgärder i enlighet med revisorernas rekommendationer:

- Styrelsen redovisade att internkontrollplanen var utvecklad, Av planen framgick enligt styrelsen tydligt inom vilka områden som kontroller skulle göras, avvikelser registreras och återrapporeringen genomföras.

- Förbundsdirektörens information till styrelsen skulle fortsättningsvis innehålla riskbedömningar.

I yttrandet kommenterade styrelsen inte rekommendationen om att styrelsen borde besluta om en egen verksamhetsplan och detaljbudget inom ramen för fullmäktiges plan och budget. Vid en träff med revisorerna den 14 oktober 2020 uppgav företrädare för styrelsen att styrelsen skulle avvakta med att besluta om en egen verksamhetsplan fram till dess att flygverksamheten startade. Enligt företrädare för styrelsen styrde styrelsen uppbyggnaden av förbundets verksamhet genom att löpande kontrollera de olika delprojekten.

2.2 Revisorerna riskanalys för år 2020

Med utgångspunkt av en riskanalys har revisorerna beslutat att den grundläggande granskningen för år 2020 skulle ha särskild uppmärksamhet på styrelsens arbetsformer och styrning och kontroll. I detta ingick att granska att protokoll var tydliga och underlag tillgängliga för styrelsens ledamöter. Även följsamheten till styrelsens delegationsordning skulle enligt revisionsplanen särskilt uppmärksammas. Därutöver skulle granskningen år 2020 särskilt uppmärksamma styrelsens arbete med styrning och kontroll över:

- Upphandlingen av flygambulanstjänster.
- Anskaffningen av flygplanen.

Med anledning av att trafikstarten var framflyttad beslutade revisorerna att övriga väsentliga processer (uppbyggnaden av flygkoordineringscentral, bemanning av vårdpersonal i flygplan, etableringen av hangarer och faciliteter samt kontroll över medicinskteknisk utrustning) kunde granskas mer översiktligt under år 2020. Styrelsens agerande för att hantera negativa effekter av covid-19 skulle också ingå i granskningen. Revisorerna beslutade i revisionsplanen att inte genomföra någon fördjupad granskning för år 2020.

Mot bakgrund av händelseutvecklingen under år 2020 prioriterades granskningsarbetet om under hösten 2020 i förhållande till revisionsplanen. Granskningen utökades till att även särskilt uppmärksamma följande områden:

- Etableringen av beredskapsbaser.
- Organiseringen av sjuksköterskebemanning.
- Hantering av uppstartskostnader.

För att skapa utrymme för dessa granskningsinsatser prioriterades granskningen av följsamheten till styrelsens delegationsordning ned.

2.3 Revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att ge underlag till revisorerna för deras ansvarsprövning av styrelsen. För att svara på syftet har vi formulerat följande revisionsfrågor:

- Är uppfyllelsen av mål, riktlinjer beslut m.m. är tillräcklig?

- Har styrelsen haft en tillräcklig styrning och kontroll över förbundets verksamhet. För denna del har vi formulerat följande underliggande revisionsfrågor:
 - Är styrelsens redovisning av måluppfyllelse, uppfyllelse av uppdrag med mera tillräckligt utvecklad?
 - Har styrelsen metoder och system som säkerställer att beslut blir genomförda och regler efterlevs?
 - Har styrelsen vidtagit tillräckliga åtgärder med anledning av rekommendationer i 2019 års granskning?

Denna grundläggande granskning är översiktlig och omfattar inte detaljgranskning av de olika delarna. Den grundläggande granskningen omfattar inte heller granskning av bokslut och följsamhet till ekonomiadministrativa rutiner med koppling till räkenskaper. Dessa delar granskas av EY och redovisas i separata rapporter.

Revisionskriterier

Revisionskriterier är de bedömningsgrunder som vi använder i våra analyser, slutsatser och bedömningar. Vi har utgått från följande revisionskriterier:

- Kommunallagen.
- Lag om kommunal bokföring och redovisning.
- Förbundsordningen.
- Fullmäktiges mål och budget för år 2020.

Metod och kvalitetssäkring

Granskningen är i första hand genomförd med hjälp av dokumentationsstudier av protokoll och styrande dokument (verksamhetsplan, delårsrapport och årsrapport). Avstämningar har löpande genomförts med förbundsdirektören och personal på förbundets kansli. Därutöver har revisorerna genomfört träffar med företrädare för förbundsstyrelsen och med förbundsdirektören för att informera sig om styrelsens arbete med att bygga upp förbundets verksamhet. Granskningen har kvalitetssäkrats genom att förbundsdirektören och medarbetare på förbundets kansli fått möjlighet att lämna synpunkter på rapportutkast.

3. Granskningens resultat

3.1 Fullmäktiges plan och budget för åren 2020 - 2022

Den 7 november 2019 beslutade förbundsfullmäktige om en budget för år 2020 med ekonomisk plan för treårsperioden 2020 – 2022 (KSA 78-2019). Budgeten för år 2020 uppgick till drygt 20 miljoner kronor. Mot bakgrund av att förbundets verksamhet ännu var under uppbyggnad var verksamhetsmålen för år 2020 aktivitetsbaserade. Nedan återger vi fullmäktiges mål för år 2020:

Verksamhetsmål för år 2020

- Flygplanen ska anskaffas i enlighet med projektplan.
- Under första kvartalet 2020 ska förbundet besluta om tilldelning av operatör.
- Operatör ska etableras i enlighet med projektplan.
- Avtal för beredskapsbaser ska tecknas under andra kvartalet 2020.

Finansiella mål

- Förbundet ska klara den löpande driften under året utan att behöva ta lån eller begära kapitaltillskott från medlemmarna.
- Förbundet ska redovisa ett överskott med 2 procent.

Nedan återger vi den budget och plan fullmäktige beslutade om i november 2019 för perioden 2020 – 2022. Enligt planen skulle förbundets omsättning öka kraftigt från år 2021 till följd av att flygverksamheten planerades starta.

Fullmäktiges budget och plan för perioden 2020 – 2022, Tkr

	2020	2021	2022
Intäkter	20 155	151 472	230 864
Kostnader	18 329	144 185	217 984
Resultat	395	3 119	4 670

Revisorerna har i granskningar tidigare år rekommenderat styrelsen att besluta om en egen verksamhetsplan och en egen budget inom ramen för fullmäktiges mer övergripande mål och budget. Revisorerna har framfört att fullmäktiges roll är besluta om övergripande mål, budget och inriktning och om frågor som är av principiell beskaffenhet. Styrelsen i sin tur ansvar för att se till att verksamheten blir genomförd i enlighet med de mål och ramar som fullmäktige beslutat.

Revisorerna har pekat på att det är en fördel för styrelsen om den för sig egen styrning har en egen mer konkret verksamhetsplan och budget som är inriktad på att genomföra fullmäktiges mer övergripande mål och budget. Med hjälp av egna avgränsade mål och en mer detaljerad budget skulle styrelsen kunna stärka sin styrning och kontroll över verksamheten.

Med hjälp av en egen verksamhetsplan och budget skulle styrelsen också kunna öka graden av flexibiliteten i styrningen. Vid förändrade förutsättningar skulle styrelsen, inom ramen för fullmäktiges mera övergripande mål och budget, kunna ge sig själv handlingsutrymme genom att besluta om justeringar av sina egna mål och tidplaner för när aktiviteter skulle vara genomförda.

Efter 2018 års granskning gav styrelsen i uppdrag (2019-10.24, §87) till förbundsdirektören att ta fram förslag på verksamhetsplan. Varken för år 2019 eller 2020 har styrelsen dock beslutat om någon verksamhetsplan. Vid tidpunkten för när arbetet med denna granskning avslutades i slutet av mars

2021 hade styrelsen inte beslutat om någon egen verksamhetsplan för år 2021.

3.2.1 Vår kommentar

Vi bedömer att fullmäktiges mål är relevanta utifrån förbundsordningen och att verksamheten är under uppbyggnad. Fullmäktiges mål är övergripande och strategiska.

Två av fullmäktiges verksamhetsmål, de för flygplan och operatör, är för övergripande för att fungera som tydliga mål för styrelsen i styrningen. För dessa två finns endast hänvisningar om att målen uppnås om verksamhet genomförs i enlighet med projektplaner. I fullmäktiges verksamhetsplan saknas uppgifter om innehållet i projektplanerna.

Vi rekommenderar att styrelsen beslutar om en egen verksamhetsplan med konkreta och mätbara mål och en detaljbudget. Förbundets verksamhet växer och från år 2021 ska flygverksamheten komma i gång. Verksamhetens komplexitet och omfattning ställer krav på att styrelsen utvecklar sin styrning och uppföljning av med hjälp av konkreta och mätbara mål.

3.2 Beslut om väsentliga styrdokument

Under år 2020 hade förbundsstyrelsen 13 protokollförda sammanträden. Av tabellen nedan framgår att styrelsen för år 2020 beslutade om de väsentliga styrdokument som vi valt att kontrollera.

Styrdokument	Beslut	Vår kommentar
Verksamhetsplan år 2020	Ja	Förbundsfullmäktige 2019-11-07 (KSA 78-2019). Styrelsen har inte beslutat om egen verksamhetsplan.
Budget år 2020	Ja	Förbundsfullmäktige 2019-11-07 (KSA 78-2019). Styrelsen har inte beslutat om egen detaljbudget.
Delegationsordning	Ja	2020-03-26, §17 (KSA 1-2020)
Attestordning	Ja	2019-10-24, 92 (KSA 79-2019) 2020-09-17, §85 (KSA 52-2020)
Internkontrollplan	Ja	2020-03-26, §8 (KSA 13-2020)
Instruktion till förbundsdirektören	Ja	2018-03-15, §22 (KSA 17-2018)
Dokumenthanteringsplan	Ja	2018-09-13, §53 (KSA 73-2018)
Delårsrapport 2020	Ja	2020-10-22, §103 (KSA 68-2020)
Årsredovisning år 2020	Ja	2021-03-31, §5 (KSA 17-2020)

Vår protokollgranskning visar att styrelsen därutöver beslutat om flera andra viktiga styrdokument för förbundets verksamhet:

- Brandskyddspolicy (KSA 75-2018)
- Riskhanteringspolicy (KSA 55-2017)

- Jämställdhetspolicy (KSA 56-2017)
- IT-säkerhetspolicy (KSA 57-2017)
- Policy mot mutor och otillbörlig påverkan samt representation (KSA 36-2017)
- Arbetsmiljöpolicy (KSA 13-2019)
- Rutiner för hantering av post och allmänna handlingar (KSA 35-2018)
- Policy för hantering av kontokort (KSA 29-2020)
- Kommunikationspolicy (KSA 25-2018)
- Integritetspolicy (KSA 59-2018)
- Friskvårdspolicy (KSA 77-2018)
- Upphandlingsreglemente (KSA 11-2019)
- Policy och riktlinjer för resor i tjänsten (KSA 73-2019)

3.2.1 Vår kommentar

Det är positivt att styrelsen för år 2020 i hög grad beslutade om grundläggande styrdokument.

3.3 Styrelsens löpande kontroll

I syfte att granska styrelsens löpande kontroll har vi med hjälp av styrelsens protokoll följt hur styrelsen under år 2020 hanterat följande ärenden:

- Upphandlingen av flygambulanstjänst.
- Anskaffningen av flygplanen.
- Etableringen av beredskapsbaser.
- Organiseringen av sjuksköterskebemannning.
- Hantering av uppstartskostnader.

Upphandling av flygambulanstjänst

Pågående upphandling avbröts

I september 2019 annonserade förbundet upphandlingen av flygambulanstjänsten. Enligt förfrågningsunderlaget skulle drifttillstånd ingå i upphandlingen. I november 2019 beslutade styrelsens arbetsutskott att avbryta upphandlingen. Beslutet anmäldes till styrelsen i december 2019. Planen var att ett en ny upphandling, exklusive drifttillstånd, skulle genomföras under våren 2020.

Uppdrag om att kalla till ägarsamråd

I styrelsens protokoll från den 30 januari 2020, § 111, kan man se att styrelsen fick muntlig information om upphandlingen av flygambulanstjänsten. Av protokollet framgår inte vad informationen handlade om. Styrelsen beslutade att bordlägga frågan om upphandlingen av flygambulanstjänst. Den 26 mars 2020, § 10, beslutade styrelsen att:

- Pausa förbundsdirektörens arbete med att skaffa licenser, tillstånd, bevis och övriga godkännande för drifttillstånd.
- Förbundsdirektören skulle ta fram en konsekvensbeskrivning för olika alternativ av upphandlingar av flygambulanstjänster.

- Styrelsens ordförande skulle sammankalla till ett ägarsamråd. Bakgrunden var att det av förbundsordningen (§ 16) framgick att styrelsen skulle samråda med samtliga medlemmar innan styrelsen beslutar om avtal av större dignitet och större investeringar. Om företrädarna för medlemmarna vid ett sådant samråd inte var överens skulle frågorna beslutas av fullmäktige.

Medlemmarna engagerades

Ett ägarsamråd planerades att hållas den 7 maj 2020. Mot bakgrund av att ägarsamrådet inte var beslutande begärde styrelsen att även fullmäktige skulle sammanträda den 7 maj 2020. Den 23 april 2020, §§ 24-25, beslutade styrelsen att rekommendera ägarsamrådet och fullmäktige att ställa sig bakom styrelsens uppfattning om att upphandlingen skulle göras exklusive drifttillstånd. En av ledamöterna i styrelsen lämnade en protokollsanteckning om att hen på grund av otillräcklig information inte kunde ställa sig bakom styrelsens rekommendation. Enligt protokollsanteckningen önskade ledamoten kompletterande information.

Av minnesanteckningar från ägarsamrådet den 7 maj 2020 framgår att styrelsens ordförande och förbundsdirektören informerade om förbundets arbete med flygambulanstjänsten. Vid ägarsamrådet redogjorde förbundsdirektören för fördelar och nackdelar med om tillståndet tillhörde förbundet eller om tillståndet upphandlades. Enligt informationen övervägde fördelarna med att förbundet skulle ha drifttillståndet. Exempelvis:

- Rådighet över system, infrastruktur och utförande.
- Lägre kostnader på grund av annan hantering av moms.
- Flygverksamheten skulle kunna starta enligt tidplan år 2021.

Vid ägarsamrådet framförde företrädare för medlemmarna önskemål om ytterligare underlag och att region- och ekonomidirektörsnätverket skulle involveras i beredningen inför beslut om hur flygambulanstjänsten skulle upphandlas. Vid ett efterföljande styrelsemöte, direkt efter ägarsamrådet, ställde sig styrelsen bakom medlemmarnas önskemål om ytterligare beredning. Efter förslag från styrelsen beslutade fullmäktige beslutade den 7 maj 2020, § 5, att förbundet skulle involvera region- och ekonomidirektörsnätverket i en fördjupad beredning och att fullmäktige den 11 juni 2020 skulle ta ställning till om upphandlingen skulle göras med eller utan drifttillstånd. Styrelsen gav i uppdrag till:

- Styrelsens arbetsutskott och förbundsdirektör att kalla region- och ekonomidirektörsnätverket till digitala möten i enlighet med fullmäktiges beslut (§43).
- Förbundsdirektören att senarelägga trafikstarten till fjärde kvartalet 2021 (§38).

I ett dokument daterat till den 15 maj 2020 sammanfattade förbundet svar på frågor från region- och ekonomidirektörer (KSA 2:7-2020). Enligt förbundets svar innebar eget drifttillstånd lägre kostnader och mindre risk i jämförelse med om drifttillståndet skulle upphandlas. I dokumentet kan man läsa att lägre risker och kostnader troligen var orsak till att övrig samhällsviktig flygverksamhet (Svensk Luftambulans, Polis, SAR och Kustbevakningen)

genomfördes i egen regi. I dokumentet kan man läsa att det fanns risk att trafikstarten skulle försenas om drifttillståndet skulle ingå i upphandlingen av flygambulanstjänsten.

I dokumentet redovisade förbundet sammanfattningar av de riskanalyser som förbundet hade genomfört i ärendet. I dokumentet kan man läsa att innehållet i riskbedömningarna var känsliga och omfattades av sekretess och därför inte delades utanför organisationen.

Den 28 maj 2020, §51 gav styrelsen i uppdrag till styrelsens arbetsutskott och förbundsdirektören att ta fram ett kompletterande underlag. Arbetet med att ta fram det kompletterande underlaget skulle göras i dialog med region- och ekonomidirektörsnätverket. Styrelsens presidium, förbundsdirektören och företrädare för region- och ekonomidirektörsnätverket bildade en arbetsgrupp för arbetet med den kompletterande informationen. Syftet med nätverkets deltagande var att höja kvaliteten i underlaget inför fullmäktiges beslut den 11 juni 2020.

I ett dokument daterat till den 3 juni 2020 (KSA 2:12-2020) avrapporterade arbetsgruppen uppdraget. I dokumentet kan man läsa att underlaget inför beslut om upphandlingen av flygambulanstjänsten successivt hade kompletterats. Sammanlagt bestod underlaget av 21 bilagor. Arbetsgruppen ansåg att underlaget höll en tillfredställande kvalitet inför beslutet av fullmäktige. Enligt dokumentet hade företrädare för region- och ekonomidirektörsnätverket inte tagit ställning i sakfrågan.

