

2021-06-17

420574

Förbundsfullmäktiges
presidium**Revisorernas budgetäskande för år 2022**

Revisorernas granskning av förbundet ska genomföras med utgångspunkt av kommunallagens revisionskapitel och god revisionssed i kommunal verksamhet. Uppdraget innebär att revisorerna ska granska all verksamhet i den omfattning som följer av god revisionssed. Fullmäktige ska besluta om budget för revisorerna.

Under förbundets första år har vi genomfört grundläggande granskningar av styrelsens styrning och kontroll, administration, redovisning av resultat i delårsrapporter och årsredovisningar samt bokslut. Vi har översiktligt granskat arbetet med att bygga upp förbundets verksamhet. Dessa har främst bestått av:

- Anskaffning av flygplan.
- Anskaffning av medicinskteknisk utrustning till flygplanen.
- Upphandling av flygambulanstjänst/piloter.
- Organisation för bemanning av sjuksköterskor i flygplanen.
- Etablering av flygkoordineringscentral.
- Etablering av hangarer och lokaler vid flygbaser.

Vår granskning år 2020 visade att förbundet under året ställdes inför flera komplexa frågor. Styrelsen fick kritik för att styrningen och kontrollen inte var tillräcklig och att verksamheten inte var genomförd på ett ändamålsenligt sätt. I vår riskanalys för år 2021 har vi identifierat flera väsentliga risker. Styrelsens förmåga att hantera dessa risker påverkar vilka insatser som revisionen behöver göra år 2022 och kommande år.

Med utgångspunkt av god revisionssed anser vi att revisionen utöver grundläggande granskning och granskningar av bokslut, ekonomiadministrativa rutiner och redovisning av måluppfyllelse också behöver resurser för fördjupade granskningar. För att kunna utföra vårt uppdrag i enlighet med de krav som följer av kommunallagens revisionskapitel och god revisionssed äskar vi för år 2022 ett anslag på 400 000 kronor.

Digital signering

Kenneth Strömberg

Louise Rehn Winsborg

SIGNATURSIDA

Detta dokument har elektroniskt undertecknats av följande undertecknare:

NAMN:	KENNETH STRÖMBERG	
TITEL, ORGANISATION:	Revisor, Revisorerna i KSA	
IDENTIFIKATIONSTYP:	Svensk e-legitimation	
IDENTIFIKATIONS-ID:	_05d127c442ae76d8a7ed9120a1c74d1021	
DATUM & TID:	2021-06-22 05:05:35 +02:00	

NAMN:	LOUISE REHN WINSBORG	
TITEL, ORGANISATION:	Revisor, Revisorerna i KSA	
IDENTIFIKATIONSTYP:	Svensk e-legitimation	
IDENTIFIKATIONS-ID:	_05dce46064ed603a945ebf4b60027ba88b	
DATUM & TID:	2021-06-22 05:59:28 +02:00	

Certifierad av Comfact Signature
Accepterad av alla undertecknare
2021-06-22 05:59:34 +02:00
Ref: 16393SE
www.comfact.se



[Validera dokumentet](#) | [Användarvillkor](#)

Risikanalys för år 2021**Arbetet med risikanalysen**

Risikanalysen bygger på iakttagelser från tidigare granskningar och genomgång av förbundets dokument (verksamhetsplan, delårsrapport, årsredovisning, internkontrollplan med mera) och protokoll. Därutöver har avstämningar gjorts med den tillförordnade förbundsdirektören.

Bakgrund

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. 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 kansli sköter löpande verksamhet och förbundets administration. Från våren 2021 är förbundets kansli placerat i Umeå. Förbundet ska ha beredskapsbaser i Umeå, Stockholm/Arlanda och Göteborg. När förbundet bildades i början av år 2016 var avsikten att flygverksamheten skulle starta under 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 augusti 2021. Tidplanerna för arbetet med att upphandla flygambulanstjänst, bygga upp flygkoordineringscentral, organisation för bemanning av sjuksköterskor i flygplanen med mera flyttades fram för att anpassas till den planerade trafikstarten år 2021. I mars 2021 beslutade styrelsen att trafiken från baserna i Umeå och Stockholm/Arlanda tidigast skulle starta i november 2021 och från basen i Göteborg senast i januari 2022. I sin granskning för år 2020 bedömde revisorerna att det fanns risk att trafikstarten skulle behöva flyttas fram ytterligare. I avsnitten nedan finns korta redogörelser om läget inom de olika processerna i förbundet med att förbereda inför trafikstarten.

Förbundsordningen ska revideras

Under år 2020 framkom att det fanns behov av att revidera förbundsordningen. I november 2020 gav fullmäktige i uppdrag till styrelsen att ta fram ett förslag till reviderad förbundsordning som var mer flexibel och anpassade till nya förutsättningar för förbundet. Förbundsordningen ska beslutas av fullmäktige hos förbundets samtliga medlemmar, vilket är en tidskrävande process. När arbetet med denna riskanalys avslutades i juni 2021 hade medlemmarna inte beslutat om en ny förbundsordning.

Ny förbundsdirektör

I april 2021 ersattes den dåvarande förbundsdirektören av en tillförordnad förbundsdirektör.

Piloterna

Enligt förbundsordningen ska förbundet upphandla flygambulanstjänst. 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. Den nya inriktningen innebar att upphandlingen skulle bli avgränsad till en upphandling av piloter.

Olika uppfattningar i styrelsen i beredningsprocessen medförde att arbetet med upphandlingen stannade av. Efter ägarsamråd och en fördjupad beredningsprocess som involverade region- och ekonomidirektörsnätverken beslutade fullmäktige i juni 2020 att upphandlingen av flygambulanstjänsten skulle genomföras exklusive drifttillstånd.

Efter beslut i förbundet i februari 2021 om tilldelning överprövades pilotupphandlingen. I årsredovisningen för år 2020 kan man läsa att överprovningar 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.

I maj 2021 föreslog förbundsdirektören till styrelsen att förbundet i stället skulle anställa piloter. Orsaken var att överprovningen av pilotupphandlingen riskerade att försena trafikstarten ytterligare. Förbundsdirektören informerade om att rekryteringen behövde genomföras omedelbart för att piloter skulle hinna utbildas i flygsimulator. Förslaget stred mot förbundsordningen som angav att flygambulanstjänst skulle upphandlas. Planen var att fullmäktige i efterhand, vid ett extra sammanträde i augusti 2021, skulle få ta ställning till styrelsens agerande. I början av juni 2021 meddelade förvaltningsdomstolen att upphandlingen av piloter behövde göras om. När vi avslutade arbetet med denna riskanalys i juni 2021 hade vi inte tagit del av styrelsens protokoll från den 27 maj 2021 och 17 juni 2021. Vi saknar därför uppgifter om styrelsens beslut med anledning av förbundsdirektörens förslag.

Flygplanen

Upphandlingen av flygplanen avslutades i augusti 2019. Förbundet tecknade avtal med Pilatus Aircraft Ltd om leverans av sex ambulansinredda flygplan av modellen PC-24 som skulle levereras i april 2021. Mot bakgrund av att trafikstarten flyttades fram tecknade förbundet avtal med flygplanstillverkaren om temporär lagring av flygplanen. Fyra flygplan ska levereras i slutet av augusti 2021 och resterande två i slutet av oktober 2021.

Trafiktillstånd (AOC)

Till följd av byte av förbundsdirektör våren 2021 saknade förbundet under en period med kompetens för att få trafiktillstånd. Arbetet med trafiktillståndet sattes i paus i väntan på rekryteringar av Accountable Manager (AM) och Nominated Persons (NP). Förbundsdirektören har uppgett att rekrytering av AM är genomförd och pågående för NP. Förbundsdirektören bedömer att förbundet kommer att tilldelas trafiktillstånd i november 2021.

Etablering av flygkoordineringscentral

Flygkoordineringscentralen är planerade till lokaler i en ny byggnad vid Norrlands universitetssjukhus i Umeå. Arbetet med flygkoordineringscentralen (FKC) var år 2020 inriktat på planering av ytor och underlag för IT-system. I januari 2021 rekryterades en chef för FKC. Denna skulle arbeta med att rekrytera övrig personal och planera för trafikstarten. I juni 2021 pågick nyrekrytering av chef för FKC. I arbetet med denna riskanalys har förbundsdirektören framfört att arbetet med lokaler, IT-stöd med mera är genomfört i enlighet med planeringen men att det är en utmaning för förbundet att rekrytera nyckelkompetens till flygkoordineringscentralen.

Medicinskt teknisk utrustning i flygplanen

Arbetet med de medicinskt tekniska produkterna och etablering av en organisation för underhåll och logistik var enligt årsredovisningen för år 2020 genomförd enligt plan. Under år 2020 var den medicinskt teknisk utrustningen utlånad till Socialstyrelsen för vård av patienter med covid-19.

Organiseringen av sjuksköterskebemanningen

Enligt förbundsordningen ska förbundet tillhandahålla sjukvårdspersonal i flygplanen. Av förbundsordningen framgår inte hur förbundet ska organisera bemanningen av sjuksköterskorna. År 2020 utredde förbundet om de skulle anställa egna sjuksköterskor eller om dessa skulle köpas in från de regioner där det skulle etableras beredskapsbaser (Västerbotten, Uppsala och Västra Götaland). 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. Regionerna Västerbotten och Västra Götaland ansåg att förbundet i stället skulle köpa sjuksköterskebemanningen från regionerna. Styrelsen

instämde med regionerna. I oktober 2020 beslutade styrelsen att förbundet skulle köpa sjuksköterskebemanning från de tre regionerna.

I februari 2021 fick styrelsen information om att Sveriges kommuner och regioner (SKR) och Sobona hade meddelat att det var tveksamt om kommunallagen och LOU tillät att förbundet köpte sjukskötersketjänster i flygplanen från de tre regionerna. Det var också tveksamt om hälso- och sjukvårdslagen tillät att de tre regionerna sålde sjuksköterskebemanning till förbundet. 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. Av protokollet från styrelsens sammanträden den 4 mars 2021, §34, kan man läsa att förbundsdirektören informerade om ”nya förutsättningar som inkommit” och att ett förslag var framtaget. I protokollet fanns ingen ytterligare information om förändringarna eller om förslaget. Styrelsen gav i uppdrag till förbundsdirektören att till nästa styrelsemöte den 25 mars 2021 ta fram underlag för ny tidplan och om förslagets konsekvenser.

Vid styrelsens sammanträde den 25 mars 2021 meddelade styrelsens ordförande att frågan om sjuksköterskebemanningen behövde utredas ytterligare utifrån synpunkter som förbundet hade fått från Region Västerbotten, Region Uppsala och Västra Götalandsregionen. De tre regionerna ansåg att sjuksköterskebemanningen skulle köpas från de tre regionerna. Den 8 april 2021 konstaterade styrelsen att det var nödvändigt att förbundet så snart som möjligt tecknade avtal med de tre regionerna om bemanningen. Orsaken till att det var bråttom var att styrelsen inte ville försena rekryteringsprocessen. Enligt protokollet medförde tidsbrist att varken förbundets kansli eller beredningsgruppen hade haft möjlighet att bereda den modell som de tre regionerna föreslog. Styrelsen gav i uppdrag till förbundsdirektören att:

- Ta fram ett konkret förslag till bemanningslösning i enlighet med det förslag som regionerna hade lämnat. Förslaget till bemanningslösning skulle förbundsdirektören ta fram i dialog med de tre regionerna.
- Ingå avtal med Region Västerbotten, Region Uppsala och Västra Götalandsregionen för bemanning av sjuksköterskor i flygplanen.

Etableringen av beredskapsbaser

I september 2016 beslutade styrelsen att förbundet skulle hyra hangarer och basfaciliteter och upplåta dessa åt det företag som utförde flygambulanstjänsten. I april 2017 beslutade fullmäktige att förbundet skulle ha beredskapsbaser i:

- Umeå
- Stockholm/Arlanda
- 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.

I september 2020 fick styrelsen information om att förbundet hade tecknat avtal med en SAS för beredskapsbas på Arlanda. I december 2020 upptäckte förbundet att avtalet med SAS behövde sägas upp på grund av att säkerhetskrav inte var uppfyllda. Förbundet betalade 3,2 miljoner kronor i förlikning till SAS. I årsredovisningen för år 2020 kan man läsa att förbundet arbetade 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. I arbetet med denna riskanalys har förbundsdirektören informerat om att förbundet har klart med en temporär lösning för beredskapsbasen på Arlanda.

Enligt planerna skulle basen i Umeå stå färdig inför den trafikstart som var planerad till augusti 2021. I september 2020 fick styrelsen information om att Swedaiva hade 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. Behovet av sovplatser och andra lokaler för flygplansbesättningarna kommer förbundet att köpa från ett hotell vid Norrlands universitetssjukhus några kilometer från flygplatsen.

I årsredovisningen för år 2020 kan man läsa att det ännu inte fanns någon klar lösning för basen i Göteborg. Styrelsen förväntade sig att de under det första kvartalet 2021 skulle få ett underlag för beslut för basen i Göteborg. Förbundsdirektören har i arbetet med denna riskanalys bedömt att förbundet i närtid ska kunna teckna avtal om en lösning för basen i Göteborg.