Förslag till fullmäktige

I en tjänsteskrivelse den 4 juni 2020 (KSA 2:13-2020) sammanfattas underlagen för upphandlingen av flygambulanstjänsten. Till underlaget bifogades de 21 bilagorna. Av tjänsteskrivelsen framkom bland annat följande information:

- Det var komplext och riskfyllt att genomföra en upphandling med drifttillstånd. Upphandlingen med tillstånd avbröts under hösten 2019 på grund av att det tillkom försvårande omständigheter:
 - Det saknades klardatum för baserna i Umeå, Stockholm och Göteborg.
 - Den pris- och utvärderingsmodell som skulle användas var inte ändamålsenlig.
 - Det hade uppstått osäkerheter i frågor om hantering av moms som riskerade att få stor negativ påverkan.

Enligt tjänsteskrivelsen hade en riskanalys visat att riskerna inte var acceptabla om upphandlingen genomfördes inklusive drifttillstånd. Om upphandlingen i stället genomfördes exklusive drifttillstånd var riskerna acceptabla enligt tjänsteskrivelsen.

I tjänsteskrivelsen kan man läsa att kostnader för drifttillståndet skulle belasta förbundet oavsett om drifttillståndet ingick i upphandlingen eller inte. Enligt tjänsteskrivelsen behövdes en flygbolagsledning för båda alternativen och givet samma förutsättningar skulle antalet personer i princip vara det samma.

Enligt tjänsteskrivelsen var förväntningarna på förbundets verksamhet högre än den verksamhet som dagens leverantörer levererade. I tjänsteskrivelsen redovisades att kostnaderna, under förutsättningar att kvaliteten var densamma, under en tänkt kontraktstid på 6 år skulle bli ca 275 miljoner kronor högre om en upphandling gjordes med drifttillstånd i stället för utan drifttillstånd.

Enligt tjänsteskrivelsen skulle förbundet få ökad rådighet över infrastruktur om förbundet själv hade drifttillståndet. Sammanfattningsvis konstaterades i tjänsteskrivelsen att förbundet, allt annat lika, skulle leverera flygambulans-transporter till lägre kostnad och högre kvalitet om förbundet hade eget drifttillstånd i jämförelse med om tillståndet skulle ingå i upphandlingen av flygambulanstjänsten.

Den 4 juni 2020 godkände styrelsen det kompletterande underlaget. Styrelsen föreslog att fullmäktige skulle godkänna att upphandlingen genomfördes exklusiva drifttillståndet. I ett särskilt yttrande kritiserade en av ledamöterna i styrelsen hur styrelsens arbetsutskott hade hanterat av ärendet. Ledamoten ansåg att arbetsutskottet felaktigt hade avbrutit upphandlingen i november 2019. Ledamoten menade att brist på information till styrelsen och medlemmarna hade inneburit att styrelsen och fullmäktige behövde acceptera att upphandlingen genomfördes exklusive drifttillstånd för att trafikstarten inte skulle försenas ytterligare. Ledamoten uppgav att det under processen saknats underlag för att kunna jämföra olika upphandlingsalternativ. I en kommentar till yttrande bemötte styrelsens ordförande och vice ordförande kritiken. Ordförande och vice ordförande uppgav bland annat att beslutet i november 2019 om att avbryta upphandlingen hade stöd i delegationsordningen och att olika upphandlingsalternativ hade utretts.

Beslut av fullmäktige i juni 2020

Den 11 juni 2020, § 13, beslutade fullmäktige i enlighet med styrelsens förslag. Styrelsen fick i uppdrag att inleda upphandlingen av flygambulanstjänsten exklusive drifttillstånd. På egen begäran entledigade fullmäktige styrelsens ordförande och vice ordförande. Fullmäktige utökade styrelsen med två ledamöter och valde ny ordförande och vice ordförande. Senare samma dag gav styrelsen förbundsdirektören i uppdrag att

- Inleda upphandling av flygambulanstjänst exklusive drifttillstånd.
- Fullfölja arbetet med att skaffa licenser, tillstånd, bevis och övriga godkännanden.

Hösten 2020

Den 17 september 2020, §73 fick styrelsen information om att det pågick arbete med att skriva manualer, etablera procedurer, checklistor med mera för arbetet med att söka drifttillstånd (KSA 5-2020). En flygchef hade anställts och det pågick arbete med att rekrytera chefpilot och träningschef. Enligt informationen skulle förbundet även rekrytera en så kallad Base maintenance manager.

Av delårsrapporten per augusti 2020 som styrelsen beslutade om i oktober 2020 framgick att det pågick arbete med ansökan för drifttillstånd.

I budgeten för år 2021 med plan för åren 2022 och 2023 (KSA 69-2020) som fullmäktige beslutade om i november 2020 kan man läsa att fullmäktiges beslut i juni 2020 om att driva verksamheten under eget drifttillstånd innebar omDispositionering av kostnader från varor och tjänster till kostnader för egen personal. I budgeten kan man exempelvis läsa att förbundet år 2021 skulle ha kostnader för att utbilda personal. Om förbundet i stället hade upphandlat flygambulanstjänsten inklusive drifttillstånd hade enligt budgeten kostnader för att utbilda piloter periodiserats över kontraktperioden på fyra år.

Den 17 december 2020, §114, fick styrelsen information om att ansökan om drifttillstånd var inlämnat till Transportstyrelsen och att det pågick arbete med att rekrytera nyckelpersoner. Vi har inte hittat ansökan i förbundets diarium.

I protokollen från styrelsens sammanträden i januari och februari 2021 saknas information om upphandlingen av flygambulanstjänsten. Enligt uppgift beslutade förbundet i januari 2021 att tilldela företaget OSM Aviation Crew kontraktet för flygambulanstjänsten. På grund av att ett konkurrerande företag överklagade hos förvaltningsrätten tog förbundet tillbaka tilldelningsbeslutet för att ompröva sin utvärdering. Den 19 februari 2021 beslutade förbundet åter om att tilldela företaget OSM Aviation Crew kontraktet för flygambulanstjänsten. Enligt uppgift lämnade konkurrerande företag i slutet av februari 2021 in begäran om överprövningar till förvaltningsrätten. Den 4 mars 2021, §31, gav styrelsen i uppdrag till förbundsdirektören att ta fram reviderad tidplan och uppgifter om ekonomiska konsekvenser vid en eventuell försenad driftstart. Förbundsdirektören fick också i uppdrag av styrelsen att skicka underlag om överprövningarna till Region Skåne. I årsredovisningen för år 2020 kan man läsa att överprövningar av tilldelningsbeslutet innebar att upphandlingen av flygbesättningen tidigast skulle kunna avslutas under andra kvartalet 2021. Under sommaren skulle ett 40-tal piloter stegvis påbörja verksamhetsrelaterad utbildning inför driftstarten. Styrelsen redovisade att den planerade trafikstarten behövde flyttas fram till november 2021.

Vår kommentar

Händelseförloppet visar att styrelsen var aktiv under år 2020 i arbetet med upphandling av flygambulanstjänst. En genomgång av underlaget visar att frågan om upphandlingen skulle inkludera drifttillstånd eller inte var komplicerad för styrelsen och förbundet att hantera. Under våren 2020 genomfördes en fördjupad beredning med deltagande från medlemmarna. Underlaget inför fullmäktiges beslut i juni 2020 var omfattande. Den granskning vi genomfört är övergripande och inte inriktad på detaljer. Vi har inom ramen för granskningen inte haft möjlighet att bedöma om underlagets kvalitet var tillräcklig. En sådan prövning skulle vara både tidskrävande och kräva expertkunskaper om flygambulanstjänst. Vi ser med oro på att överprövningarna i februari 2021 medför risk att trafikstarten kan behöva flyttas fram ytterligare.

Anskaffningen av flygplanen

I tabellen nedan har vi sammanställt information från styrelsens protokoll år 2020 om arbetet med att anskaffa flygplanen.

Sammanträde	Information
2020-01-30, §109	Arbetet med anskaffningen löpte på enligt planering.
2020-03-26, §6	Information i årsredovisningen 2019 om att förbundet i augusti 2019 hade tecknat avtal med Pilatus Aircraft Ldt om leverans av sex ambulansinredda flygplan av modellen PC-24. Förbundet hade tillsatt en projektgrupp som skulle arbeta fram till dess flygplanen levererades i april 2021.
2020-05-28, §50	Muntlig information. Av protokollet framgår inte vad informationen bestod av.
2020-05-28, §53	Information om arbete med att utreda möjligheter att godkänna att regionerna egna intensivvårdsbåtar skulle kunna användas i planen (KSA 2-2019). Styrelsen gav i uppdrag till förbundsdirektören att genomföra en utredning och återkomma till styrelsen med förslag på lösning.
2020-09-17, §73	Arbetet med anskaffningen löpte trots covid-19 på enligt plan.
2020-10-14, §94	Muntlig information i samband med en träff med revisorerna.
2020-10-22, §103	Arbetet med anskaffningen löpte trots covid-19 på enligt plan. Leveransdatum år 2021 kvarstod.
2020-12-17, 114	Arbetet med anskaffningen löpte på enligt planering. Leveransplanen stod fast.

Vår kommentar

Vår granskning av protokollen visar att styrelsen löpande fick övergripande information under år 2020 om anskaffningen av flygplanen. Enligt informationen genomfördes anskaffningen enligt plan.

Etablering av beredskapsbaser

Bakgrund

I september 2016 beslutade styrelsen att förbundet skulle hyra hangarer och basfaciliteter och upplåta dessa åt det företag som utförde flygambulans-

tjänsten. I april 2017 beslutade fullmäktige att förbundet skulle ha beredskapsbaser i:

- Stockholm/Arlanda
- Umeå
- Göteborg

I årsredovisningen för år 2019 kunde man läsa att arbetet med att etablera beredskapsbaser i Umeå och Göteborg löpte på enligt plan. På grund av att en acceptabel lösning inte hade uppnåtts på Arlanda hade förbundet utrett alternativa lösningar som bland annat innebar basering av flygplan och personal på annan närliggande flygplats. Enligt årsredovisningen förde förbundet dialog med hyresvärd på Arlanda om en lösning. Enligt årsredovisningen förväntades avtal för hyra av hangar och kontorslokaler på Arlanda tecknas år 2020.

Händelseutvecklingen under år 2020

Styrelsen beslutade den 30 januari 2020, §114, om att ingå hyresavtal för basetablering på Arlanda. Enligt protokollet föredrogs ärendet muntligt på styrelsens sammanträde. I protokollet finns ingen hänvisning till diariet för underlag.

Den 26 mars 2020, §14, beslutade styrelsen att inte ingå hyresavtal för etablering av bas på Arlanda. Styrelsen gav i uppdrag till förbundsdirektören att utreda möjligheten att ingå hyresavtal enligt nya förutsättningar för bas på Arlanda. Av protokollet framgår inte vad som avsågs med ”nya förutsättningar”. Styrelsen beslutade också om att avvakta med att besluta om hyresavtal för baserna i Göteborg och Umeå. I protokollet finns en hänvisning till ett diariet för ärendet (KSA 17-2017). Under detta diarienummer saknas dock underlag för styrelsens beslut.

Den 11 juni 2020, §66, gav styrelsen i uppdrag till förbundsdirektören att ingå hyresavtal för etablering av bas på Arlanda. Varken av protokollet eller i diariet för ärendet (KSA 17-2017) finns ytterligare information om uppdraget.

Den 17 september 2020, §73, fick styrelsen information om att förbundet tecknat avtal med en hyresvärd (SAS) för beredskapsbas på Arlanda (KSA 5-2020). Enligt informationen pågick dialog med SAS om anpassningar, kontorslokaler och beredskapslokaler. Styrelsen fick även information om att det för basen på Arlanda pågick ett arbete med att anpassa hangaren till en säkerhetsnivå som krävdes enligt regelverket.

Vid sammanträdet den 17 september 2020, §73 fick styrelsen information om att Swedaiva meddelat att basen i Umeå inte kunde vara färdig förrän år 2023. Förbundet var därför tvungna att acceptera en temporär lösning i form av en tälthangar. Av informationen framgår att det även var vissa problem med etableringen av basen i Göteborg. Enligt informationen skulle basetableringarna på Arlanda, Umeå och Göteborg kräva stort engagemang från förbundets sida. Motsvarande information lämnade styrelsen i delårsrapporten per augusti 2020 till fullmäktige (KSA 69-2020).

Den 22 oktober 2020, §106, beslutade styrelsen att ingå hyresavtal för en tillfällig lösning i Umeå. Styrelsen beslutade också om att teckna avtal med hotell i närheten av flygplatsen i Umeå. I diariet för ärendet (KSA 17:2-2017 och KSA 17:3 fanns förslag till avtal registrerade men inte de undertecknade avtalen.

Den 17 december 2020, §115, fick styrelsen information om diskussion med Swedavia och SAS om arbetet med etableringen av basen på Arlanda. Av protokollet framgår inte vad informationen handlade om. Inte heller i diariet för ärendet (KSA 11-2020) finns underlag med information. Av protokollet framgår att styrelsen beslutade att inhämta rekommendation från beredningsgruppen och att styrelsens ordförande och vice ordförande tillsammans med kansliet skulle föra förbundets talan.

Den 22 december 2020, §127, beslutade styrelsen att:

- Ingå förlikning med SAS i enlighet med ”till ärendet bilagda underlag”. I diariet för ärendet saknas dock underlag (KSA 11-2020).
- Ge i uppdrag till styrelsens presidium att ta fram en kommunikationsstrategi med anledning av styrelsens beslut om förlikning.
- Ge i uppdrag till presidiet att under ett strategimöte den 11 januari 2021 redovisa olika hangaralternativ.

Av information till styrelsen den 28 januari 2021, §5, (KSA 3-2021) framgår att förbundet inte kunde nyttja den hangar på Arlanda som SAS tidigare hade erbjudit. Förbundet hade undersökt alternativ och Stockholm/Skavsta hade erbjudit förbundet att hyra en hangar som innebar att förbundets verksamhet kunde samlas under ett tak.

Den 17 februari 2021, §24, gav styrelsen i uppdrag till förbundsdirektören att teckna avtal för hangar, verksamhet, verkstad, förråd och kontorsutrymmen för förbundets tekniker vid Arlanda. Avtalet finns registrerat i diariet för ärendet (KSA 11-2020).

I årsredovisningen för år 2020 kan man läsa att styrelsen hade gjort en förlikning i december 2020 och att förbundet hade arbetat med en ny temporär lösning på Arlanda. Styrelsen förväntade sig enligt årsredovisningen att avtal om den nya lösningen skulle kunna tecknas under det första kvartalet 2021. Denna alternativa temporära lösning innebar att vissa tekniska underhållsaktiviteter skulle behöva genomföras på annan plats och att upphandling av tungt underhåll (base maintenance) skulle göras. I årsredovisningen kan man också läsa att det ännu inte fanns någon klar lösning för basen i Göteborg. Underlag för beslut förväntades enligt styrelsen tas under andra kvartalet 2021.

Vår kommentar

Informationen i protokollen är knapphändig och att det saknas delvis diarieförda underlag. Mot bakgrund av att dokumentationen är bristfällig bedömer vi att det finns risk att styrelsen under år 2020 inte hade tillräcklig kontroll över etableringen av beredskapsbaserna.

Organiseringen av sjuksköterskebemanning

Bakgrund

Enligt förbundsordningen ska förbundet tillhandahålla sjukvårdspersonal i flygplanen. Av förbundsordningen framgår inte hur förbundet ska organisera bemanningen av sjuksköterskorna. Förbundet har ett avtal med Region Västerbotten om projektledning för arbetet med att organisera bemanningen av sjuksköterskorna (KSA 11-2017). I årsredovisningen 2019 kan man läsa att arbetet med sjuksköterskebemanningen löpte på enligt plan.

Händelseutvecklingen under år 2020

Den 17 september 2020, §73, fick styrelsen information om att förbundet tillsammans med regionerna Västerbotten, Uppsala och Västra Götaland arbetade med att utreda vilken organisatorisk lösning som var att föredra för sjuksköterskebemanningen i flygplanen (KSA 5-2020).

Den 22 oktober 2020, §104, fick styrelsen ett underlag för beslut om organiseringen av sjuksköterskebemanningen (KSA 11-2017). I en utredning analyserades för- och nackdelar med två organisatoriska lösningar:

1. Förbundet skulle köpa sjuksköterskebemanning från de regioner där det etablerades beredskapsbaser (Västerbotten, Uppsala och Västra Götaland).
2. Förbundet skulle anställa sjuksköterskor.

Utredningen kom fram till att förbundet borde anställa sjuksköterskorna. Förbundet borde enligt utredningen ställa krav på att sjuksköterskorna tjänstgjorde till minst 50 procent i flygplanen och 25 procent kliniskt. Förbundet skulle kunna sälja sjukskötersketjänster till de regioner där förbundet hade för avsikt att etablera beredskapsbaser. I utredningen kan man läsa att det kunde uppstå upphandlingsrättsliga problem om styrelsen i stället valde att köpa sjuksköterskebemanning från regionerna.