Hantering av uppstartskostnader

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.

Hösten 2020 reagerade medlemmar på att fördelningsmodellen skulle innebära höga uppstartskostnader för de regioner som var först med att beställa flygambulanstrafik från förbundet. Frågan om fördelningen av uppstartskostnader debatterades i fullmäktige i november 2020. Av debatten framgick att ledamöterna i fullmäktige var överens om att försöka hitta en lösning. Ett problem var att fördelningsmodellen var reglerad i förbundsordningen och att det var en tidskrävande process att besluta om en ny förbundsordning. Fullmäktige gav styrelsen i uppdrag att ta fram ett förslag till fördelning av uppstartskostnader för år 2021. Styrelsen fick också i uppdrag att ta fram förslag till ny förbundsordning som medlemmarnas fullmäktige kunde ta ställning till.

Den 8 mars 2021 beslutade fullmäktige, efter förslag från styrelsen, om en ny fördelningsmodell för år 2021. I den nya modellen skulle uppstartskostnader definieras och fördelas på samma sätt som den fasta avgiften. Ingen förändring föreslogs för fördelningen av den fasta kostnaden. Den 10 mars 2021 överklagades fullmäktiges beslut i förvaltningsrätten. 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 omför-

delningen 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. När arbetet med denna riskanalys avslutades hade förvaltningsrätten inte meddelat sitt beslut om överprövningen.

Granskning år 2020

I granskningen år 2020 följde revisorerna händelseutvecklingen med de utmaningar som förbundet ställdes inför under året. Av granskning framgick att kvaliteten på protokoll och underlag varierade och att vissa underlag inte gick att hitta i diariet. I ärendet om bemanningen av sjuksköterskor i flygplanen framgick att juridiska frågeställningar inte hade beretts tillräckligt. Brister i dokumentationen indikerade att styrelsen inte hade en tillräcklig styrning och kontroll över de ärenden som styrelsen hade att hantera under året. Brister i hanteringen av dokumentationen försvårade också för medlemmar, revisorerna och andra intresserade att få tillräcklig insyn i förbundet. Iakttagelserna i protokollen visade att styrelsen plötsligt ställdes inför olika utmaningar. Revisorernas samlade bedömning var 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.

Utifrån granskningen var det svårt att avgöra i vilken grad de plötsliga utmaningarna berodde på externa faktorer som styrelsen inte kunde påverka eller var resultat av brister i styrelsens styrning och kontroll. En extern faktor var att förberedelserna inför det att förbundet bildades år 2016 inte var tillräckliga. Av granskningen framgick att både förbundets medlemmar och styrelsen tycktes ha underskattat komplexiteten med att bygga upp verksamheten och att förbundet inte var rustat för att hantera de frågor som förbundet ställdes inför. Revisorerna bedömde att de otillräckliga förberedelserna inför bildandet av förbundet och även andra externa faktorer i viss utsträckning bidrog till problem som styrelsen ställdes inför under år 2020.

Revisorerna bedömde att de händelser som inträffade under år 2020 och vintern 2021 medförde risk att trafikstarten skulle bli ytterligare försenad och att detta kunde medföra skada för både förbundet och förbundets medlemmar. Revisorerna konstaterade också att händelser under år 2020 medförde svaga resultat för verksamhetsmålen. Revisorernas slutsats var att styrelsen inte hade

genomfört verksamheten på ett ändamålsenligt sätt. Mot bakgrund av brister i protokoll, underlag och spårbarhet till underlag bedömde revisorerna att styrelsen inte hade haft en tillräcklig styrning och kontroll. Revisorerna riktade en anmärkning mot styrelsen. Med anledning av att externa faktorer sannolikt hade bidragit till flera av problemen ansåg revisorerna att fullmäktige skulle bevilja styrelsen ansvarsfrihet.

Vid ansvarsprövningen i april 2021 beslutade fullmäktige i enlighet med revisorernas förslag i revisionsberättelsen.

I samband med en träff med styrelsen i mars 2021 rekommenderade revisorerna att styrelsen skulle besluta om en handlingsplan för att komma till rätta med de administrativa bristerna. I sin skrivelse till styrelsen lämnade revisorerna också följande rekommendationer.

- Utvärdera grundligt 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 överensstämde inte med fördelningsmodellen som medlemmarna hade beslutat om i förbundsordningen. Det var angeläget att styrelsen hade dialog med medlemmarna om detta.
- Besluta om en egen verksamhetsplan med mätbara mål.
- Utveckla arbetet med internkontrollplanen:

Revisionsdirektör
Richard Norberg

2021-06-10

420567

- 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.

Revisorerna påpekade att de även tidigare år hade rekommenderat styrelsen att stärka sin styrning genom att besluta om en verksamhetsplan och utveckla internkontrollplanen.

Riskvärdering

Av tabellen nedan framgår utgångspunkterna för vår riskvärdering. För varje risk finns en bedömning av sannolikheten att risker övergår till en faktisk händelse. Det finns också en bedömning om konsekvenser dvs. allvarlighetsgraden om händelsen skulle inträffa. Utifrån sannolikhet och konsekvens beräknas riskvärden (sannolikhet x konsekvens).

Sannolikhet (S)	Konsekvens (K)
1 = Osannolikt Praktiskt taget obefintlig risk	1 = Försumbar Obetydlig påverkan på förbundets verksamhet
2 = Liten sannolikhet Inträffar sannolikt inte under normala omständigheter	2 = Lindrig Kan hanteras utan större störning på förbundets verksamhet
3 = Sannolikt Kan mycket väl inträffa men troligtvis inte särskilt frekvent	3 = Allvarlig Allvarliga störningar i förbundets verksamhet
4 = Stor sannolikhet Stor sannolikhet att det inträffar frekvent	4 = Mycket allvarlig Mycket allvarliga störningar med omfattande konsekvenser för verksamheten

Nedan har vi sammanställt våra bedömningar i förhållande till identifierade risker. Riskanalysen är indelad i tre områden:

1. Styrning och kontroll
2. Räknenskaper
3. Verksamhet

1. Styrning och kontroll

Risk för brister i styrning och ledning	S	K	Totalt	Kommentar
<p><i>Svag styrning och kontroll över händelseutvecklingen</i></p> <p>En slutsats i 2020 års granskning var att styrelsens arbetsformer inte var tillräckliga och att styrelsen inte hade en tillräcklig kontroll över händelseutvecklingen. Förbundet står inför en svår situation. Vi bedömer att styrelsen under år 2021 kommer att ställas för flera komplexa frågor. Trots rekrytering av ny förbundsdirektör och annan personal finns betydande risk att tidsbrist, otillräcklig ärendebereidning med mera medför att styrelsen år 2021 inte har tillräcklig kontroll över händelseutvecklingen.</p>	3	3	9	Grundläggande granskning + träffar med förbundsdirektören och styrelsen. Fördjupad granskning av ekonomistyrning.
<p><i>Risk för otillräckligt tjänstepersonstöd.</i></p> <p>Förbundet är en liten organisation under stor förändring. Verksamheten är i hög grad beroende av de personer som arbetar på förbundet. Risker kan uppstå i samband med personalförändringar. Även tillfälliga arbetstoppar kan medföra risker för hög arbetsbelastning, flaskhalsar med mera. I april 2021 ersattes dåvarande förbundsdirektör av en tillförordnad förbundsdirektör. Förbundet ska också byta ekonomichef. Flera andra nyckelpersoner är nya för år 2021. En liten organisation har också begränsad förmåga att ha egen kompetens inom många olika områden. Även erfarenheten i förbundet om att starta upp en flygverksamhet är begränsad.</p>	3	3	9	Grundläggande granskning
<p><i>Covid-19</i></p> <p>Risk att covid-19 försvårar styrelsens eller kansliets arbete. Vi bedömer att läget avsevärt förbättrats år 2021 jämfört med år 2020 tack vare vaccineringar.</p>	2	3	6	Grundläggande granskning

Risk för brister i styrning och ledning	S	K	Totalt	Kommentar
<i>Risk att styrelsens internkontrollplan och uppföljning inte är tillräckligt utvecklad</i> Styrelsens internkontrollplan och uppföljningen av planen var inte tillräckligt utvecklad år 2020. Vi bedömer att det inom detta område finns risk att kontroller i internkontrollplanen inte är tillräckligt utvecklade metodmässigt.	3	3	9	Grundläggande granskning
<i>Risk för att bestämmelser för beslut inte följs</i> Risk för att bestämmelserna i kommunallagen eller att delegationsordningen inte följs.	3	3	9	Grundläggande granskning
<i>Risk för otydliga protokoll</i> Granskningen år 2020 visade att protokollen var för översiktliga och att det i vissa fall saknades spårbarhet till diariet förda underlag. Bristerna försvårade insynen i förbundet. Även risk att otydliga protokoll och har en negativ påverkan på styrelsens styrning och kontroll.	3	3	9	Grundläggande granskning
<i>Risk för brister i diariet föring och hantering av allmänna handlingar</i> Granskningen år 2020 visade på brister diariet föringen och hanteringen av allmänna handlingar. Bristerna försvårade insynen i förbundet. Även risk att dålig ordning på handlingar har en negativ påverkan på styrningen och kontrollen.	3	3	9	Extra insatser görs i den grundläggande granskningen

Revisionsdirektör
Richard Norberg

2021-06-10

420567

Risk för brister i styrning och ledning	S	K	Totalt	Kommentar
<p><i>Risker i avtalaförvaltningen</i> Förbundet har ett stort antal avtal som behöver förvaltning. I takt med att trafikstarten närmar sig ökar antalet avtal. Tack vara att förbundet anställt en erfaren jurist med ansvar för avtalsförvaltning bedömer vi att riskerna i avtalaförvaltningen är måttliga.</p>	2	3	6	Grundläggande granskning

2. Räkenskaper

Risk i räkenskaperna	S	K	Totalt	Kommentar
<p><i>Risk att räkenskaperna inte är rättvisande.</i> 2020 års räkenskaper var rättvisande. Vi bedömer att det är sannolikt att räkenskaperna är rättvisande för år 2021. Dock viss förhöjd risk på grund av byte av ekonomichef. Vid behov kan extra insatser behöva göras inom vissa specifika områden.</p>	2	3	6	Granskning av bokslut
<p><i>Risk att styrelsen inte säkerställer god följsamhet till ekonomiadministrativa regler och rutiner.</i> 2020 års granskning identifierade inga väsentliga avvikelser. Vi bedömer det sannolikt att ekonomiadministrativa regler i allt väsentligt är ändamålsenliga och följs år 2021.</p>	2	3	6	Granskning av bokslut.

3. Verksamhet

Verksamhetsmässiga risker	S	K	Totalt	Kommentar
<p><i>Risk att medlemmar lämnar förbundet</i></p> <p>Vi bedömer att det finns viss risk att medlemmar önskar lämna förbundet om förbundet inte kan möta förväntningar från medlemmarna. Enligt förbundsordningen tar det ca 3 år för en medlem att lämna förbundet. Om detta skulle inträffa bedömer vi att konsekvenserna är måttliga så länge det rör sig om att enstaka medlemmar begär utträde. Om fler medlemmar lämnar blir konsekvenserna allvarligare för förbundet.</p>	2	3	6	Grundläggande granskning
<p><i>Risk för otillräcklig finansiering av verksamheten</i></p> <p>Vi bedömer att risken är låg att medlemmar inte står för sina lånelöften för flygplanen. Finns dock risk att medlemmarna inte är beredda att betala för ökade kostnader för verksamheten och att detta medför att beredning av budget med mera försvåras.</p>	3	3	9	Fördjupad granskning
<p><i>Risk för brister i beredningen av förbundets budget</i></p> <p>Fullmäktiges beslut om budget för år 2021 har blivit överprövad med hänvisning till att uppstartskostnader inte är fördelade i enlighet med kommunallagen. Under våren 2021 beslutade styrelsen att flytta fram trafikstarten. Även andra händelser och förändringar under våren 2021 torde få konsekvenser på budgeten och det ekonomiska resultatet. Risk för underfinansiering eller att förbundets budget inte blir reviderad och anpassad till nya förutsättningar.</p>	3	3	9	Fördjupad granskning

Verksamhetsmässiga risker	S	K	Totalt	Kommentar
<p><i>Risk att trafikstarten blir ytterligare försenad</i></p> <p>Risk att störningar i processer medför att trafikstarten måste flyttas fram ytterligare. Exempel på sådana störningar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beslut om anställning av piloter blir överprövad. • Risk att förbundet inte hinner anställa piloter i tid för utbildning vid simulator. • Risk för problem med sjuksköterskebemanningen. • Risk för överprövningar av beslut och olika upphandlingar. • Risk att förbundet inte i tid får trafiktillstånd från Transportstyrelsen. • Risk för förseningar eller andra problem med beredskapsbaser. 	3	3	9	Grundläggande granskning
<p><i>Risker i anskaffning av flygplan.</i></p> <p>Risk för att förbundet inte kan nyttja levererade flygplan på grund av att den planerade trafikstarten är framflyttad från augusti 2021 till tidigast november 2021. Risk att detta medför ökade kostnader för förbundet.</p>	3	3	9	Grundläggande granskning