Av underlaget till ärendet framgår att regionerna Västerbotten och Västra Götaland ansåg att förbundet i stället skulle köpa sjuksköterskebemanningen från regionerna (KSA 11:4-2017 och KSA 11:5-2017).

Den 22 oktober 2020, §104, beslutade styrelsen att förbundet skulle köpa sjuksköterskebemanning från de tre regionerna. Styrelsen gav i uppdrag till förbundsdirektören att gå vidare i arbetet med den inriktning som styrelsen hade beslutat.

Den 17 februari 2021, §25, fick styrelsen information om att Sveriges kommuner och regioner (SKR) och de kommunala företagens arbetsgivarorgani-

sation Sobona meddelat att det var tveksamt om kommunallagen och LOU tillät att förbundet köpte sjukskötersketjänster i flygplanen från de tre regionerna (KSA 11-2017). SKR och Sobona ansåg att det, utifrån juridiska aspekter var lämpligare att förbundet anställde sjuksköterskorna. Med anledning av uppgifterna beslutade styrelsen att kalla till ett extra sammanträde den 4 mars 2021. Förbundsdirektören fick i uppdrag att inhämta mer information om uppgifterna.

A protokollet från styrelsens sammanträden den 4 mars 2021, §34, kan man läsa att förbundsdirektören informerade om ”de nya förutsättningar som inkommit” och om att ett förslag var framtaget. I protokollet fanns ingen ytterligare information om förändringarna eller om det förslag som var framtaget. Styrelsen gav i uppdrag till förbundsdirektören att till nästa styrelsemöte den 25 mars 2021 ta fram underlag för ny tidplan, konsekvenser av försenad tidplan samt om vilka ekonomiska och organisatoriska konsekvenser som förändringarna innebar.

I årsredovisningen kan man läsa att en ny juridisk prövning hade visat att det fanns betydande svårigheter med den tidigare beslutade modellen för sjuksköterskebemanning. Enligt årsredovisningen pågick ett utredningsarbete tillsammans med Region Uppsala, Region Västerbotten och Västra Götalandsregionen om en annan lösning. Styrelsen bedömde att beslut om ny modell skulle tas under våren 2021.

Vår kommentar

Vår bedömning är att styrelsen inte säkerställde en tillräcklig beredning av frågan om sjuksköterskebemanningen. Styrelsen borde mer ingående ha genomfört en juridisk analys om vilken lösning som var förenligt med kommunallagen och LOU. Vi ser med oro på att frågan om sjuksköterskebemanningen kan medföra ökade kostnader och att trafikstarten **kan** behöva flyttas fram ytterligare. Det är angeläget att styrelsen löpande och med framförhållning håller fullmäktige och medlemmar informerade om eventuella förseningar och ökade kostnader.

Hantering av uppstartskostnader

Bakgrund

I förbundsordningen är det reglerat att koordineringscentral, ordinarie sjuksköterskebemanning i flygplanen, anskaffning och underhåll av medicinsk teknik, hyra för hangarer och basfaciliteter samt administration ska betalas av förbundets medlemmar med hjälp av en fast avgift. Den fasta avgiften beräknas utifrån regionernas yta och antal invånare.

Kostnaden för flygtjänsten (kostnader för operativ och teknisk drift samt kapitalkostnader för flygplanen) ska enligt förbundsordningen fördelas utifrån faktiska uppdrag och flygtimmar som förbundets medlemmar beställer.

Medlemmar reagerade över fördelningen av uppstartskostnader

Den 14 oktober 2020, §93, beslutade styrelsen om förslag till budget för år 2021 med plan för 2022 och 2023 för beslut av fullmäktige i november 2020 (KSA 69-2020).

Med anledning av att medlemmar hade reagerat på hur uppstartskostnader för verksamheten skulle fördelas på medlemmarna återkom frågan om förbundets budget på ett styrelsesammanträde den 22 oktober 2020, §102 (KSA 69-2020). Av protokollet från sammanträdet framgår att medlemmar hade framfört att fördelning av uppstartskostnader skulle få orimliga effekter. Varken av protokollet eller det diarieförda underlaget (KSA 69-2020) inför styrelsens beslut om förslag till budget, framgår uppgifter som beskriver vilka effekter som avsågs. Med anledning av informationen beslutade styrelsen att:

- Fullmäktige skulle besluta om den budget som styrelsen hade föreslagit för år 2021 med plan för 2022-2023.
- Fullmäktige skulle ge styrelsen i uppdrag att genomföra en fördjupad dialog med medlemmarna och inom ramen för budgeten återkomma med förslag till fördelning av uppstartskostnader år 2021.

Den 19 november 2020 debatterade ledamöterna i fullmäktige effekterna av den modell för kostnadsfördelning som var beslutad i förbundsordningen. I debatten framförde ledamöter kritik mot fördelningsmodellen och att uppstartskostnader bidrog till höga kostnader per flygtimme under år 2021. Av debatten framgick att ledamöterna i fullmäktige var överens om att försöka hitta en lösning. Ett problem var dock att fördelningsmodellen var reglerad i förbundsordningen och att det var en tidskrävande process att besluta om en ny förbundsordning. Med anledning av debatten beslutade fullmäktige, §22, (KSA 69-2020) att:

- Godkänna budget för år 2021 med plan för 2022 – 2023.
- Uppdrag till styrelsen att genomföra en fördjupad dialog och inom beslutad budgetram återkomma med förslag på fördelning av uppstartskostnader för år 2021. Ett extra fullmäktige planerades senast den 15 mars 2021.
- Uppdrag till styrelsen att snarast se över förbundsordningen.

I protokoll från beredningsgruppen den 3 december 2020, §17, kan man läsa att styrelsens ordförande gav i uppdrag till beredningsgruppen att med stöd av ekonomidirektörsnätverket ta fram en rapport med förslag om en alternativ fördelningsmodell. I rapporten skulle det enligt uppdraget biläggas en juridisk bedömning och en riskanalys. Den 17 december 2020, §121, anmälde styrelsens ordförande till styrelsen sitt beslut om att han hade gett i uppdrag till beredningsgruppen att:

- Ta fram förslag till alternativ modell för fördelning av uppstartskostnader och flygkostnader för år 2021.
- Inleda en översyn av förbundsordningen och lämna förslag på arbetsgång för detta arbete.

Av protokoll från den 28 januari 2021, §6, (KSA 16-2021) framgår att förbundet hade tagit fram ett underlag som skickats vidare till medlemmarnas ekonomidirektörer. I protokollet kan man läsa att ekonomidirektörsnätver-

ket, utifrån underlaget, hade tagit fram en alternativ modell för uppstartskostnaderna som alla regioner ställt sig bakom. Även beredningsgruppen hade ställt sig bakom förslaget om fördelningsmodell för år 2021.

Av förslaget (KSA 16-2021) framgår att den befintliga fördelningsmodellen medförde att regioner som startade sin trafik tidigt fick ett större ansvar för uppstartskostnaderna. Orsak till det var att delar av uppstartskostnaderna ingick i den rörliga delen som skulle fördelades utifrån antal flygtimmar. Antalet flygtimmar år 2021 beräknades dessutom till ca 25 procent jämfört med ett normalår då trafiken var fullt utvecklad. Detta innebar att uppstartskostnader skulle fördelas på relativt få flygtimmar. De regioner som först startade med sin trafik skulle få bära en större andel av uppstartskostnaderna.

I förslaget till ny modell skulle uppstartskostnader definieras och fördelas på samma sätt som den fasta avgiften. Det rörliga priset per flygtimme skulle år 2021 uppgå till 24 395 kronor, vilket var kalkylerat som rörlig avgift i paritet med för år 2022. Ingen förändring föreslogs för fördelningen av den fasta kostnaden.

Förbundet skulle, på motsvarande sätt som i den tidigare modellen, göra en preliminär fakturering baserat på ett beräknat normalt behov av flygtimmar per region samt när förbundet startade upp aktuell flygbas (Umeå i augusti, Arlanda i oktober och Göteborg i november 2021). Totalt beräknades att 2 000 flygtimmar skulle genomföras under hösten 2021. En efterkalkyl och slutlig fakturering skulle därefter göras utifrån verkligt antal flygtimmar. Kostnader som eventuellt uppstod och som inte finansierades av flygtimmar (exempelvis effekter av att en flygbas startar upp senare) skulle läggas till uppstartskostnaderna som fördelades utifrån regionernas ytor och antal invånare.

Vid sammanträdet den 28 januari 2021 föreslog styrelsen att fullmäktige skulle ställa sig bakom förslaget vid sitt sammanträde i mars 2021. I diariet för ärendet (KSA 16-2021) saknas en juridisk analys som värderade om den föreslagna fördelningsmodellen var förenlig med lagstiftningen. Styrelsen gav också i uppdrag till förbundsdirektören att:

- Bjuda in fullmäktigeledamöter, ordföranden i regionstyrelser och regiondirektörer i samtliga regioner samt styrelsens ledamöter och ledamöter i beredningsgruppen till ett digitalt informationsmöte om fördelningsmodellen den 16 februari 2021.
- Skicka förslaget till fördelningsmodell på samråd till ordförande i regionstyrelser och regiondirektörer i samtliga regioner för svar senast den 25 februari 2021.

Av en tjänsteskrivelse från den 8 mars 2021 (KSA 16-2021) framgår att ett 30-tal personer deltog vid informationsmötet den 16 februari 2021. I tjänsteskrivelsen finns en sammanställning av de skriftliga synpunkter som hade lämnats från regionerna. Av sammanställningen framgår att endast fem regioner hade lämnat synpunkter. Fyra av dessa regioner ställde sig bakom sty-

relsens förslag om alternativa fördelningsmodellen. En av regionerna, Region Dalarna, konstaterade att den föreslagna modellen inte speglade regionens andel av kostnaderna i förbundet. Enligt Region Dalarna innebar det föreslagna modellen att Region Dalarna skulle subventionera andra regioners ambulansflyg vilket inte var förenligt med kommunallagen.

Den 8 mars 2021 beslutade fullmäktige om fördelningsmodellen i enlighet med styrelsens förslag.

Den 10 mars 2021 överklagades fullmäktiges beslut i förvaltningsrätten (Målnr 1136-21). Den klagande yrkade på att fullmäktiges beslut skulle upphävas. Enligt grunden för yrkandet saknades det lagligt stöd för kommunalförbundet att omfördela rörliga kostnader för flygtimmar till att regionerna i stället skulle betala en högre fast kostnad. I skrivelsen kan man läsa att omfördelningen skulle medföra att ca 40 procent av den avgift som Region Dalarna betalade skulle gå till kostnader för andra regioner. Enligt skrivelsen skulle endast ca 60 procent av den avgift som Region Dalarna betalade täcka kostnader för Region Dalarna.

Vår kommentar

Fördelningsmodellen i förbundsordningen var inte anpassad till en successiv driftstart. Medlemmarna hade inte förutsett vilka ekonomiska konsekvenser fördelningsmodellen skulle få för medlemmarna vid en successiv driftstart.

Den fördelningsmodell som fullmäktige beslutade om den 8 mars 2021 överensstämmer inte med fördelningsmodellen som medlemmarna har beslutat om i förbundsordningen. Det är angeläget att styrelsen har dialog med medlemmarna om detta. Det var en brist i ärendeberedningen att det saknades en juridisk analys som värderade om den föreslagna fördelningsmodellen var förenligt med lagstiftningen.

Det är också angeläget att styrelsen på ett tydligt sätt, löpande och med framförhållning, kommunicerar med fullmäktige och förbundets medlemmar om kostnader för förbundet och hur dessa fördelas på de olika medlemmarna.

3.3.1 Vår kommentar

Sammanfattningsvis visar vår genomgång av ärendena ovan att protokollen varierar i kvalitet. I några av protokollen är ärendetexter allt för översiktliga. I vissa fall saknas också hänvisningar i protokoll till under vilka diarienummer som underlag är registrerade. Av genomgången framgår också att det fanns brister i några av underlagen.

Vi har vid flera tillfällen upptäckt att det saknats underlag i diariet för ärenden. Vi har också identifierat att flera dokument i diariet är skyddade från åtkomst vilket kan ifrågasätta om det inte handlar om dokument som är skyddade på grund av sekretess.

Huvudregeln enligt offentlighet- och sekretesslagen (OSL 5 kap 1§) är att alla allmänna handlingar ska registreras så snart de inkommit till myndig-

heten eller upprättats. Allmänna offentliga handlingar får dock hållas ordnat på annat sätt så länge det går att avgöra om handlingen inkommit eller upprättats. Det är dock lämpligt att diarieföra sådana handlingar också eftersom de underlättar god ordning och förbättrar spårbarheten. Allmänna handlingar som innehåller sekretesskyddade uppgifter måste enligt offentlighet- och sekretesslagen registreras. Anledningen till det är att sekretesskyddade handlingars existens inte ska kunna döljas. Om en handling innehåller sekretessreglerade uppgifter kan man göra en markering på själva handlingen eller i det datasystem där den elektroniska handlingen finns. En sådan markering ska innehålla uppgift om vilken paragraf i OSL som kan användas, datum när anteckning gjordes och vilken myndighet som gjort sekretessmarkeringen (OSL 5 kap 5§).

Vi anser att brister i protokollen, spårbarheten till underlag och brister i vissa underlag medför en risk att styrelsen år 2020 inte hade en tillräcklig styrning och kontroll över de ärenden som styrelsen hade att hantera. Genomgången av protokollen visar också att styrelsen under år 2020 tycks ha ställts inför plötsliga och oväntade utmaningar. Exempel på det finns i upphandlingen av flygambulanstjänsten, i arbetet med att etablera beredskapsbaser och organiseringen av sjuksköterskebemanningen. Vi kan inte avgöra i vilken grad de plötsliga utmaningarna berodde på externa faktorer som styrelsen inte kunde påverka eller om detta var resultat av brister i styrningen och kontrollen.

3.4 Förbundets kansli

År 2018 förstärktes förbundets kansli med en biträdande förbundsdirektör och hösten 2019 förstärktes kansliet med en ekonomichef. Under år 2020 rekryterade förbundet teknisk chef, flygchef, chefpilot och medicinsk chef.

I början av år 2020 slutade dock en handläggare på förbundet med ansvar för nämndadministration och andra administrativa frågor. Förbundsdirektören har berättat att förbundet under de första månader under år 2020 anlitade personal från bemanningsbyrå men att dessa inte kunde erbjuda tillräckligt kvalificerat stöd. Förbundet fick därefter under en period fram till november 2020 stöd av en nämndsekreterare från Region Västerbotten. Trots att förbundet hade avtal med Region Västerbotten om administrativt stöd drog regionen plötsligt tillbaka stödet. Förbundsdirektören uppger att förbundet hösten 2020 frågade andra regioner om de kunde bistå förbundet med stöd av nämndsekreterare. När ingen av de tillfrågade regionerna kunde erbjuda en nämndsekreterare anlitade förbundet en nämndsekreterare från Stockholms stad. I februari 2021 anställde förbundet en egen administrativ resurs.

Utöver problemen med att säkerställa ett tillräckligt administrativt stöd uppger förbundsdirektören att pandemin under år 2020 hade en negativ påverkan på kansliets arbetsformer. Enligt förbundsdirektören bidrog distansarbete till att arbetsformerna försvårades och blev mer omständliga.

Vid utgången av år 2020 arbetade av 7 heltidsanställda på förbundet. Förbundet planerade ytterligare rekryteringar under första halvåret 2021 inför driftstarten. Förbundet hade under år 2020 också stöd i form av:

- Beredningsgrupp

- Nationell referensgrupp för medicinska prioriteringar och stöd för arbetet med flygkoordineringscentral (FKS).
- Avtal med Region Västerbotten om administration, diarieföring, m.m. I november 2020 drog Region Västerbotten dock in på stödet med nämndsekreterare. Nämndsekreterare inhämtade förbundet där- efter från Stockholms stad.
- Ekonomiadministrativt stöd från externt företag.
- Upphandlingsstöd

I september 2019 beslutade styrelsen att förbundets kansli senast år 2021 skulle flytta till lokaler i samma byggnad som flygkoordineringscentralen på Norrlands universitetssjukhus i Umeå (KSA 75-2019). Under våren 2020 ändra sig dock styrelsen. Den 7 maj 2020, §39, gav styrelsen i uppdrag till förbundsdirektören att säkerställa tillgången till lämpliga lokaler i Stockholm för kansliet. Förbundsdirektören skulle också meddela Region Västerbotten att förbundet inte längre avsåg hyra kontorslokaler på Norrlands universitetssjukhus. Hösten 2020 ändrade sig styrelsen igen. Den 17 september 2020, §83, beslutade styrelsen att förbundet skulle teckna avtal med Region Västerbotten om kontorslokaler intill flygkoordineringscentralen vid Norrlands universitetssjukhus. Styrelsen beslutade att kansliet skulle flytta till Umeå under våren 2021. Motiv till beslutet var att driftstarten närmade sig och att det fanns behov av att hitta en långsiktig lösning. Ett annat motiv var att flytten till Umeå skulle minska förbundets kostnader.