Verksamhetsmässiga risker	S	K	Totalt	Kommentar
<p><i>Risker i anskaffning av medicinskteknisk utrustning.</i></p> <p>Västerbottens läns landsting genomförde upphandlingen av medicinskteknisk utrustning och avtal tecknades år 2016. Förbundsstyrelsen beslutade våren 2017 om ett avtal med Västerbottens läns landsting om leveransmottagning, förvaring och underhåll av utrustningen. Utrustningen levererades år 2017 och 2018. Överprövningen av upphandlingen av flygplanen och försenad upphandling av flygambulanstjänsten har medfört att trafikstarten försenats. Om det blir ytterligare förseningar finns risk att den medicinsktekniska utrustningen som levererats inte är tillräckligt modern.</p>	3	2	6	Grundläggande granskning
<p><i>Risker i bemanningen med piloter</i></p> <p>Styrelsen godkände den 27 maj 2021 att förbundet skulle anställa piloter i stället för att dessa ska upphandlas. Risk för överprövning till följd av att detta inte är förenligt med förbundsordningen. Risk för överprövning eftersom beslutet troligen dessutom är principiellt och inte får beslutas av styrelsen. Risk att fullmäktige eller medlemmar inte accepterar den nya inriktningen.</p> <p>Även risk för förseningar eller problem i rekryteringsprocessen. Risk att piloter inte blir rekryterade i tid för utbildning i simulator med mera och att trafikstarten måste skjutas upp. Mot bakgrund av att verksamheten är ny finns det även en generell risk i personalförsörjningen av piloter. Olika risker för störningar.</p>	3	3	9	Grundläggande granskning

Verksamhetsmässiga risker	S	K	Totalt	Kommentar
<p><i>Risker i etablering av hangarer och faciliteter</i></p> <p>Under år 2020 uppstod problem och förseningar vid alla tre beredskapsbaser. Risk för att dessa problem inte i tid blir optimalt lösta inför trafikstarten. Enligt uppgift från förbundsdirektören finns lösningar för baserna inför trafikstarten som är acceptabla. På sikt finns risk att permanenta lösningar blir betydligt dyrare än planerat.</p>	3	3	9	Grundläggande granskning
<p><i>Risker i det tekniska underhållet</i></p> <p>Enligt förbundsdirektören är upphandlingar genomförda och tekniskt underhåll på plats i tid inför leverans av flygplan och trafikstart.</p>	2	3	6	Grundläggande granskning
<p><i>Risker i etablering av flygkoordineringscentral</i></p> <p>Förbundsstyrelsen beslutade år 2017 om ett samverkansavtal med Västerbottens läns landsting om etableringen av en flygkoordineringscentral. Flygkoordineringscentral är placerad i en ny byggnad som Region Västerbotten färdigställer år 2021. Inflyttningen i lokalerna är planerad till sommaren 2021. Enligt förbundsdirektören har arbetet med lokaler och IT-stöd löpt på enligt plan. Förbundet har dock svårigheter att rekrytera vissa kompetenser till ledningscentralen vilket innebär en förhöjd risk.</p>	3	3	9	Grundläggande granskning

Revisionsdirektör
Richard Norberg

2021-06-10

420567

Verksamhetsmässiga risker	S	K	Totalt	Kommentar
<p><i>Risker i bemanning av sjuksköterskor i flygplan</i></p> <p>Mot bakgrund av att verksamheten är ny finns det en generell risk i personalförsörjningen av sjuksköterskor i flygplanen. Olika risker för störningar. Risk att det avtal med lösning för bemanning av sjuksköterskor i flygplanen som förbundet tecknar med Region Västerbotten, Region Uppsala och Västra Götalandsregionen inte fungerar optimalt. Även risk för överprövningar av valet av organisering.</p>	3	3	9	Grundläggande granskning

Väsentliga risker för år 2021

Risikanalysen identifierar att det för år 2021 finns väsentliga risker inom flera områden:

- Upphandling eller rekrytering av piloter.
- Utbildningen av piloterna i simulator inför trafikstart.
- Ansökan om trafiktillstånd från Transportstyrelsen
- Organiseringen av sjuksköterskebemanning.
- Anskaffningen av flygplanen.
- Etableringen av beredskapsbaser.
- Etableringen av flygkoordineringscentral
- Beredning av budget, fördelning av uppstartskostnader och hantering av förändringar i ekonomistyrningen.

- Protokoll, diarieföring och hantering av allmänna handlingar.
- Styrelsens handlingsplan och åtgärder för att hantera brister som identifierades i 2020 års granskning

Granskning år 2021

Grundläggande granskning

Den grundläggande granskningen är översiktlig med syfte att granska om verksamheten år 2021 genomförs i enlighet med förbundsordningen och de mål, uppdrag och riktlinjer som gäller för förbundet. Den grundläggande granskningen syftar också till att granska om styrelsen har en tillräcklig kontroll över de mål, uppdrag och aktiviteter den beslutat om för året.

Med anledning av att väsentliga risker finns inom flera olika områden bedömer vi att ambitionsnivån för den grundläggande granskningen behöver vara hög. De väsentliga risker som identifieras i riskanalysen bör ingå i årets grundläggande granskning (punktlistan ovan). Mot bakgrund av brister i styrelsens hantering av handlingar ska extra insatser i den grundläggande granskningen göras av styrelsens dokumenthanteringsplan och diarieföring. Styrelsens beredning av budget, ekonomistyrning, hantering av uppstartskostnader med mera bör granskas i en fördjupad granskning.

Granskning av delårsrapport

- Granskning av delårsbokslut.
- Granskning av redovisad måluppfyllelse.

Granskning år årsredovisning

- Granskning av årsbokslut och följsamhet till ekonomiadministrativa rutiner. Vid behov kan extra insatser behöva göras inom vissa specifika områden.
- Granskning av redovisad måluppfyllelse (ingår i grundläggande granskning).

Revisionsdirektör
Richard Norberg

2021-06-10

420567

Fördjupad granskning

- Granskning av styrelsens beredning av fullmäktiges budget, fördelning av uppstartskostnader, korrigeringar vid förändrade förutsättningar med mera.