3.4.1 Vår kommentar

Under år 2020 hade förbundet svårigheter att hitta en permanent lösning för det administrativa stödet. Det är positivt att frågan om placeringen av förbundets kansli har fått en långsiktig lösning.

3.5 Arbete med intern kontroll

Styrelsens internkontrollplan för år 2020

Den 26 mars 2020, §8, beslutade styrelsen om sin internkontrollplan för år 2020 (KSA 13-2020). En genomgång av planen visar att den på övergripande nivå anger att kontroller ska göras av förbundets olika styrdokument, exempelvis:

- Förbundsordning
- Dokumenthanteringsplan
- Upphandlingsreglemente
- Valutasäkring
- Flygsäkerhetspolicy
- Kvalitetspolicy
- Miljöpolicy
- Arbetsmiljöpolicy

Av internkontrollplanen framgår vilka på förbundets kansli som skulle genomföra kontroller men inte hur kontrollerna skulle genomföras eller vilka områden som var prioriterade att kontrollera. Eventuella avvikelser skulle kontrollanterna dokumentera i särskilda rapporter. Enligt internkontrollplanen skulle styrelsen få en uppföljningsrapport i samband med delårsrapporten per augusti och en slutrapport det första kvartalet efterföljande år.

I internkontrollplanen beskrivs generellt att riskbedömningar syftar till att minska risken att aktiviteter och processer genomförs felaktigt. I internkontrollplanen finns en matris ska användas för att bedöma risker. I internkontrollplanen för år 2020 finns dock inga uppgifter om vilka risker som hade identifierats inför år 2020. I internkontrollplanen finns heller ingen hänvisning till genomförda riskanalyser.

Styrelsens uppföljning av internkontrollplanen

I delårsrapporten per augusti 2020 bedömde styrelsen att förbundet hade god kontroll och bra rutiner. Enligt delårsrapporten hade identifierade förbättringsområden och åtgärder löpande rapporterats till styrelsen. I delårsrapporten kan man läsa att den interna kontrollen hittills hade uppmärksammat följande områden:

- Otydligheter i förbundsordningen behövde åtgärdas.
- En kvalitets- och miljöpolicy behövde beslutas innan flygstarten.
- Skillnader mellan styrande dokument om hantering av kontokort hade åtgärdats.
- En översyn behövde göras av förbundets styrande dokument.
- Behov av att revidera attestordning och behörighet till bank.

I diariet för ärendet med internkontrollplanen (KSA 13-2020) finns ingen ytterligare information om uppföljningen. I årsredovisningen bedömde styrelsen att förbundet generellt hade god kontroll, bra rutiner och processer. I årsredovisningen kan man läsa bland annat följande om arbetet med den interna kontrollen:

- Beredningsgruppen hade fått i uppdrag att inleda arbetet med en översyn av förbundsordningen.
- En kvalitets- och miljöledningspolicy behövde tas fram.
- Skillnader mellan styrande dokument om hantering av kontokort hade åtgärdats.
- Attestordning och bankbehörigheter hade uppdaterats.
- En översyn behövde göras av förbundets styrande dokument.
- Det behövde göras kompletteringar av styrande dokument, exempelvis kommunikationspolicy och finanspolicy.

I diariet för ärendet med internkontrollplanen (KSA 13-2020) finns ingen ytterligare information om uppföljningen.

3.5.1 Vår kommentar

Det är positivt att styrelsen för år 2020 beslutade om en internkontrollplan och genomförde uppföljning av planen. Den internkontrollplan som styrelsen beslutade om var dock för översiktlig. Det saknas uppgifter i planen om vilka områden som skulle prioriteras och på vilket sätt kontrollerna metodmässigt skulle genomföras. Det saknades också uppgifter om identifierade risker eller hänvisning till en genomförd riskanalys. Även uppföljningen som redovisades i delårsrapporten och årsredovisningen var på övergripande nivå. På det sätt som planen och uppföljningen var utformad var den ett svagt verktyg för styrelsens styrning och kontroll. Vi rekommenderar att styrelsen:

- Tydliggör kopplingen mellan bedömda risker och prioritering av kontroller i internkontrollplanen.
- Utveckla internkontrollplanen metodmässigt. Av internkontrollplanen bör det framgå hur varje enskild kontroll ska genomföras. Av uppföljningen bör det tydligt framgå i vilken grad de olika kontrollerna är genomförda och resultatet av de enskilda kontrollerna.

3.6 Granskning av delårsrapport och årsredovisning

Krav på delårsrapporten

Enligt kommunallagen och lagen om kommunal bokföring och redovisning ska förbundsstyrelsen upprätta minst en delårsrapport.

Delårsrapporten per augusti 2020

Den 22 oktober 2020 beslutade styrelsen om sin delårsrapport per augusti 2020. I delårsrapporten redogjorde styrelsen för väsentliga händelser och resultat i förhållande till förbundets mål och aktiviteter under år 2020 fram till augusti månad. Redovisningen var informativ och välskriven.

Revisorerna bedömde att styrelsens redovisning av resultaten för verksamhetsmålen i vissa delar var för övergripande. Revisorerna rekommenderade att styrelsen skulle besluta om konkreta och mätbara verksamhetsmål och utveckla uppföljning av målen.

Styrelsen konstaterade i delårsrapporten att den försenade driftstarten innebar att vissa aktiviteter försenats och att detta i sin tur hade haft en negativ påverkan på resultaten för verksamhetsmålen. Revisorerna instämde i bedömningen om att senareläggningar och förseningar hade påverkat måluppfyllelsen negativt. Redovisningen i delårsrapporten var dock för övergripande. Revisorerna lämnade därför ingen bedömning av resultaten för verksamhetsmålen. När det gällde resultaten för de finansiella målen gjorde revisorerna inga andra bedömningar än styrelsen.

Krav på årsredovisningen

Förvaltningsberättelsen ska innehålla en översikt över utvecklingen av förbundets verksamhet. I förvaltningsberättelsen ska styrelsen redovisa händelser som är väsentliga och av betydelse för styrningen och uppföljningen.

Styrelsen ska även utvärdera om mål och riktlinjer har uppnåtts och följts samt lämna bedömningar om den förväntade utvecklingen.

Årsredovisningen 2020

Förbundets styrelse beslutade den 31 mars 2021 om sin årsredovisning för år 2020. Årsredovisningen inleds med en förvaltningsberättelse med uppgifter om väsentliga händelser under året, måluppfyllelse, ekonomiskt resultat, internkontroll, bedömda risker, förväntad utveckling samt en bedömning om god ekonomisk hushållning. Årsredovisningen avslutas med avsnitt för räkenskaper. När det gäller väsentliga händelser lämnade styrelsen bland annat följande information:

- Upphandlingen av flygambulanstjänsten avbröts i november 2019 och förbundsdirektören fick i uppdrag att skaffa nödvändiga tillstånd, licenser med mera för att förbundet skulle kunna ansöka om eget drifttillstånd. Efter dialog med förbundets medlemmar beslutade fullmäktige i juni 2020 att förbundet skulle upphandla flygambulanstjänsten exklusive drifttillstånd. Beslutet innebar att förbundet behövde utökas för att hantera de nya arbetsuppgifterna. Konsultverksamheten kunde enligt årsredovisningen minskas med motsvarande resurser eller mer. Efter tilldelning i februari 2021 begärde flera aktören överprövning av beslutet. Styrelsen bedömde i årsredovisningen att den rättsliga processen i den första insatsen skulle ta ca 3 månader. Den planerade trafikstarten var framflyttad till i november 2021.
- Beslutet om att förbundet skulle ha drifttillstånd för flygambulanstjänsten medförde att förbundet behövde genomföra ett ökat antal upphandlingar. I årsredovisningen kan man läsa att det rörde sig om upphandlingar av bland annat reservdelar, verktyg, teknisk bemanning och flygoperativt system. Dessa upphandlingar skulle utföras utöver de redan planerade upphandlingarna för administrativa tjänster, medicinska gaser, basbilar med mera. Sammanfattningsvis skulle det enligt årsredovisningen genomföras ett stort antal upphandlingar år 2020 och 2021.
- Anskaffningen av flygplanen hade, trots pandemin, genomförts i enlighet med tidplan. De första planen skulle levereras i april 2020.
- Arbetet med flygkoordineringscentralen (FKC) hade varit inriktat på planering av ytor och underlag för IT-system. I januari 2021 hade en chef för FKC rekryterats.
- Arbetet med de medicinsktekniska produkterna inklusive etablering av en organisation för underhåll och logistik var genomförd enligt plan. Under år 2020 hade medicinskteknisk utrustning varit utlånad till Socialstyrelsen för vård av patienter med covid-19.
- Pandemin hade inneburit utmaningar och förbundet hade anpassat verksamheten till myndigheternas råd. Förbundets personal arbetade en större del av år 2020 på distans. Även sammanträden för fullmäktige, styrelsen, beredningsgruppen samt viktiga projektmöten med flygplanstillverkaren hade genomförts på distans.

- Styrelsen hade tagit hjälp av beredningsgruppen och ekonomidirektörsnätverket i arbetet med fullmäktiges uppdrag i november 2020 om att se över fördelningen av uppstartskostnader. Vid ett extra sammanträde den 8 mars 2021 hade fullmäktige ställt sig bakom styrelsens förslag om ny modell för fördelning.
- Arbetet med att etablera en organisation för sjuksköterskebemanning hade enligt årsredovisningen löpt på enligt tidplan. Styrelsen hade i oktober 2020 beslutat att förbundet skulle köpa sjuksköterskor från regionerna. I årsredovisningen kan man läsa att ny juridisk prövning med hjälp av Sveriges kommuner och regioner (SKR) och Sobona visade att det fanns betydande svårigheter med den modell som styrelsen hade beslutat om i oktober 2020. Förbundet genomförde därför en ny utredning tillsammans med Region Uppsala, Region Västernorrland och Västra Götalandsregionen om en lösning. Styrelsen bedömde att beslut om ny modell skulle kunna tas under våren 2021.
- När det gällde etableringen av beredskapsbaser lämnades bland annat följande information i årsredovisningen:
 - Arbetet med att etablera en permanent bas i Umeå hade satts i paus till följd av att hyresvärden meddelat att en sådan skulle vara klar först år 2023. Förbundet hade i stället tecknat avtal om en temporär lösning i form av en tälthangar. Förbundet hade också tecknat avtal om beredskapsboende för besättningen på ett hotell på sjukhusområdet. I februari 2021 återupptog förbundet arbetet med en permanent lösning.
 - För Landvetter fanns det ännu ingen klar lösning och förbundet prövade alternativa lösningar. Underlag för beslut planerades först under andra kvartalet 2021.
 - Det saknades besked från hyresvärd på Arlanda om när en permanent beredskapsbas kunde etableras. Förbundet tecknade enligt årsredovisningen under sommaren 2020 avtal om en temporär lösning. På grund av tillträdes- och behörighetsproblem sade förbundet upp avtalet i december 2020. Enligt årsredovisningen gjordes detta efter förlikning. I slutet av december identifierade förbundet en alternativ temporär lösning. Styrelsen förväntade sig att avtal om den nya lösningen skulle kunna tecknas under det första kvartalet 2021. Denna alternativa temporära lösning innebar att vissa tekniska underhållsaktiviteter skulle behöva genomföras på annan plats. Enligt årsredovisningen hade förbundet därför inlett en upphandling av tungt underhåll (base maintenance).

Uppföljning av verksamhetsmål

Styrelsen konstaterade i årsredovisningen att den senarelagda driftstarten innebar att vissa aktiviteter hade försenats men att måluppfyllelsen totalt var acceptabel. Nedan redogör vi för styrelsens redovisning i årsredovisningen om resultaten för verksamhetsmålen.

Mål i verksamhetsplan	Redovisning i årsredovisningen	Vår kommentar
Flygplanen ska anskaffas i enlighet med projektplan.	”Projekt- och tidplan kvarstår”	Redovisningen är för översiktlig. Saknas avstämning mot mätbara mål. Vi lämnar ingen bedömning om redovisat resultat.
Under första kvartalet 2020 ska förbundet besluta om tilldelning av operatör.	”Upphandlingen avbruten fjärde kvartalet 2019. Ny upphandling med annan omfattning inleds fjärde kvartalet 2020. Tilldelning skedde februari 2021. Överprövning har begärts av flera aktörer vilket medfört senareläggning av driftstart”.	Målet nåddes inte. Tilldelningen överprövades i mars 2021.
Operatör ska etableras i enlighet med projektplan.	”Implementering senarelagd, se ovan”.	Målet nåddes inte
Avtal för beredskapsbaser ska tecknas under andra kvartalet 2020.	”Målet ej uppnått. Styrelsen beslutade att ingå avtal avseende Umeå-basen i oktober 2020. För Stockholm/Arlanda beslutades om hyresavtal i februari 2021. För Göteborg/Landvetter pågår fortsatt utredning.”	Målet nåddes inte.

Uppföljning av finansiella mål

- Förbundet ska klara den löpande driften under året utan att behöva ta lån eller begära kapitaltillskott från medlemmarna.
- Förbundet ska redovisa ett överskott med 2 procent.

För år 2020 redovisade förbundet ett överskott med 1 561 000 kronor i förhållande till det budgeterade resultatet på 395 000 kronor, vilket motsvarade ett överskott med 7,7 procent. Överskottet hade enligt årsredovisningen huvudsakligen uppstått till följd av att planerade aktiviteter hade senarelagts och för att hyresavtal sagts upp i förtid. Verksamheten var genomförd utan att det behövdes lån eller kapitaltillskott från medlemmarna.

Samlad bedömning av mål av betydelse för god ekonomisk hushållning

Förbundet ska uppnå sina verksamhetsmål inom ramen för den löpande driften utan att behöva ta lån eller begära extra pengar från medlemmarna. Styrelsen redovisade att måluppfyllelsen för verksamhetsmålen var acceptabla och att de finansiella målen var uppfyllda. Med detta som utgångspunkt var styrelsens samlade bedömning att förbundet uppfyllde kraven för god ekonomisk hushållning.

3.6.1 Vår kommentar

Vår granskning av årsredovisningen visar att styrelsen översiktligt redogjorde för väsentliga händelser under år 2020 och de första månaderna år

2021. Vi konstaterar att händelser under år 2020 medförde svaga resultat för verksamhetsmålen.

Vi anser att styrelsens redovisning av resultaten för verksamhetsmålen var för översiktlig. Vi har tidigare rekommenderat att styrelsen skulle besluta om konkreta och mätbara verksamhetsmål i syfte att utveckla styrningen och uppföljningen.

Vi instämmer i styrelsens bedömning om att de finansiella målen uppfyllades. Vid en bedömning om mål som är av betydelse för god ekonomisk hushållning är uppnådda ska man beakta resultat för både finansiella mål och verksamhetsmål. Mot bakgrund av de svaga resultaten för verksamhetsmålen anser vi att de mål som är av betydelse för god ekonomisk hushållning inte är uppfyllda.

4. Uppföljning av iakttagelser år 2019

I tabellen nedan har vi sammanställt våra bedömningar om styrelsen vidtagit tillräckliga åtgärder med anledning av rekommendationer i 2019 års grundläggande granskningen.

Rekommendation år 2019	Vår kommentar
Besluta om en egen verksamhetsplan och detaljbudget	Nej
Utveckla internkontrollplanen metodmässigt. Av internkontrollplanen borde det framgå hur varje enskild kontroll skulle genomföras. Av uppföljningen borde det tydligt framgå i vilken grad de olika kontrollerna var genomförda och resultatet av de enskilda kontrollerna. Revisorerne ansåg också att styrelsens uppföljning av internkontrollen i samband med delårsrapporten borde vara skriftlig.	Nej
Ställa krav på skriftliga riskbedömningar i förbundsdirektörens informationsrapporter.	Nej. Styrelsen har inte ställt krav på skriftliga riskanalyser i förbundsdirektörens informationsrapporter. För år 2020 saknade informationsrapporterna riskanalyser.

4.1 Vår kommentar

Styrelsen vidtog inte tillräckliga åtgärder med anledning av rekommendationerna år 2019.

5. Svar på revisionsfrågor

5.1 Bedömning av resultat

Vi uppfattar att otillräckliga förberedelser inför bildandet av förbundet år 2016 samt en rad externa faktorer i viss utsträckning bidrog till flera av de utmaningar som styrelsen ställdes inför under år 2020. Händelser som inträffade under år 2020 och vintern 2021 medför risk att trafikstarten blir ytterligare försenad. Förseningarna kan medföra skada för både förbundet och förbundets medlemmar. Vi konstaterar också att händelser under år 2020 medförde svaga resultat för verksamhetsmålen. På grund av svaga resultat för verksamhetsmålen bedömer vi att de mål som var av betydelse för god ekonomisk hushållning inte uppfylldes. Vår sammantagna slutsats är att styrelsen år 2020 inte genomförde verksamheten på ett ändamålsenligt sätt.