Delårsrapport januari- augusti 2021

Förslag 2021-10-14

1	SAMMANFATTNING	4
2	FÖRENKLAD FÖRVALTNINGSBERÄTTELSE	5
2.1	Uppdrag	5
2.2	Medlemmar	5
2.3	Styrelsen	5
2.4	Beredningsgruppen	5
2.5	Händelser av väsentlig betydelse	6
2.5.1	Allmänt	6
2.5.2	Upphandlingar	7
2.5.3	Rättsprocesser	7
2.5.4	Kansliet	8
2.5.5	Covid-19	8
2.5.6	Förbundsdirektör	8
2.5.7	Personal	8
2.5.8	Projekt	9
2.5.9	Internkontrollsystem	11
2.5.10	Ledningssystem	13
2.5.11	Information och kommunikation	13
2.6	Måluppfyllelse	13
2.6.1	Aktivitetsbaserade mål	13
2.6.2	Finansiella mål	14
2.6.3	Balanskravsutredning	14
2.7	Riskbedömning avseende måluppfyllelse	15
2.7.1	Risk uppstartsprojektet	15
2.7.2	Likviditetsrisk	15
2.7.3	Finansieringsrisk	15
2.7.4	Valutarisk	15
2.7.5	Ränterisk	16
2.7.6	Kredit-/Motpartsrisk	16
2.8	Förväntad utveckling	16
2.9	Driftsredovisning	16
2.9.1	Allmänt	16
2.9.2	Verksamhetens kostnader	16
2.9.3	Personalkostnader	17
2.9.4	Konsult- och projektkostnader	17
2.9.5	Övriga kostnader	17
2.9.6	Avskrivningskostnader	17

2.9.7	Medlemsbidrag	17
2.9.8	Likviditet	17
2.9.9	Lån från medlemmar	18
2.9.10	Investeringar	18
2.10	Samlad bedömning om god ekonomisk hushållning	19
3	RÄKENSKAPER	20
3.1	Resultaträkning	20
3.2	Balansräkning	21
3.3	Kassaflöde	22
3.4	Redovisningsprinciper	23
3.4.1	Allmänna upplysningar	23
3.4.2	Periodiseringsprinciper	23
3.4.3	Lönekostnader	23
3.4.4	Avskrivningsregler	23
3.4.5	Gränsdragning mellan investering och kostnad	24
3.4.6	Fodringar och skulder	24
3.4.7	Ersättning till anställda	24
3.5	Noter	25

1 Sammanfattning

Det sista året inför driftstart har i alla avseenden varit en intensiv, omvälvande och utmanande tid för Kommunalförbundet Svenskt Ambulansflyg (KSA). Under delåret har antalet anställda vuxit från sex till omkring femtio. Ett omfattande rekryteringsarbete har genomförts, tidvis i mycket högt tempo. Ett fyrtiotal upphandlingar har slutförts. Arbetet har till stor del utförts under pandemi-restriktioner med en virtuell organisationsuppbyggnad och distansarbetssätt. Förbundet har tagit beslut om två avgörande inriktningsförändringar.

Den första inriktningsförändringen var styrelsens beslut att riva upp förslaget att låta kommunalförbundet upphandla sjukskötersketjänsterna för kabinvården från tre regioner. I stället beslutades att dessa tre regioner själva som vårdgivare och arbetsgivare skulle ansvara för vården i flygplanen. Ansvar för rekrytering och budget lyftes därmed över från KSA till regionerna.

Den andra inriktningsförändringen var ett styrelsebeslut som möjliggjorde att förbundet själv kunde rekrytera och anställa piloter som konsekvens av att förvaltningsrätten ogiltigförklarar den sedan hösten inledda upphandlingen av pilotbemanning. Den förändringen var helt nödvändig för att kunna säkra den avgörande driftsstarten 1 november.

Den 3 september hade fyra av sex flygplan levererats från tillverkaren Pilatus Ltd i Schweiz. Dessa finns inhyrda i förhyrda hangarer på Arlanda och Umeå flygplats. Baser och tekniskt underhåll är säkrade. Utbildning, simulatorträning och flygträning av piloter och koordinatörer är inledd enligt tidtabell. Tillståndsgivningen från Transportstyrelsen befinner sig i slutfas, Risken att inte uppnå driftstart i Umeå 1 november har stadigt reducerats och bedöms nu som låg.

Som resultat av genomförda förändringar och från augusti till november framflyttad driftstart har en reviderad budget beslutats av fullmäktige. Den innebär väsentligt reducerade startkostnader 2121 men samtidigt reducerade intäkter pga att flyguppsdraget senareläggs.

För delåret redovisar KSA ett överskott på 885 tkr jämfört med den reviderade budgeten. Resultatet för årets första åtta månader påverkas av den tidsmässiga förskjutningen som redovisats ovan och bedömningen för helåret 2021 är att KSA kan ha svårigheter att redovisa ett resultat som uppnår budget. En osäkerhet finns i prognosen beroende på att flyguppsdragets volym november och december och därmed är intäkterna, är svåra att prognosticera.

En samlad bedömning av verksamhetens måluppfyllelse är att KSA har osäkra förutsättningar att uppfylla kraven på god ekonomisk hushållning.

2 Förenklad förvaltningsberättelse

2.1 Uppdrag

KSA:s uppdrag är att för medlemmarna tillhandahålla sjuktransporter med ambulansflyg. KSA:s syfte är att effektivisera ambulansflygverksamheten på ett nationellt plan för att öka patientnyttan och patientsäkerheten genom samordning av gemensamma resurser.

2.2 Medlemmar

KSA:s medlemmar utgörs av Sveriges samtliga 21 regioner.

2.3 Styrelsen

Kommunalförbundets styrelse ombildades 11 juni 2020 med byte av ordförande och vice ordförande liksom ett flertal ledamöter.

Styrelsen utgörs nu av 9 ledamöter med representation i samtliga sex sjukvårdsregioner

Styrelsen har under perioden genomfört fyra ordinarie sammanträden och sju extra sammanträden, samt medverkat i två s.k. strategidagar. Mötesformen har varit digitala videmöten förutom de två strategidagarna.

2.4 Beredningsgruppen

Beredningsgruppen ombildades i maj 2020 med funktionsrepresentation från samtliga sjukvårdsregioner. De funktioner som finns i gruppen idag är regiondirektör, ekonomidirektör, kommunikationsdirektör, regional ledning, chefsläkare och medicin teknik. En ledamot per sjukvårdsregion utses av förbundsstyrelsen.

Förbundsdirektören är ordförande och sammankallande för beredningsgruppen. Beredningsgruppen ska verka för att KSA når uppsatta mål. Beredningsgruppen ska utgöra ett berednings- och utvecklingsstöd för styrelsen och förbundsdirektören.

Beredningsgruppens mötestider 2 ggr under perioden, 4 ggr under året, har inte varit möjliga att synkronisera mot totalt 11 styrelsemöten. Förmågan att bereda styrelsens ärenden har därför varit begränsad. Mötestiderna kommer efter augusti 2021 att läggas före varje styrelsemöte.

2.5 Händelser av väsentlig betydelse

2.5.1 Allmänt

Vid årets inledning var gällande budget och verksamhetsplan baserat på det tidigare beslutet om planerad driftstart från augusti 2021. Under första kvartalet förändrades förutsättningarna och driftstarten flyttades på nytt framåt, till november 2021.

I mars fastställde fullmäktige en överenskommelse om förändrad ekonomisk fördelningsmodell under uppstartsåret. Modellen var framtagen av medlemmarnas ekonomidirektörer och beredningsgrupp och syftade till att kompensera för ekonomisk snedfördelning orsakad av olika driftstarttid för landets tre baser. En särskild beräkning av uppstartskostnader togs fram och lades till den särskilda avgiften.

I april beslöt styrelsen att ompröva den ekonomiska modellen för sjuksköterskebemanning. Ansvaret för rekrytering och bemanning av sjukskötersketjänster överflyttades från kommunalförbundet till Region Västerbotten, Region Uppsala och Västra Götalandsregionen för respektive bas. Bakgrunden var upphandlingsrättsliga risker med det första upplägget.

Den 25 mars 2021 fattade styrelsen beslut om senarelagd operativ driftstart till november 2021. Beslutet var till följd av den tidskrävande beslutsprocess som krävdes i såväl styrelse som bland medlemmarna om att upprätta ett eget AOC, med beslut sommaren 2020. Tiden från beslutet till planerad driftstart, augusti 2021 blev då för kort.

Efter beslut om framflyttad driftstart omförhandlades leveransplanen för flygplan med tillverkaren Pilatus Ltd. Första leverans till Sverige flyttades fram från april till utgången av augusti.

I juni månad fattade styrelsen efter förvaltningsrättens utslag beslutet att avbryta upphandlingen av pilotbemanningstjänsten och säkerställa driftstart i november. Beslutet innebar att förbundet startade rekrytering och anställning av piloter i egen regi.

I juni fattade styrelsen beslut om reviderad budget baserad på den förändrade projektplanen. Ny budget för 2021 fastställdes av fullmäktige i augusti.

2.5.2 Upphandlingar

Vid ingången till 2021 hade den för förbundet avgörande upphandlingen av tjänst för pilotbemanning inletts. Efter tilldelningsbeslut överklagades upphandlingen av tre parter. I juni kom förvaltningsrättens utslag, som ogiltigförklarade upphandlingen med uppmaningen att göra om den.

Första och andra kvartalet 2021 krävdes att ett stort antal upphandlingar kunde genomföras för att uppfylla projektplaneringen och säkra driftstarten. Arbetet underlättades av en upphandlad upphandlingskonsult som kunde säkerställa den formella processen. Behovet att juridiskt granska och säkerställa uppsatta avtala föranledde också rekryteringen av en jurist med detta uppdrag i april. Delegationsrätten till förbundsdirektören att inleda upphandlingar och upprätta kravspecifikationer var en tredje faktor som bidrog till att ett stort antal upphandlingar i relativt högt tempo kunde genomföras med god kvalitet och säkerhet.

2.5.3 Rättsprocesser

Svenskt Ambulansflyg uppstartsperiod har rönt stort intresse med intensiv bevakning av såväl privata flygoperatörer, media, som olika lobbygrupper. Såväl upphandlingar som andra beslut i styrelse eller fullmäktige har blivit föremål för rättsliga prövningar genom överklaganden eller laglighetsprövningar. Nedanstående lista redogör för aktuella prövningar.

Mål nr		Utfall
601-21	Överklagande av fullmäktiges beslut 8 mars 2021 om modell för fördelning av uppstarskostnader för KSA:s verksamhet avseende 2021	Överklagandet avslogs
652-21	Laglighetsprövning av styrelsens beslut 25 mars 2021 att ingå avtal av visst prestandaberäkningsprogram.	Överklagandet återkallades
1270-21	Laglighetsprövning av styrelsens beslut 17 juni 2021 att avbryta pilotbemanningsupphandling m.m	Pågår
1642-21	Överklagande av fullmäktiges beslut den 19 augusti att fastställa reviderad budget 2021 med plan för 2022 och 2023.	Pågår
	Överprövning av upphandling av pilotbemanningstjänst	Upphandlingen ogillades

Förvaltningsrätten har ogillat samtliga prövningarna utom i ett fall. I detta fall ogillades upphandlingen av pilotbemanningstjänst pga otydligt upphandlingsunderlag. Prövningens tidsutdräkt innebar en risk för försenad driftstart, medan utfallet inte menligt påverkade förbundets möjlighet att lösa uppgiften.

2.5.4 Kansliet

Processen att geografiskt flytta kansliet från Stockholm till Umeå inleddes under första halvåret. Region Västerbotten kunde inledningsvis hyra ut temporära lokaler i Umeå för den inledande verksamheten under våren. Samtidigt nyttjades lokalen på Barnhusgatan, Sthlm mycket sparsamt på grund av rådande pandemiläge och ett dominerande distansarbete. Denna lokal avslutades 30 juni planenligt, då hyreskontraktet löpte ut. Inflyttning i, av Region Västerbotten nybyggda lokaler, kunde planenligt ske 1 juli. Från augusti månad har kansliet i allt högre grad bemannats av ordinarie personal och kommer från oktober öppna upp för full fysisk närvaro.

2.5.5 Covid-19

KSA har anpassat sin verksamhet i enlighet med Folkhälsomyndighetens rekommendationer. Detta har inneburit att i stort sett all verksamhet har varit baserad på distansarbete och videomöten. Rekrytering och uppstart av förbundets 15 första medarbetare har varit helt virtuell, byggd på videointervjuer. Det har varit extremt utmanande att starta och samordna en komplex verksamhet, helt baserat på distanskommunikation. Det första fysiska mötet med samtliga anställda i projektgruppen kunde genomföras först den 18 maj på Arlanda.