5.2 Bedömning av styrning och kontroll

Mot bakgrund av brister i protokollen, underlag och spårbarheten till underlag är vår slutsats också att styrelsen för år 2020 inte hade en tillräcklig styrning och kontroll.

Revisionsfråga	Bedömning	Vår kommentar
Är styrelsens redovisning av måluppfyllelse, uppfyllelse av uppdrag m.m. tillräckligt utvecklad?	Nej	Redovisningen är för översiktlig.
Har styrelsen metoder och system som säkerställer att beslut blir genomförda och regler efterlevs?	Nej	Bristar i protokoll och spårbarhet till dokumentation medför risker i styrningen och kontrollen. Styrelsen hade heller inte beslutat om en verksamhetsplan. Internkontrollplanen och styrelsens uppföljning av denna var för översiktlig.
Har styrelsen vidtagit tillräckliga åtgärder med anledning av 2019 års granskning?	Nej	Tillräckliga åtgärder är inte vidtagna.

5.3 Rekommendationer

Vi rekommenderar att styrelsen:

- Grundligt utvärderar på vilket sätt styrningen och kontrollen kan utvecklas och därefter vidtar nödvändiga åtgärder. En viktig del i detta arbete är att säkerställa att underlag som ligger till grund för styrelsens styrning och kontroll är spårbara via protokollen. En annan del

är att styrelsen stärker kvaliteten på ärendeberedningen. Styrelsen behöver bland annat att säkerställa att tillräckliga juridiska analyser blir genomförda i ärendeberedningen.

- Det är angeläget att styrelsen på ett tydligt sätt under år 2021, löpande och med framförhållning, kommunicerar med fullmäktige och förbundets medlemmar om eventuella förseningar, ökade kostnader och hur kostnaderna fördelas på olika medlemmar.
- Den fördelningsmodell som fullmäktige beslutade om den 8 mars 2021 överensstämmer inte med fördelningsmodellen som medlemmarna har beslutat om i förbundsordningen. Det är angeläget att styrelsen har dialog med medlemmarna om detta.
- Beslutar om en egen verksamhetsplan med mätbara mål.
- Utvecklar arbetet med internkontrollplanen:
 - Tydliggör kopplingen mellan bedömda risker och prioritering av kontroller i internkontrollplanen.
 - Utveckla internkontrollplanen metodmässigt. Av internkontrollplanen bör det framgå hur varje enskild kontroll ska genomföras. Av uppföljningen bör det tydligt framgå i vilken grad de olika kontrollerna är genomförda och resultatet av de enskilda kontrollerna.

Umeå den 1 april 2021

Richard Norberg
Revisionsdirektör
Region Västerbotten

Kommunalförbundet Svenskt Ambulansflyg

Granskning avseende räkenskapsåret 2020



Innehåll

1. Sammanfattning	2
2. Inledning	2
2.1. Bakgrund.....	3
2.2. Syfte och revisionsfrågor	3
2.3. Granskad styrelse/nämnd.....	4
2.4. Revisionskriterier	4
2.5. Avgränsning	4
2.6. Genomförande	4
3. Intern kontroll	Error! Bookmark not defined.
3.1. Har förbundsstyrelsen tillsett att det finns en utbetalningsrutin som säkerställer att förbundets medel inte utbetalas felaktigt? Finns en fungerande kontroll för attester? Vem attesterar förbundsstyrelsens kostnader? Har lämnade rekommendationer åtgärdats?	
Error! Bookmark not defined.	
3.2. Har förbundsstyrelsen tillsett att det finns en fungerande rutin för utbetalningar av löner vad gäller attester, rutiner och kontroller?	Error! Bookmark not defined.
3.3. Har kommunalförbundets kostnader för representation och resor hanterats i enlighet med gällande regelverk för representation och resor?	Error! Bookmark not defined.
3.4. Har förbundsstyrelsen tillsett ett tillräckligt försäkringsskydd för såväl egendom som ansvar?	Error! Bookmark not defined.
3.5. Har några förändringar gjorts vad gäller avstämningsrutinen för likvida medel? Tillämpas tvåhandsprincipen även fortsatt?	Error! Bookmark not defined.
4. Årsredovisning och årsbokslut.....	5
4.1. Årsredovisningens utformning	10
4.2. God ekonomisk hushållning	12
4.3. Förbundets ekonomiska resultat och ställning	13
5. Bedömning och rekommendationer	14
5.1. Bedömning	14
5.2. Rekommendationer	14

1. Sammanfattning

EY har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna granskat Kommunalförbundet Svenskt Ambulansflygs (KSAs) årsbokslut och årsredovisning per 2020-12-31. Granskningen har genomförts i enlighet med rekommendationer från normgivande organ och med beaktande av god revisionssed.

Syftet med granskningen har varit att bedöma om:

- ▶ KSA har en ändamålsenlig intern kontroll över administrativa åtaganden
- ▶ årsredovisningen har upprättats i enlighet med lag om kommunal bokföring och redovisning (LKBR) samt rekommendationer från rådet för kommunal redovisning (RKR)
- ▶ redovisade räkenskaper är rättvisande?

Har kommunalförbundet en ändamålsenlig intern kontroll över administrativa åtaganden?

Efter genomförd granskning, gör vi bedömningen att den interna kontrollen över administrativa åtaganden sammantaget är ändamålsenligt utformad utifrån förbundets nuvarande storlek och omfattning på verksamheten. Två av tre rekommendationer från föregående år bedöms helt åtgärdade och en rekommendation bedöms vara delvis. Inga nya rekommendationer har tillkommit i årets granskning.

Har årsredovisningen upprättats i enlighet med lagens krav och anvisningar från normerande organ och har god redovisningssed tillämpats? Är redovisade räkenskaper rättvisande?

Vi bedömer att räkenskaperna i allt väsentligt är rättvisande och att årsredovisningen för räkenskapsåret 2020 är upprättad i enlighet med Lag (2018:597) om kommunal bokföring och redovisning samt Rådet för kommunal redovisnings rekommendationer.

Rekommendationer till förbundsstyrelsen

Föregående år lämnades tre rekommendationer till förbundsstyrelsen:

1. Säkerställ att rollen slutattest för egna kostnader görs av överordnad befattningshavare genom tillräckliga verifikationsunderlag
2. Säkerställ att policy för hantering av kontokort revideras så att attesträtt överensstämmer med attestordning
3. Nyttja möjligheten till beloppsspärrar i systemet MyBusiness, detta för att enkelt kunna säkerställa att beslutad attestordning efterlevs

Årets granskning visar att rekommendationerna två och tre är åtgärdade. Vi har i årets granskning identifierat ett fåtal brister kopplat till verifikationsunderlag för representation. Rekommendation nr 1 betraktas därför som delvis åtgärdad.

2. Inledning

2.1. Bakgrund

Bakgrunden till denna granskning är att valda revisorer i Kommunalförbundet Svenskt Ambulansflyg enligt kommunallagen skall lämna en revisionsberättelse varje år för den verksamhet som bedrivits under året.

Revisorernas uppdrag är att granska

- ▶ om verksamheten sköts ändamålsenligt och ekonomiskt tillfredsställande,
- ▶ om räkenskaperna är rättvisande,
- ▶ om den interna kontrollen är tillräcklig

Från 1 januari 2019 gäller en ny redovisningslagstiftning (lag (2018:597) om kommunal bokföring och redovisning; LKBR) för kommuner, regioner och kommunalförbund. Införandet innebär en skärpning av redovisningslagstiftningen. Normeringen från Rådet för kommunal redovisning har också förändrats mot bakgrund av den nya lagstiftningen.

Den granskning som ligger till grund för uttalandena i revisionsberättelsen omfattar bland annat ekonomisk förvaltning, rutiner och intern kontroll. I granskningen ingår granskning av årsbokslut och årsredovisning.

2.2. Syfte och revisionsfrågor

Granskningens övergripande syfte är

- att bedöma om förbundet har en ändamålsenlig intern kontroll över administrativa åtaganden
- att bedöma om årsredovisningen för förbundet är upprättad enligt lag och god redovisningssed samt om räkenskaperna är rättvisande

Revisorernas granskning och därtill följande rapport ger fullmäktige möjlighet att få en samlad bedömning av verksamheten.

I granskningen besvaras följande revisionsfrågor:

1. Har förbundsstyrelsen tillsett att det finns en utbetalningsrutin som säkerställer att förbundets medel inte utbetalas felaktigt? Finns en fungerande kontroll för attester? Vem attesterar förbundsdirektörens kostnader? Har lämnade rekommendationer åtgärdats?
2. Har förbundsstyrelsen tillsett att det finns en fungerande rutin för utbetalningar av löner vad gäller attester, rutiner och kontroller?
3. Har kommunalförbundets kostnader för representation och resor hanterats i enlighet med gällande regelverk för representation och resor?
4. Har förbundsstyrelsen tillsett ett tillräckligt försäkringsskydd för såväl egendom som ansvar?
5. Har några förändringar gjorts vad gäller avstämningsrutinen för likvida medel? Tillämpas tvåhandsprincipen även fortsatt?

6. Har årsredovisningen upprättats i enlighet med den nya lagens krav, rekommendationer från rådet för kommunal redovisning (RKR) och har god redovisningssed tillämpats?
7. Är redovisade räkenskaper rättvisande?

2.3. Granskad styrelse/nämnd

Granskningen avser styrelsen för kommunalförbundet Svenskt Ambulansflyg.

2.4. Revisionskriterier

Förbundsstyrelsens ansvar för verksamheten regleras i följande lagar, vilka utgör den norm och de kriterier som granskningens resultat värderats mot:

- ▶ Kommunallagen, kap 9, 11, 12
- ▶ Lag (2018:597) om kommunal bokföring och redovisning (LKBR)
- ▶ God redovisningssed i kommunal verksamhet såsom den uttolkas av Rådet för kommunal redovisning (RKR)
- ▶ Kommunalförbundets fastställda mål för god ekonomisk hushållning

Kommunalförbundet har även egna styrdokument. Även dessa har varit underlag och utgångspunkt för bedömningen.

2.5. Avgränsning

Vår granskning omfattar inte andra rutiner än de rent administrativa. Vår granskning omfattar inte heller en fullständig test av kontroller.

2.6. Genomförande

Granskningen grundar sig i huvudsak på dokumentstudier samt kontakt med förbundsdirektör och anlita redovisningskonsult.

Granskning av att förbundets utbetalda medel inte utbetalas felaktigt har genomförts genom att vi stickprovsvis kontrollerat till vem utbetalning gjorts, om tillräckliga underlag finns med samt om attest gjorts av behörig.

Granskningen av redovisningen och bokslutet har även genomförts genom att analytiskt granska resultatutfallet med i första hand jämförelse mot budget. Balansposterna substansgranskas med särskilt fokus på de balansposter som identifierats mot bakgrund av den risk- och väsentlighetsanalys som vi genomför för bokslutet.

3. Intern kontroll

I detta kapitel besvaras revisionsfrågan om kommunalförbundet har en ändamålsenlig intern kontroll över administrativa åtaganden, främst kopplat till finansiell rapportering. Detta görs genom att bemöta följande revisionsfrågor (se avsnitt 3.1–3.7).

3.1. Följer årsredovisningen kommunal bokförings- och redovisningslag samt RKR:s rekommendationer? Följer delårsrapporten enligt lag och RKR:s rekommendation för delårsrapport? Har bokslutet upprättats med god kvalitet och tillräcklig precision? Stämmer avstämningarna av balans- och resultatposter?

En stor del av vår rutinmässiga granskning består i att granska de rutiner som finns för att säkerställa att balans- och resultatposter redovisas i enlighet med god redovisningssed. I samband med årsbokslutgranskningen substansgranskas väsentliga resultat- och balansposter och i samband med granskningen av delårsrapporten görs en översiktlig granskning av redovisningen. Vi bedömer att upprättad delårsrapport samt årsredovisning följer kommunal redovisningslag samt RKR:s rekommendationer.

Vår erfarenhet från tidigare års granskningar är att bokslutsprocessen har fungerat väl. Vi har under årets granskning av bokslutsprocessen inte identifierat några större förändringar från föregående år. I samband med vår substansanalytiska granskning av väsentliga resultat- och balansposter har inget avvikelser identifierats och detaljtester har utförts utan vidare anmärkning.

3.1.1. Bedömning

Baserat på de åtgärder som vi har vidtagit under vår granskning anser vi att upprättad delårsrapport samt årsredovisning följer LKBR samt RKR:s rekommendationer. Under vår granskning har vi kunnat stämma av väsentliga resultat- och balanskonton utan att finna väsentliga felaktigheter eller avvikelser. Vi bedömer att bokslutet har upprättats med god kvalitet.

3.2. Redovisas korrekta intäkter?

Intäkterna hänfödda till KSA består främst av bidrag från förbundets medlemmar (samtliga regioner i Sverige). Från förbundsordningen (KSA 9–2017, bilaga 1) framgår det att fördelningsmodellen baseras på yta (55%) samt invånarantal (45%) i varje enskild region. Vi har under vår granskning av intäkterna stämt av att intäkterna redovisas enligt den fastställda fördelningsmodellen mellan medlemmarna (regionerna). Årets redovisade intäkter är helt i enlighet med upprättat budget. Vi har även valt ut stickprov slumpmässigt med syfte att verifiera existensen av intäkterna.

3.2.1. Bedömning

Utförd granskning av intäkterna har inte påvisat några avvikelser.

3.3. Genomförs inköp enligt upphandlingslagstiftning, delegationsbeslut och enligt attestinstruktion? Periodiseras kostnaderna korrekt? Motsvarar fakturorna det som har avtalats?

En dokumenterad beskrivning av utbetalningsrutinen finns upprättad och ingår som en del av förbundets attestförteckning samt delegations- och attestordning. Denna innefattar hela processen från beställning av varor eller tjänster till godkännande av fakturor och betalningar samt innefattar även vem som har rätt att teckna avtal.

Det är förbundsstyrelsens ordförande som i enlighet med delegationsordningen utser attestanter. Attestant och attestbehörighet följer i sin tur av förbundets delegationsordning och attestförteckning där den sistnämnda genomgick revision 2019-10-12. Av reviderad attestförteckning (KSA 80–2019) framgår respektive befattningshavares attesträtt inom ramen för angivna beloppsgränser, se tabell 1 nedan.

Tabell 1. Beviljade attesträtter

Befattning	Roll	Beloppsgräns
Handläggare	Attestant	200 Tkr
Ekonomichef	Attestant	1 Mkr
Bitr. förbundsdirektör	Attestant	Ingen
Förbundsdirektör	Attestant	Ingen

Undantag från beviljad attesträtt finns och framgår av attestordningen. Undantag gäller för bokföringsunderlag som berör den egna personen där egna kostnader inte får slutattesteras av densamme. Vid köp av personlig utrustning, kurser eller utbildningar som berör den egna personen skall slutattest ske av överordnad befattningshavare. Kostnader kopplade till förbundsdirektören, både vad gäller kostnader via leverantörsfakturor samt förbundsdirektörens lön, skall slutattesteras av styrelseordförande. För förbundsdirektörens kostnader ska kostnadsställe "F" tillämpas.

Av attestordningen framgår vad attesten innebär. Det finns två olika roller för attesträtt; kontrollattestant och slutattestant. Kontrollattestanten ansvarar för att tillse att fakturan överensstämmer med beslut, avtal eller dylikt, att varan/tjänsten mottagits och är i fullgott skick, att priset överensstämmer med ingånget avtal eller överenskommelse, att angivna belopp är korrekt beräknade, att rätt belopp inkommer/krediteras och redovisas samt att korrekt kostnadsställe, konto och projekt har angivits. Att slutattestera innebär godkännande för betalning.

Rutinen går till så att fakturahanteringssystemet i affärsplattformen MyBusiness tillställer bokföringsunderlaget till handläggare för kontrollattest, som antingen kan göras genom elektronisk signatur eller namnteckning på bokföringsdokumentet, och vidare till slutattest. Därefter registreras bokföringsunderlaget i betalfil för utanordning vilket innebär godkännande av betalfil för utbetalning genom tillsyn av att beloppet är rimligt och kontroll av att slutattest genomförts, vilket framgår av systemet MyBusiness. Utanordnare är styrelseordförande och förbundsdirektör. Oavsett utbetalningens storlek kontrolleras och godkänns dessa av förbundsdirektören och styrelseordföranden, två i förening, innan utbetalning slutligen kan ske. Utbetalning sker genom att en betalfil läggs upp på internetbanken av Aspia. Betalfilen utgör underlag för utbetalningen och av MyBusiness framgår betalfilen inklusive kopior på attesterade fakturor.

Vi har granskat förbundets rutiner för upphandling, avtalshantering och redovisning av kostnader. Vi har genomgående under vår bokslutsgranskning med professionell skepticism granskat fakturaunderlag och periodiseringar. Vi har även stickprovsvis genomfört kontroller gällande rutinen för att säkerställa att attest- och delegationsordningen efterlevs. Vi har även kontrollerat att utbetalningsrutinen följts med avseende på:

1. till vem utbetalning görs
2. om tillräckliga underlag finns med, samt
3. om attest gjorts av behörig

Vi har inte identifierat några felaktigt periodiserade poster av väsentligt värde. Ingen av företrädarna har rätt att ensam genomföra en utbetalning vilket är helt i enlighet med förbundets attestregler. Vid stickprovskontrollen har vi inte noterat några avvikelser från de firmatekningsregler som beskrivits ovan.

3.3.1. Bedömning

Föregående år genomfördes revision av attestförteckning och attestordning vilket resulterade i tydliggörande av roller samt förbättrad arbetsfördelning. Denna reviderade version av attestförteckning och attestordning anses ha efterlevts under aktuellt räkenskapsår då vi, vid genomförda stickprov, inte har noterat några avvikelser från rutiner och fastställd attest- och delegationsordning. Kostnader som berör den egna personen har enligt våra stickprov slutattesteras av överordnad befattningshavare vilket för förbundsdirektörens kostnader har slutattesterats av styrelseordförande.

Vid ett fåtal av de genomförda stickproven har vi noterat avsaknad av viss nödvändig information. Med detta avses bland annat vem som kostnaden avser. Fakturor där svårigheten med att utläsa till vem inköpet gjorts och/eller vem som varit deltagare avser främst representationskostnader, där deltagare har saknats på underlaget. För att kunna säkerställa att rätt person är slutattestant bör det av faktura, verifikation eller notering på dessa dokument framgå vem inköpet avser. Denna information framgår dock på en klar majoritet av de stickprov som vi har utfört.

Vår sammanfattande bedömning är att förbundsstyrelsen säkerställt en fungerande utbetalningsrutin och rutin för periodiseringar. Förbundet behöver fortsatt arbeta med att säkerställa att det finns tillräckliga underlag kopplat till representationskvitton.

3.4. Betalas rätt belopp ut gällande löner och pensioner till anställda? Är periodiseringen av lönerna korrekt?

Vi har granskat periodiseringar av löner och pensioner i delårsbokslutet och årsbokslutet utan att identifiera några avvikelser. Vi har under vår granskning av lönekostnader stämt av att pensionskostnaderna håller en rimlig nivå i förhållande till lönekostnaderna. Vi har stämt av att sociala avgifter och löneskatt i förhållande till löner och pensionskostnader och bedömer dessa som rimliga. Vi har genom stickprovsgranskning, med slumpmässigt urval, kontrollerat och säkerställt att faktiska löneutbetalningar är i enlighet med underliggande underlag.

3.4.1. Bedömning

Vår bedömning är att det finns fungerande rutiner för utbetalning av löner. Från våra stickprov har vi inte identifierat något som tyder på att löner eller pensioner har betalats ut med felaktiga belopp. Vi har under vår granskning inte funnit några felaktiga periodiseringar av sådana kostnader.

3.5. Har moms hanterats på rätt sätt?

Utöver att aktivt följa förbundets utredningar och analyser kring hanteringen av moms för ambulanstjänsterna har vi tagit del av årets momsredovisning, samt stickprovsvis granskat momshanteringen för leverantörsfakturor.

3.5.1. Bedömning

Vi bedömer att rutinerna för hantering av moms är ändamålsenliga.

3.6. Hanteras kassan på ett ändamålsenligt sätt och i enlighet med kommunallagens krav?

I enlighet med kommunallagen ska kommuner och regioner ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet. De finansiella medlen ska förvaltas på ett sätt som gör att betryggande säkerhet kan tillgodoses. Vi har under vår granskning stämt av att redovisad behållning av finansiella medel stämmer överens med externa intyg från bank. Vi har kontrollberäknat och stämt av omräkningen av utländsk valuta avseende det valutakonto som återfinns. Under vår bokslutsgranskning har vi verifierat en stor andel av årets inbetalningar samt stickprovsvis verifierat flertalet utbetalningar från de två bankkonton som återfinns. Vi har under vår granskning konstaterat att hanteringen av finansiella medel och säkringar har skett i enlighet med god redovisningssed. Avstämningar av bankkonto utförs månatligen och eventuella differenser följs upp. Utanordning sker av styrelseordförande och förbundsdirektören i förening.

3.6.1. Bedömning

Vår slutsats är att kassan hanteras på ett ändamålsenligt sätt och i enlighet med kommunallagens krav. Vi har inte identifierat något under utförd granskning som tyder på att hanteringen av finansiella medel och säkringar inte har skett i enlighet med god redovisningssed eller som gör att betryggande säkerhet inte kan uppnås.

3.7. Hanteras representation, resor, konferenser etc enligt gällande interna och externa regelverk?

Genomgående under vår bokslutsgranskning har vi bedömt huruvida externa regelverk och god redovisningssed har efterföljts. Vi har även inhämtat förbundets interna policys avseende resor, förmåner och representation samt hantering av kontokort. Förbundets policy för resor avser främst instruktioner för hur resor ska genomföras, exempelvis berörande val av transportmedel samt boende. Policyn avseende förmåner och representation innehåller dels instruktioner för hur olika typer av förmåner hanteras. Policyn har dessutom generella riktlinjer för vad som gäller för representation och skiljer där mellan intern

och extern representation. Den sistnämnda policyn, hantering av kontokort, avser i huvudsak vem som får besluta om vilka personer inom KSA som ska erhålla kontokort, vad det innebär i form av ansvar samt en instruktion i hur fakturor och underlag ska hanteras.

För att granska huruvida dessa policys har efterföljs har vi genomfört stickprov avseende denna typ av kostnader. Resultatet av våra utförda stickprov är att en klar majoritet följer de interna policys som finns. Av samtliga utförda stickprov var det ett par av dessa som visade på brister. Enligt policyn avseende representation ska det bland annat framgå deltagare samt syfte avseende den specifika kostnaden. Vi identifierade ett underlag där deltagare saknades samt ett underlag där både deltagare och syfte saknades.

Utöver de två bristerna som nämnts ovan saknades det även ursprungligen ett schema och syfte avseende två konferenskostnader. Dessa har dock lagts till i efterhand som filbilagor i MyBusiness. I övrigt har vi inte identifierat något som strider mot interna policys. Föregående år lämnades en rekommendation om att uppdatera policyn för hantering av kontokort. Denna rekommendation har efterföljts och policyn har reviderats under 2020.

3.7.1. Bedömning

Vi har under vår bokslutsgranskning inte identifierat något som strider mot externa regelverk och god redovisningssed. Majoriteten av våra utförda stickprov visar på att de interna policys som finns normalt efterföljs, men med vissa brister kopplat till underlag för representation och konferenser. Exempel på saknade underlag har varit deltagare, schema samt syfte. Detta försvårar även processen för att rätt person ska kunna attestera.

4. Årsredovisning och årsbokslut

I detta kapitel besvaras revisionsfrågorna om:

- Årsredovisningen har upprättats i enlighet med lag om kommunal bokföring och redovisning (LKRBR) samt Rådet för kommunal redovisnings (RKRs) rekommendationer.
- Redovisade räkenskaper är rättvisande

Granskningen omfattar förbundets årsbokslut och årsredovisning för 2020. Vår granskning av delårsrapporten för 2020 har avrapporterats i separat rapport tidigare.

4.1. Årsredovisningens utformning

Vi har granskat att årsredovisningen uppfyller LKBR och RKRs rekommendationer. Granskningen har skett utifrån EYs checklistor. Nedan är exempel på viktiga områden som omfattats av granskningen.

Krav på årsredovisningen enligt LKBR:	Redovisas i årsredovisningen	Kommentar:
En årsredovisning ska innehålla • en resultaträkning, • en balansräkning, • en kassaflödesanalys, • noter, • en driftsredovisning, • en investeringsredovisning och • en förvaltningsberättelse	Ja	Resultat- och balansräkningar, kassaflödesanalys, drifts- och investeringsredovisning samt noter redovisas. I årsredovisningen redovisas en förvaltningsberättelse (för kommentarer se avsnitt 4.2.1 nedan).
Årsredovisningen ska upprättas på ett överskådligt sätt	Ja	

4.1.1. Förvaltningsberättelse

Krav på förvaltningsberättelsen enligt LKBR:	Redovisas i årsredovisningen	Kommentar:
Utvecklingen av verksamheten:	Ja	

Krav på förvaltningsberättelsen enligt LKBR:	Redovisas i årsredovisningen	Kommentar:
Förvaltningsberättelsen ska innehålla en översikt över utvecklingen av kommunens eller regionens verksamhet.		
Viktiga förhållanden för resultat och ekonomisk ställning: Förvaltningsberättelsen ska innehålla upplysningar om sådana förhållanden som inte ska redovisas i balansräkningen eller i resultaträkningen, men som är viktiga för bedömningen av kommunens eller regionens resultat eller ekonomiska ställning	Ja	
Händelser av väsentlig betydelse: Förvaltningsberättelsen ska innehålla upplysningar om sådana händelser av väsentlig betydelse för kommunen eller regionen som har inträffat under räkenskapsåret eller efter dess slut.	Ja	.
Förväntad utveckling: Förvaltningsberättelsen ska innehålla upplysningar om kommunens eller regionens förväntade utveckling.	Ja	
Väsentliga personalförhållanden: Förvaltningsberättelsen ska innehålla upplysningar om väsentliga personalförhållanden. Paragrafen gäller inte kommuner och regioner i vilka antalet anställda under de senaste två räkenskapsåren i medeltal uppgått till högst tio.	Ej tillämpligt	Färre än tio anställda, varför kravet inte finns.
Andra förhållanden av betydelse för styrning och uppföljning: Förvaltningsberättelsen ska innehålla upplysningar om andra förhållanden än de som anges i 2-5 §§ som är av betydelse för styrningen och uppföljningen av den kommunala verksamheten.	Ja	
God ekonomisk hushållning Förvaltningsberättelsen ska innehålla en utvärdering av om målen och riktlinjerna för en god ekonomisk	Ja	Se avsnitt 4.3 för ytterligare noteringar.

Krav på förvaltningsberättelsen enligt LKBR:	Redovisas i årsredovisningen	Kommentar:
hushållning enligt 11 kap. 6 § första och andra styckena kommunallagen (2017:725) har uppnåtts och följts.		
Ekonomisk ställning Förvaltningsberättelsen ska innehålla en utvärdering av kommunens eller regionens ekonomiska ställning.	Ja	
Balanskravsresultat Balanskravsutredning Förvaltningsberättelsen ska innehålla upplysningar om dels årets resultat efter balanskravsjusteringar, dels detta resultat med justering för förändring av resultatutjämningsreserven (balanskravsresultat). Balanskravsjusteringar görs genom att följande uppgifter inte beaktas vid beräkningen av årets resultat: 1. realisationsvinster som inte står i överensstämmelse med god ekonomisk hushållning, 2. realisationsförluster till följd av försäljning som står i överensstämmelse med god ekonomisk hushållning, 3. orealiserade vinster och förluster i värdepapper, och 4. återföring av orealiserade vinster och förluster i värdepapper.	Ja	Enligt förvaltningsberättelsen uppgår balanskravsresultatet till 1 561 tkr och är detsamma som årets resultat. Vi bedömer inte att några justeringar ska göras och instämmer därmed i förbundets redovisade balanskravsresultat.

4.1.2. Vår bedömning

Efter genomförd granskning är det vår uppfattning att årsredovisningen i allt väsentligt omfattar den information som krävs enligt Lag om kommunal bokföring och redovisning (LKBR) och Rådet för kommunal redovisnings rekommendationer.

4.2. God ekonomisk hushållning

I årsredovisningens förvaltningsberättelse ska den bedömda måluppfyllelsen för året beskrivas av styrelsen. Fullmäktige ska enligt Kommunallagen fastställa såväl en definition för god ekonomisk hushållning som mål kopplade till det. Det ingår i styrelsens beredningsansvar att bereda dessa inför fullmäktige.

4.2.1. Uppföljning av måluppfyllelse för finansiella mål

Nedan lämnas kommentarer till den måluppföljning som görs i årsredovisningen för fullmäktiges finansiella mål med bäring på god ekonomisk hushållning.

I november 2019 antogs Budget 2020 (med plan 2021 och 2022), där finansiella mål med bäring på god ekonomisk hushållning för 2020.

”Verksamheten ska bedrivas med hög kostnadseffektivitet.

Då verksamheten är i uppbyggnadsfasen blir de finansiella målen för god ekonomisk hushållning för 2019 av övergripande natur:

- Förbundet ska klara den löpande driften under året utan att behöva ta upp lån alternativt begära in kapitaltillskott från medlemmarna
- Förbundet ska redovisa 2% överskott”

Fullmäktiges mål	Utfall för 2020 enligt årsredovisningen	Kommentar
Förbundet ska klara den löpande driften under året utan att behöva ta upp lån alternativt begära in kapitaltillskott från medlemmarna	Lån har upptagits under året enbart för att finansiera investeringar. Kassaflödet från den löpande verksamheten är positivt.	Målet klaras
Förbundet ska redovisa 2% överskott	Resultatet för året uppgår till 1 561 tkr, vilket är 7,7% i förhållande till intäkterna.	Målet klaras

Styrelsens samlade bedömning är enligt årsredovisningen att god ekonomisk hushållning nås för 2020. Vi gör ingen annan bedömning.

4.3. Förbundets ekonomiska resultat och ställning

4.3.1. Kommentarer till årets utfall

Kommunalförbundet redovisar i sin årsredovisning för 2020 ett överskott på 1 561 tkr jämfört med budget 395 mkr. Skillnaden förklaras av tidsmässiga förskjutningar i planerade aktiviteter. I augusti lämnades en prognos på 5 444 tkr. Avvikelsen mot prognosen förklaras främst av kostnader för frånträdet av hyresavtalet på Arlanda.

4.3.2. Kommentarer till balansräkningen

Balansomslutningen har ökat från 91 mkr den 31 december 2019 till 177 mkr den 31 december 2020.

Tillgångarna består främst av betalningar för köp av flygplan, 83 mkr, och likvida medel 90 mkr. Medicinskteknisk utrustning om drygt 3 mkr har omförts från pågående investeringar då dessa börjat nyttjas under året. Avskrivning har därför påbörjats för dessa inventarier och uppgår till ca 0,4 mkr för 2020.

Förbundet har ett eget kapital på 19 mkr. Skulderna består till 142 mkr av långfristiga krediter och 16 mkr kortfristiga skulder. De kortfristiga skulderna består främst av leverantörs-skulder och personalrelaterade skulder.

Granskningen har omfattat avstämningar av samtliga balansposter mot verifierande underlag. Granskningen har inte föranlett några anmärkningar.

5. Bedömning och rekommendationer

5.1. Bedömning

Har kommunalförbundet en ändamålsenlig intern kontroll över administrativa åtgärderna?

Efter genomförd granskning, gör vi bedömningen att den interna kontrollen över administrativa processer och rutiner är ändamålsenligt utformad utifrån förbundets nuvarande storlek och omfattning på verksamheten.

Har årsredovisningen upprättats i enlighet med LKBR och RKR:s rekommendationer? Är redovisade räkenskaper rättvisande?

Vi bedömer att räkenskaperna i allt väsentligt är rättvisande och att årsredovisningen för räkenskapsåret 2020 är upprättad i enlighet med LKBR och god redovisningssed såsom den uttolkas av Rådet för kommunal redovisning.

5.2. Rekommendationer

Föregående år lämnades tre rekommendationer till förbundsstyrelsen:

- Säkerställ att rollen slutattest för egna kostnader görs av överordnad befattningshavare genom tillräckliga verifikationsunderlag
- Säkerställ att policy för hantering av kontokort revideras så att attesträtt överensstämmer med attestordning
- Nyttja möjligheten till beloppsspärrar i systemet MyBusiness, detta för att enkelt kunna säkerställa att beslutad attestordning efterlevs

Årets granskning visar att rekommendationerna är åtgärdade. Vi har dock identifierat ett fåtal brister kopplat till verifikationsunderlag för representation. Rekommendation nr 1 betraktas därför inte som till fullo åtgärdade.

Stockholm den 31 mars 2021

Mikael Sjölander
Certifierad kommunal revisor
Auktoriserad revisor

Kommunalförbundet Svenskt Ambulansflyg

Granskning av delårsrapport 2020-08-31

- finansiell del



Innehåll

1. Sammanfattning	2
2. Inledning	3
2.1. Bakgrund.....	3
2.2. Syfte och revisionsfrågor	3
2.3. Avgränsning/ansvar.....	3
2.4. Revisionskriterier	4
2.5. Genomförande	4
3. Rättvisande räkenskaper	5
3.1. Bokslutsprocessen	5
3.2. Redovisningsprinciper och efterföljsamhet av redovisningsregelverk	5
4. Förbundets resultat och balansräkning	6
4.1. Resultaträkning samt prognos	6
4.2. Kommentarer till balansräkningen	6
5. Måluppföljning finansiella mål	7
6. Bedömning	8

1. Sammanfattning

EY har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna genomfört en översiktlig granskning av Svenskt Ambulansflygs (KSAs) delårsrapport per 2020-08-31.

Syftet med EYs granskning har främst varit att ge revisorerna vägledning för att kunna uttala sig om den finansiella rapporteringen i delårsrapporten. Richard Norberg, revisionsdirektör Region Västerbotten, granskar rapporteringen av verksamheten.

Sammanfattande bedömning:

Styrelsens prognos i delårsrapporten är att helårsresultatet kommer att uppgå till 5,4 mkr jämfört med budget 0,4 mkr. Skälet till överskottet är främst förskjutningar av kostnader från 2020 till 2021. Styrelsen bedömer utöver den kraftiga budgetavvikelsen att de finansiella målen kommer att uppnås för året.

Grundat på vår översiktliga granskning bedömer vi att det inte framkommit några omständigheter som ger oss anledning att anse att delårsrapporten inte, i allt väsentligt

- ger en rättvisande bild av resultatet för årets första åtta månader och ställning per 2020-08-31 och
- är upprättad enligt Lagen om kommunal bokföring och redovisning samt rekommendationer från Råder för kommunal redovisning (RKR)

Svar på uppställda revisionsfrågor återfinns under avsnitt 6 nedan.

2. Inledning

2.1. Bakgrund

Bakgrunden till granskningen är att revisorerna i Kommunalförbundet Svenskt Ambulansflyg enligt kommunallagen ska granska en delårsrapport och lämna en bedömning över denna till fullmäktige. Fullmäktige ska behandla revisorernas bedömning i samband med behandlingen av delårsrapporten.

Revisorerna ska enligt kommunallagen årligen pröva om verksamheten sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt, om räkenskaperna är rättvisande och om den interna kontrollen är tillräcklig.

Lagen ställer krav på att budgeten ska innehålla finansiella mål samt mål och riktlinjer för verksamheten. Målen ska utvärderas och redovisas i delårsrapporten.

Enligt de riktlinjer som gäller, ska revisorernas granskning av kommunalförbundets delårsbokslut och verksamhetsberättelse söka svaret till följande frågor:

1. Har verksamheten drivits så att fullmäktiges beslutade verksamhetsmål uppnås?
2. Är det troligt att fullmäktiges finansiella mål kommer att uppnås?
3. Kommer ett balanserat resultat att uppnås vid årets slut? Om inte, finns åtgärder för att nå balans angivna och är de tillräckligt tydliga?

2.2. Syfte och revisionsfrågor

Syftet med denna granskning är att ge revisorerna vägledning för att kunna uttala sig om fråga två och tre ovan.

Syftet är även att bedöma om styrelsen säkerställt efterlevnad av redovisningsregelverket genom att upprätta en delårsrapport enligt lag och god redovisningssed.

Följande revisionsfrågor ska besvaras genom EYs del av granskningen:

1. Ger delårsrapporten en rättvisande bild av resultat och ställning?
2. Är rapporten från styrelsen upprättad enligt Lagen (2018:597) om kommunal bokföring och redovisning samt rekommendationer från Rådet för kommunal redovisning (RKR)?
3. Ger delårsrapporten svar på frågan om det är troligt att fullmäktiges finansiella mål kommer att uppnås?
4. Kommer ett balanserat resultat att uppnås vid årets slut?
5. Om inte, redovisas i delårsrapporten tydliga åtgärder för att nå balans?

2.3. Avgränsning/ansvar

Granskningen har omfattat Kommunalförbundet Svenskt Ambulansflygs förbundsstyrelse. Ansvar för upprättande av delårsrapporten och för att kommunalförbundet i delårsrapporten uppvisar en rättvisande bild av räkenskaperna med en vederhäftig prognos för året, ligger på kommunalförbundets styrelse.

2.4. Revisionskriterier

Granskningen har utförts i enlighet med kommunallagen och andra författningar om revision, revisionsreglementet samt enligt SKYREVs vägledning 4 Granskning av delårsrapport. Vidare har de rekommendationer som SKYREV (Föreningen Sveriges Kommunala Yrkesrevisorer) utgett varit vägledande.

Förbundsstyrelsens ansvar för rättvisande räkenskaper och att delårsrapporten regleras i följande lagar, vilka utgjort den norm/de kriterier som granskningens resultat värderats mot:

- ▶ Kommunallagen, kap 9, 11, 12
- ▶ Lag (2018:597) om kommunal bokföring och redovisning (LKBR)
- ▶ God redovisningssed i kommunal verksamhet såsom den uttolkats av Rådet för kommunal redovisning (RKR)
- ▶ Kommunalförbundets fastställda mål för god ekonomisk hushållning

2.5. Genomförande

Granskningen av delårsrapporten är av översiktlig karaktär och har till största del baserats på analytisk granskning. Det innebär bland annat att vi jämfört relevanta nyckeltal mot budget och föregående år för att identifiera väsentliga avvikelser. Vi har intervjuat nyckelpersoner i förbundet om orsaker till förändringar i poster mot föregående år och avvikelser mot budget och gjort bedömningar av rimlighet och relevans i de förklaringar som erhållits. Vi har även granskat förbundets avstämningar per 2020-08-31.

3. Rättvisande räkenskaper

En förutsättning för att kunna bedöma om en ekonomi är i balans är rättvisande räkenskaper. Delårsbokslutet ska upprättas enligt god kommunal redovisningssed, vilket innebär att samma redovisningsprinciper ska tillämpas som vid årsbokslut. Detta medför krav på bokslutsprocessen att rutinerna anpassas så att det är möjligt att få fram uppgifter till delårsbokslutet, till exempel ska periodiseringar av väsentliga poster ske enligt samma principer som vid årsbokslutet.

3.1. Bokslutsprocessen

Vid årets granskning har vi erhållit material enligt överenskommen tidsplan.

Vår samlade bedömning efter utförd granskning är att kvaliteten på presenterade underlag till delårsbokslutet är tillräcklig.

3.2. Redovisningsprinciper och efterföljsamhet av redovisningsregelverk

Från 2019 gäller en ny kommunal redovisningslag¹ och nya rekommendationer från Rådet för kommunal redovisning (RKR). RKR föreskriver i sin rekommendation R17 Delårsrapport miniminivån för innehållet i en delårsrapport.

I delårsrapporten finns en balanskravsutredning, som visar att prognostiserat resultat för 2020 förväntas bli ett utfall på 5 444 tkr. Delårsrapporten innehåller vidare en samlad bedömning om huruvida målen för god ekonomisk hushållning kommer att uppnås på helårsbasis (punkt 2.11 i delårsrapporten). Den samlade bedömningen av verksamhetens måluppfyllelse är att KSA uppfyller kraven på god ekonomisk hushållning.

Vår bedömning är att rapporten från styrelsen upprättats enligt Lagen (2018:597) om kommunal bokföring och redovisning samt RKR:s rekommendationer.

¹ Lag om kommunal bokföring och redovisning (LKBR)

4. Förbundets resultat och balansräkning

Vi har översiktligt granskat delårsrapporten per 31 augusti 2020 samt analyserat större avvikelser och förändringar mot budget. Nedan lämnas kommentarer till väsentliga resultat- och balansposter.

4.1. Resultaträkning samt prognos

Kommunalförbundet redovisar för årets första åtta månader ett resultat på 5 778 tkr (för jämförelseåret 1 283 tkr), jämfört med budgeterade 1 447 tkr för perioden.

Under 2020 har verksamhetens intäkter i form av den särskilda avgiften från medlemmarna ökat jämfört med föregående år och uppgår till 13 437 tkr, vilket är i enlighet med budget för perioden. Prognosen för helåret är att verksamhetens intäkter ska följa budget.

Personalkostnaden har ökat jämfört med föregående år (1 531 tkr) men ligger under budget med 759 tkr för årets första åtta månader. Prognosen för helåret är att personalkostnaden kommer att ligga 1 021 tkr över budget.

Vår översiktliga granskning av resultaträkningen har inte indikerat på några väsentliga fel i redovisningen.

Balanskravsresultatet prognostiseras uppgå till 5 444 tkr, dvs inga justeringar förväntas i balanskravsresultatet jämfört med årets resultat.

4.2. Kommentarer till balansräkningen

Tillgångssidan uppgår till 185 834 tkr, vilket främst är hänförligt till likvida medel (134 511 tkr) samt pågående investeringar i maskiner och inventarier (50 714 tkr).

Pågående investeringar omfattar främst påbörjad anskaffning av flygplan samt pågående investeringar avseende upphandlad medicinteknisk utrustning till flygplanen. Aktiverat anskaffningsvärde har granskats mot erforderliga underlag. Avskrivning på investeringarna påbörjas först när flygplanen tas i drift 2021.

Bankmedel har stämts av mot besked från bank.

Kortfristiga fordringar avser avräkning av skatter och avgifter om 384 tkr, mervärdesskattfordran om 111 tkr samt förutbetalda kostnader om 54 tkr.

Bland **kortfristiga skulder** (20 979 tkr) återfinns främst en leverantörsskuld för påbörjad anskaffning av flygplan.

Kommunalförbundet har begärt in kapital från medlemmarna i form av kreditiv för finansiering av flygplan varför **långfristiga skulder** (70 287 tkr) tillkommit under perioden. Samtliga långfristiga skulder avser lån för att finansiera investeringen i flygplan och uppgår sammanlagt till 142 025 tkr.

5. Måluppföljning finansiella mål

Nedan lämnas kommentarer till den måluppföljning som görs i delårsrapporten för fullmäktiges finansiella mål med bäring på god ekonomisk hushållning.

I Budget 2020 (med plan 2021 och 2022) har finansiella mål med bäring på god ekonomisk hushållning för 2020 antagits. Skrivningen i fullmäktiges budget var att:

”Verksamheten ska bedrivas med hög kostnadseffektivitet. Då verksamheten är i uppbyggnadsfas blir de finansiella målen för god ekonomisk hushållning för 2020 av övergripande natur:

- Förbundet ska klara den löpande driften under året utan att behöva uppta lån alternativt begära in kapitaltillskott från medlemmarna,
- Förbundet ska redovisa 2 % överskott”

Fullmäktiges mål	Bedömning för helåret 2020 enligt delårsrapporten	Kommentar
Förbundet ska klara den löpande driften under året utan att behöva uppta lån alternativt begära in kapitaltillskott från medlemmarna	I delårsrapporten kommenteras att: ”Ytterligare lån för löpande drift alternativt kapitaltillskott från medlemmarna kommer inte att begäras”	Vi gör ingen annan bedömning
Förbundet ska redovisa ett överskott om 395 tkr	Bedömningen i delårsrapporten är att förbundet kommer att uppfylla det finansiella målet i budget för 2020 då årsprognosen indikerar överskott uppgående till 5 444 tkr.	Vi gör ingen annan bedömning.

6. Bedömning

Styrelsens bedömning av de finansiella målen är de kommer att uppnås för 2020 samt att balanskravet kommer att klaras. Vår översiktliga granskning har inte påvisat några indikationer på motsatsen.

Grundat på vår översiktliga granskning bedömer vi att det inte framkommit några omständigheter som ger oss anledning att anse att delårsrapporten inte, i allt väsentligt

- ger en rättvisande bild av resultatet för årets första åtta månader och ställning per 2020-08-31 och
- är upprättad enligt Lagen om kommunal bokföring och redovisning samt rekommendationer från Rådet för kommunal redovisning (RKR)

De i granskningen uppställda revisionsfrågorna besvaras nedan:

1. Ger delårsrapporten en rättvisande bild av resultat och ställning?

Baserat på vår översiktliga granskning har det inte framkommit något som tyder på väsentliga fel i resultat eller ställning.

2. Är rapporten från styrelsen upprättad enligt Lagen (2018:597) om kommunal bokföring och redovisning samt rekommendationer från Rådet för kommunal redovisning (RKR)?

Vi bedömer att delårsrapporten i allt väsentligt är upprättad enligt gällande lagstiftning och rekommendationer från Rådet för kommunal redovisning.

3. Ger delårsrapporten svar på frågan om det är troligt att fullmäktiges finansiella mål kommer att uppnås?

I delårsrapporten lämnar styrelsen sin bedömning att fullmäktiges finansiella mål kommer att uppnås vid årets slut. Vi gör ingen annan bedömning.

4. Kommer ett balanserat resultat att uppnås vid årets slut?

Styrelsens prognos i delårsrapporten är att balanskravsresultatet kommer att uppnås vid årsskiftet.

5. Om inte, redovisas i delårsrapporten tydliga åtgärder för att nå balans?

Underskott prognostiseras ej, varför revisionsfrågan inte är tillämplig.

Stockholm den 2 oktober 2020

Mikael Sjölander
Certifierad kommunal revisor
Auktoriserad revisor

Sara Wibron

REVISIONEN

Granskning av redovisad måluppfyllelse i delårsrapporten per augusti 2020

Kommunalförbundet Svenskt Ambulansflyg

Oktober 2020
Richard Norberg, revisionsdirektör
Region Västerbotten

Innehåll

1. SAMMANFATTANDE ANALYS.....	3
2. INLEDNING.....	4
2.1 FÖRBUNDSORDNINGEN.....	4
2.2 IAKTTAGELSER I 2019 ÅRS GRANSKNING.....	4
2.3 ANSVARET FÖR DELÅRSRAPPORTEN.....	4
2.4 REVISIONSFRÅGOR, METOD M.M.....	5
3. RESULTAT AV GRANSKNINGEN.....	6
3.1 FULLMÄKTIGES PLAN OCH BUDGET FÖR ÅREN 2020 - 2022	6
3.2 STYRELSENS DELÅRSRAPPORT	7
5. SVAR PÅ REVISIONSFRÅGOR	10

1. Sammanfattande analys

Vi har granskat om de resultat som förbundsstyrelsen redovisar i delårsrapporten per augusti 2020 är förenliga med förbundsordningen och de mål som fullmäktige beslutat om för året.

Granskningen omfattar inte frågor om delårsbokslutet är upprättat i enlighet med god redovisningssed, i enlighet med lag om kommunal bokföring och redovisning samt om delårsrapporten ger en rättvisande bild av förbundets resultat och ställning. Dessa frågor besvarar EY i sin granskning av delårsbokslutet.

Vi bedömer att:

- Redovisningen i delårsrapporten är informativ och välskriven. Styrelsen redogjorde översiktligt för väsentliga händelser under år 2020 fram till augusti månad. Vi bedömer att verksamheten i allt väsentligt är genomförd i enlighet med förbundsordningen.
- Förbundsstyrelsen beslutade inte om någon egen verksamhetsplan för år 2020 vilket är en brist. I styrningen och uppföljningen av verksamheten saknade styrelsen till viss del konkreta och mätbara mål.
- I delårsrapporten bedömde styrelsen att den senarelagda trafikstarten och försening av vissa aktiviteter bidrog till lägre måluppfyllelse för verksamhetsmålen. Vi instämmer i bedömningen att senareläggningar och förseningar påverkade måluppfyllelsen negativt. Redovisningen är dock för övergripande för att vi ska lämna en bedömning av resultaten för verksamhetsmålen.
- När det gäller resultaten för de finansiella målen gör vi inga andra bedömningar än styrelsen. Styrelsen bedömde att förutsättningarna var goda att förbundet vid årets slut skulle uppnå de finansiella målen. Mot bakgrunden av att redovisningen av resultaten för verksamhetsmålen har brister lämnar vi inte någon bedömning om målen som är av betydelse för god ekonomisk hushållning kommer att nås.

Förbundets verksamhet växer och från år 2021 ska flygverksamheten komma igång. Verksamhetens komplexitet och omfattning ställer krav på att styrelsen utvecklar sin styrning och uppföljning med hjälp av konkreta och mätbara verksamhetsmål. Vi rekommenderar att styrelsen:

- Beslutar om en egen verksamhetsplan och detaljbudget. Besluta om konkreta och mätbara verksamhetsmål.
- Utvecklar uppföljningen av verksamhetsmålen i delårsrapporten.

2. Inledning

2.1 Förbundsordningen

Förbundets ändamål är att för sina medlemmar tillhandahålla ambulansflyg. Förbundet ska effektivisera transporter och öka patientsäkerheten och patientnyttan genom att samordna ambulansflygverksamheten. Enligt förbundsordningen ska förbundet bland annat:

- Upphandla och samordna flygambulanstjänst.
- Upphandla, äga och finansiera egna flygplan.
- Samordna beställningar och genomföra flygambulanstjänst genom att tillhandahålla en flygledningscentral.
- Samordna och effektivisera inköp och drift av medicinteknisk utrustning.
- Tillhandahålla sjukvårdspersonal.

Förbundet leds av ett fullmäktige som utser en styrelse. Styrelsen ska bestå av minst sju ledamöter och sju ersättare. Varje sjukvårdsregion ska vara representerad i styrelsen. På tjänstemannanivå leds verksamheten av en förbundsdirektör. Ett förbundskansli ska sköta förbundets administration och löpande verksamhet.

2.2 Iakttagelser i 2019 års granskning

I delårsrapporten per augusti 2019 följde styrelsen upp sin verksamhet i förhållande till fullmäktiges verksamhetsmål och aktiviteter. Styrelsen lämnade också prognoser om måluppfyllelsen vid årets slut. Revisorerna bedömde att redovisningen av måluppfyllelsen för verksamhetsmål och aktiviteter i allt väsentligt var tillfredsställande. Av granskningen framgick att:

- Delårsrapporten var informativ och välskriven. Styrelsen redogjorde översiktligt för väsentliga händelser under år 2019 fram till augusti månad.
- Det redovisade resultaten per augusti 2019 var i allt väsentligt förenliga med förbundsordningen och de mål som fullmäktige hade beslutat om för förbundet.
- Det var troligt att styrelsen vid årets slut i allt väsentligt skulle uppnå de mål som fullmäktige hade beslutat om för år 2019.

Revisorerna rekommenderade att styrelsen för år 2020 skulle besluta om en egen verksamhetsplan och detaljbudget.

2.3 Ansvaret för delårsrapporten

Enligt kommunallagen och lagen om kommunal bokföring och redovisning ska förbundsstyrelsen upprätta minst en delårsrapport. Delårsrapporten ska behandlas av förbundsfullmäktige. I delårsrapporten ska styrelsen lämna upplysningar om sådana förhållanden som är viktiga för bedömningen av förbundets resultat och ställning. Styrelsen ska också redogöra för händelser som är av betydelse för förbundet.

Styrelsens delårsrapport ska ge svar på frågan om styrelsen håller sig till de mål och uppdrag som fullmäktige beslutat om för förbundet. Delårsrapporten ska innehålla prognoser om det är troligt att fullmäktiges mål och uppdrag kommer att uppnås vid årets slut.

Styrelsen ansvarar för att verksamheten bedrivs i enlighet med mål, beslut, riktlinjer och föreskrifter som gäller för verksamheten. Styrelsen ansvarar också för återrapporteringen till fullmäktige. Revisorerna ska bedöma om resultatet i delårsrapporten är förenligt med de mål och uppdrag som fullmäktige beslutat om för förbundet.

2.4 Revisionsfrågor, metod m.m.

Denna rapport avser granskning av delårsrapporten per augusti 2020. Den övergripande revisionsfråga som ska besvaras är om det redovisade resultatet i delårsrapporten är förenliga med förbundsordningen och de mål och aktiviteter som är beslutade för året. För att svara på den övergripande revisionsfrågan har vi formulerat följande underliggande revisionsfrågor:

Resultat

- Har verksamheten bedrivits så att det är troligt att fullmäktiges mål, uppdrag och aktiviteter uppnås vid årets slut:
 - Verksamhetsmål och aktiviteter?
 - Finansiella mål?
 - Mål som är av betydelse för god ekonomisk hushållning?

Redovisning

- Är redovisningen i delårsrapporten tillräcklig för att man ska kunna bedöma om det är troligt att fullmäktiges mål, uppdrag och aktiviteter uppnås vid årets slut:
 - Verksamhetsmål och aktiviteter?
 - Finansiella mål?
 - Mål som är av betydelse för god ekonomisk hushållning?
- Har styrelsen vidtagit tillräckliga åtgärder med anledning av revisorernas rekommendationer år 2019 om egen verksamhetsplan och detaljbudget?

De bedömningsgrunder som utgör underlag för granskningens slutsatser är:

- Kommunallagen
- Lag om kommunal bokföring och redovisning
- Förbundsordningen
- Förbundsfullmäktiges mål och budget för år 2020

Granskningen omfattar inte frågorna om delårsboks slutet är upprättat i enlighet med god redovisningssed, i enlighet med lag om kommunal bokföring och redovisning samt om delårsrapporten ger en rättvisande bild av förbun-

dets resultat och ställning. Dessa frågor besvarar EY i sin granskning av delårsbokslutet.

Granskningen är genomförd med hjälp av dokumentationsstudie av delårsrapporten per augusti 2020. Under arbetet med granskningen har vi gjort avstämningar med förbundsdirektören och personal på förbundets kansli som också getts möjlighet att lämna synpunkter på rapportutkast.

3. Resultat av granskningen

3.1 Fullmäktiges plan och budget för åren 2020 - 2022

Den 7 november 2020 beslutade förbundsfullmäktige om en budget för år 2020 med ekonomisk plan för treårsperioden 2020 – 2022 (KSA 78-2019). Budgeten för år 2020 uppgick till drygt 20 miljoner kronor. Mot bakgrund av att förbundets verksamhet ännu var under uppbyggnad var verksamhetsmålen för år 2020 aktivitetsbaserade. Nedan återger vi fullmäktiges mål för år 2020:

Verksamhetsmål för år 2020

- Flygplanen ska anskaffas i enlighet med projektplan.
- Under första kvartalet 2020 ska förbundet besluta om tilldelning av operatör.
- Operatör ska etableras i enlighet med projektplan.
- Avtal för beredskapsbaser ska tecknas under andra kvartalet 2020.

Finansiella mål

- Förbundet ska klara den löpande driften under året utan att behöva ta lån eller begära kapitaltillskott från medlemmarna.
- Förbundet ska redovisa ett överskott med 2 procent.

För år 2020 beslutade styrelsen inte om en egen verksamhetsplan eller detaljbudget. Nedan återger vi fullmäktiges budget för perioden 2020 – 2022. Enligt budgeten ökar förbundets omsättning kraftigt från år 2021 till följd av att flygverksamheten planeras starta upp.

Fullmäktiges budget för perioden 2020 – 2022, Tkr

	2020	2021	2022
Intäkter	20 155	151 472	230 864
Kostnader	18 329	144 185	217 984
Resultat	395	3 119	4 670

3.1.1 Vår kommentar

Vi bedömer att fullmäktiges mål är relevanta utifrån förbundsordningen och att verksamheten är under uppbyggnad. Fullmäktiges mål är övergripande och strategiska. Styrelsen har dock inte beslutat om någon egen verksamhetsplan för år 2020 med egna konkreta och mätbara mål för sin styrning av verksamheten.

Två av fullmäktiges verksamhetsmål, de för flygplan och operatör, är för övergripande för att fungera som tydliga mål för styrelsen i styrningen. För dessa två finns endast hänvisningar om att målen uppnås om verksamhet genomförs i enlighet med projektplaner. I fullmäktiges verksamhetsplan saknas uppgifter om innehållet i projektplanerna. Av verksamhetsplanen framgår inte vilka aktiviteter som ska genomföras eller resultat som ska uppnås år 2020 för att dessa två mål ska vara uppfyllda.

Vi rekommenderar att styrelsen beslutar om en egen verksamhetsplan med konkreta och mätbara mål och en detaljbudget. Förbundets verksamhet växer och från år 2021 ska flygverksamheten komma igång. Verksamhetens komplexitet och omfattning ställer krav på att styrelsen utvecklar sin styrning och uppföljning av med hjälp av konkreta och mätbara mål. En fördel med en egen verksamhetsplan, egna mätbara mål och en egen detaljerad budget är att styrelsen också kan öka sin flexibilitet i styrningen. Vid förändrade förutsättningar kan styrelsen, inom ramen för fullmäktiges mera övergripande mål och budget, besluta om att justera eller revidera sina egna målsättningar och tidplaner för när aktiviteter ska vara genomförda och mål uppfyllda.

Vi har i flera år lämnat rekommendationer till styrelsen att besluta om en egen verksamhetsplan och detaljbudget. Styrelsen har tidigare uppgett att den instämt i rekommendationerna och haft för avsikt att besluta om en egen verksamhetsplan med egna mål och detaljbudget.

3.2 Styrelsens delårsrapport

3.2.1 Styrelsens uppföljning av verksamheten

Den 22 oktober 2020 beslutade styrelsen om sin delårsrapport per augusti 2020. I delårsrapporten redogjorde styrelsen för väsentliga händelser och resultat i förhållande till förbundets mål och aktiviteter. I delårsrapporten lämnade styrelsen bland annat följande information:

- Sedan fullmäktige i juni 2020 beslutade att förbundet skulle driva flygverksamheten med eget tillstånd hade arbete inletts med att i november 2020 lämna in ansökan om tillstånd till Transportstyrelsen.
- Upphandlingen av operatör avbröts hösten 2019. Efter fullmäktiges beslut i juni 2020 om att förbundet skulle driva flygverksamheten med eget tillstånd hade förbundets återupptagit arbetet med upphandlingen av operatör. Ny upphandling skulle enligt den nya planeringen göras under fjärde kvartalet 2020.
- Styrelsen hade beslutat att senarelägga trafikstarten till fjärde kvartalet 2021.
- Arbetet hade pågått med att etablera förbundets tekniska organisation inför mottagandet av flygplanen år 2021. Anskaffningen av flygplanen hade pågått enligt plan. I april och juni 2021 skulle de första flygplanen levereras till förbundet. De sista två planerna beräknades bli levererade i september och oktober 2021.

- Förbundets kansli skulle flytta till Umeå våren 2021. Arbete pågick med att rekrytera kanslichef och övrig kanslipersonal. Förbundet hade i september 2020 anställt en flygchef och det pågick eller planerades rekryteringar av chefspilot, träningschef och teknisk personal.
- Arbetet med flygkoordineringscentralen hade enligt delårsrapporten varit inriktat på IT-lösningar, lokalfrågor och rekrytering av personal. Rekryteringen av en chef hade påbörjats och under fjärde kvartalet skulle förbundet påbörja rekryteringen av den övriga personalen. I delårsrapporten kan man läsa att utbildning och test av flygkoordineringscentralen skulle påbörjas i april eller maj 2021.
- Enligt delårsrapporten krävde arbetet med beredskapsbaser stort engagemang från förbundets sida. För arbetet med beredskapsbaserna hade förbundet anställt en projektledare som också hade till uppgift att vara förbundets medicinska chef:
 - Sedan förbundet tecknat avtal med SAS om beredskapsbas på Arlanda hade förbundet enligt delårsrapporten genomfört en rad möten för att diskutera anpassningar av lokalerna. Förbundet skulle få tillgång till hangar i april 2021.
 - För beredskapsbasen i Umeå hade Swedavia meddelat att basen skulle vara färdigbyggd år 2023 och inte i februari 2021 som planerats. Enligt delårsrapporten planerade förbundet en temporär lösning med tillgång till hangar i april 2021.
 - För beredskapsbasen i Göteborg hade Swedavia bytt projektledare. Förbundet skulle få tillgång till hangar i september eller oktober 2021.
- I projektet för sjuksköterskebemanningen pågick enligt delårsrapporten ett arbete med att ta fram en modell som tydliggjorde vem som hade arbets- och vårdgivareansvaret för förbundets verksamhet. Berörda regioner (Västerbotten, Uppsala och Västra Götaland) ingick i arbetet med att ta fram en rapport. För att inte riskera förseningar skulle en chefssjuksköterska rekryteras så snart som möjligt. Sjuksköterskor till flygplanen skulle börja rekryteras under fjärde kvartalet 2020. Totalt skulle 35 anestesi- eller intensivvårdssjuksköterskor rekryteras.
- Den medicintekniska utrustningen till flygplanen som hade upphandlats år 2018 behövde kompletteras. Orsak till anpassningen var enligt delårsrapporten att flygplanen hade större kapacitet än vad som var känt år 2018. Den medicinska chefen som förbundet anställt år 2020 hade i uppdrag att säkerställa att den medicintekniska utrustningen blev godkänd och anpassad till flygplanen.

Uppföljning av verksamhetsmål

Styrelsen konstaterade i delårsrapporten att den försenade driftstarten innebar att vissa aktiviteter försenats och att detta i sin tur påverkade måluppfyllelsen. Nedan redogör vi för styrelsens redovisning i delårsrapporten om resultaten för verksamhetsmålen.

Mål i verksamhetsplan	Redovisning i delårsrapport	Vår kommentar
Flygplanen ska anskaffas i enlighet med projektplan.	"Projekt- och tidplan kvarstår"	Redovisningen är för översiktlig. Saknas avstämning mot mätbara mål. Vi gör ingen bedömning om måluppfyllelsen.
Under första kvartalet 2020 ska förbundet besluta om tilldelning av operatör.	"Upphandlingen avbruten fjärde kvartalet 2019. Ny upphandling med annan omfattning inleds fjärde kvartalet 2020."	Målet nås inte.
Operatör ska etableras i enlighet med projektplan.	"Implementering senarelagd, se ovan".	Redovisningen är för översiktlig. Saknas avstämning mot mätbara mål. Vi gör ingen bedömning av måluppfyllelsen.
Avtal för beredskapsbaser ska tecknas under andra kvartalet 2020.	"Målet delvis uppnått. Avtal avseende Stockholm/Arlanda tecknat".	Målet nås delvis.

Uppföljning av finansiella mål

För årets första 8 månader redovisade förbundet ett budgetöverskott med ca 5,8 miljoner kronor. Styrelsen bedömde att resultatet vid årets slut skulle uppgå till ca 5,4 miljoner kronor. Med hänsyn till att läget för förbundets olika verksamheter var svårbedömt kunde resultatet vid årets slut enligt styrelsen bli påverkat av förändrade kostnader för konsulter och projekt.

Det stora överskottet per augusti 2020 innebar att styrelsen bedömde att det under år 2020 inte skulle uppstå behov för förbundet att be om ytterligare pengar från medlemmarna. Styrelsen bedömde att förutsättningarna var goda att förbundet vid årets slut skulle uppnå fullmäktiges finansiella mål.

Samlad bedömning av mål av betydelse för god ekonomisk hushållning

Enligt styrelsen ska förbundet uppnå sina verksamhetsmål inom ramen för den löpande driften utan att behöva ta lån eller begära extra pengar från medlemmarna. Som framgått bedömde styrelsen att förutsättningarna var goda att förbundet vid årets slut skulle uppnå de finansiella målen. Styrelsens sammantagna bedömning av verksamhetens måluppfyllelse var att förbundet uppfyllde kraven på god ekonomisk hushållning.

3.2.2 Vår kommentar

Vår granskning av delårsrapporten visar att styrelsen översiktligt redogjorde för väsentliga händelser under år 2020 fram till augusti månad. Redovisningen var informativ och välskriven.

Vi bedömer att styrelsens redovisning av resultaten för verksamhetsmålen i vissa delar var för övergripande. Vi rekommenderar att styrelsen beslutar om konkreta och mätbara verksamhetsmål utvecklar uppföljning av målen. Styrelsen konstaterade i delårsrapporten att den försenade driftstarten inne-

bar att vissa aktiviteter försenats och att detta i sin tur hade haft en negativ påverkan på resultaten för verksamhetsmålen. Vi instämmer i bedömningen att senareläggningar och förseningar påverkade måluppfyllelsen för år 2020 negativt. Redovisningen i delårsrapporten är dock för övergripande. Vi lämnar därför ingen bedömning av resultaten för verksamhetsmålen.

När det gäller resultaten för de finansiella målen gör vi inga andra bedömningar än styrelsen. Mot bakgrunden av att redovisningen av resultaten för verksamhetsmålen är för övergripande lämnar vi inte någon bedömning om målen som är av betydelse för god ekonomisk hushållning kommer att nås.

5. Svar på revisionsfrågor

Resultat

Revisionsfrågor	Bedömning	Vår kommentar
Har verksamheten bedrivits så att det är troligt att fullmäktiges verksamhetsmål och aktiviteter uppnås vid årets slut?	-	Redovisningen är för översiktlig för att vi ska lämna en bedömning om resultaten för verksamhetsmålen.
Är det troligt att fullmäktiges finansiella mål uppnås vid årets slut?	Ja	
Är det troligt att fullmäktiges mål som är av betydelse för god ekonomisk hushållning kommer att nås vid årets slut?	-	Redovisningen för verksamhetsmålen är för översiktlig för att vi ska lämna en bedömning om målen som är av betydelse för god ekonomisk hushållning uppnås.

Redovisning

Revisionsfrågor	Bedömning	Vår kommentar
Är redovisningen i delårsrapporten tillräcklig för att man ska kunna bedöma om det är troligt att fullmäktiges verksamhetsmål och aktiviteter uppnås vid årets slut?	Nej	Styrelsen behöver utveckla sin styrning och uppföljning. Två av verksamhetsmålen är för översiktliga och svåra att följa upp.
Är redovisningen i delårsrapporten tillräcklig för att man ska kunna bedöma om det är troligt att fullmäktiges finansiella mål uppnås vid årets slut?	Ja	
Är redovisningen i delårsrapporten tillräcklig för att man ska kunna bedöma om det är troligt att fullmäktiges mål som är av betydelse för god ekonomisk hushållning kommer att nås vid årets slut?	Nej	Redovisningen för verksamhetsmålen är för översiktlig.
Har styrelsen vidtagit tillräckliga åtgärder med anledning av revisorernas rekommendationer år 2020 om egen verksamhetsplan och detaljbudget?	Nej	Styrelsen har för år 2020 inte beslutat om en egen verksamhetsplan och detaljbudget.

3.2.2 Rekommendationer

Vi rekommenderar styrelsen att:

- Besluta om en egen verksamhetsplan och detaljbudget. Besluta om konkreta och mätbara verksamhetsmål.
- Utveckla uppföljningen av verksamhetsmålen i delårsrapporten.

Umeå den 22 oktober 2020



Richard Norberg

Certifierad kommunal revisor