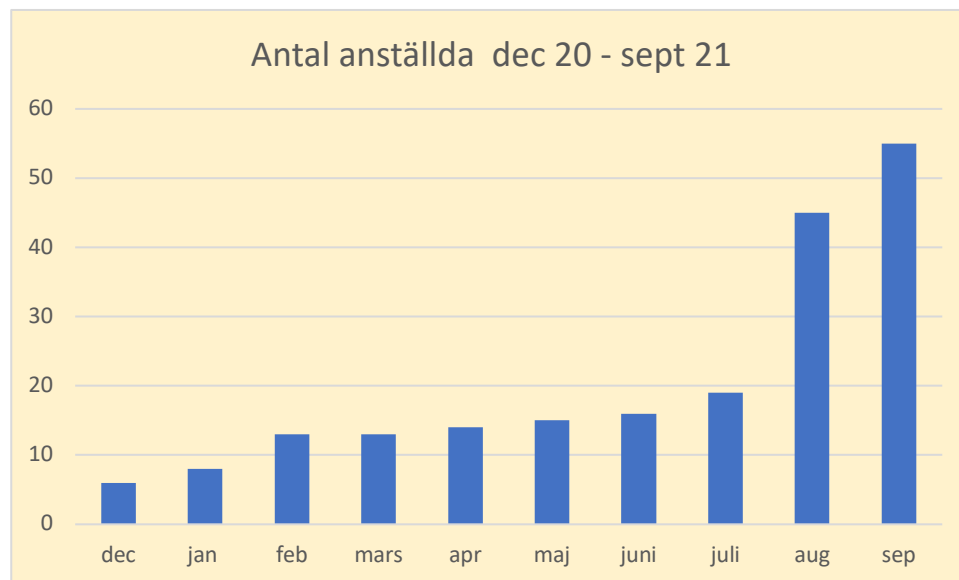
2.5.6 Förbundsdirektör

Den 15 april beslöt förbundets styrelse att entlediga dåvarande förbundsdirektör. Som ny tillförordnad förbundsdirektör anställdes Anders Sylvan med förordnande fram till 2021-11-30.

2.5.7 Personal

Under stor del av förbundets uppbyggnadsperiod från 2016 har kansliet bestått av tre personer. Från hösten 2020 nyrekryterades några nyckelbefattningar och vid ingången till

2021 bestod förbundet av sex medarbetare. Under 2021 har ett stort antal medarbetare rekryterats, inledningsvis till kansliet och flygavdelningen, från augusti också piloter och koordinators. Vid ingången till september bestod KSA av totalt 45 medarbetare. (Se tabell)



2.5.8 Projekt

Från och med maj månad har de olika delprojekten redovisats för styrelsen månadsvis kompletterat med en översiktlig riskanalys per delprojekt.

2.5.8.1 Flygplansprojektet

Fram till april månad fanns en överenskommelse med leverantören Pilatus Ltd att starta leveransen av färdiga plan från april 2021. Med de nya förutsättningarna för driftstart blev det nödvändigt att ta fram en ny leveransplan. Efter förhandlingar slöts samtliga tilläggsavtal och därmed en leveransplan med 4 flygplan vid augusti månads utgång med de två övriga flygplanen två månader senare. Efter två leveransinspektioner på plats i Schweiz i juni respektive augusti kunde samtliga fyra första plan levereras 31 aug. till 3 sept. Flygplansprojektet har därmed löpt på utan egentliga avvikelser och enligt plan.

2.5.8.2 Ansökan av drifttillstånd

Transportstyrelsens process med drifttillståndet avbröts tillfälligt i och med förbundsdirektörens avslut och därmed även rollen som *Accountable Manager*. Ny *Accountable Manager* kunde efter extern utlysning tillsättas med KSAs träningschef Fredrik Lambeck. Den fortsatta processen har löpt på med regelbundna avstämningar mot Transportstyrelsen. *Nominated Persons* har tillsatts och godkänts efter intervju. Samtliga

manualer är inskickade och granskas fortlöpande. En tillträdeskontroll planeras under oktober för att kunna ha drifttillståndet klart inför start 1 november.

2.5.8.3 Sjuksköterskeprojektet

I och med styrelsen beslut i april att låta tre regioner, Västerbotten, Uppsala och Västra Götaland, ta eget vårdgivaransvar för att rekrytera och bemanna sjukskötersketjänsterna för flygambulanstjänsten lyftes detta uppdrag ut ur förbundets agenda tillsammans med planerad budget. Region Västerbotten har tagit ett samordningsansvar i processen och KSA har både följt, stöttat och samverkat i arbetet. Rekryteringen av 18 sjukskötersketjänster för Region Västerbotten är genomförd och utbildningen startar i slutet av september. För de två övriga baserna på Arlanda och Landvetter har rekryteringen av personal påbörjats och följer plan för bemanning av baserna på Arlanda och Landvetter i februari 2022.

2.5.8.4 Beredskapsbaser

Nominated Person Ground Operations (NPGO) är den roll som ansvarar för flygbaserna. Denne är även ansvarig för området Medicinsk teknik.

För Umeå (ESNU) har en lösning med hyra av separat tälthangar kommit till stånd. Boende för beredskapspersonal finns upphandlat vid närbeläget hotell. Upphandling av eget dragfordon för bogsering av flygplanen är genomförd, leverans i oktober.

Projekteringen av en permanent hangar på Umeå flygplats är föremål för politiskt beslut av styrelsen i september.

För Arlanda (ESSA) är ett avtal med Graf Air upphandlat med intilliggande administrativa lokaler. Avtalalet inkluderar även *Ground Handling* vilket utesluter behovet av eget dragfordon. Bas-boende är upphandlat på närbeläget hotell.

För Göteborg (ESGG) finns nu upphandlat ett 10-årigt hyresavtal av hangar på Landvetters flygplats. Det inkluderar även tjänsten *ground handling*, varför det inte finns behov av eget dragfordon. För basen på Landvetter pågår för närvarande upphandling av hotellboende inför driftstart i feb 2022.

2.5.8.5 FKC

Rekrytering av koordinatörer samt ny chef för Flygkoordineringscentralen (FKC) kunde framgångsrikt avslutas i augusti. Utbildningen till den flygoperativa sidan inleddes samma månad. För den medicinska beställningsfunktionen ansvarar Region Västerbotten och rekryteringen av denna personal kunde slutföras något senare. Monteringen av den tekniska utrustningen i koordineringscentralen inleddes i augusti och kommer att slutföras i

och med SOS Alarms programvara den 20 september. Därmed finns förutsättningar för utbildning och träning i reell miljö under hela oktober. Med tre koordineringsbord för skarp drift och två i reserv för utbildning och redundans finns goda tekniska förutsättningar att utöka koordineringscentralen till en nationell resurs i krislägen eller med en utvidgad uppgift.

2.5.8.6 Medicinteknik

Medicinteknisk chef innehar också rollen som *NPGO, Nominated Person Ground Operations*. All medicinteknisk utrustning har sedan lång tid tillbaka upphandlats, testats och anpassats till den specifika flyplansinteriören. Denna interiör är i sin tur upphandlad av till Pilatus Ltd associerad underleverantör; Aerolite Ltd. Anpassningen är "skräddarsydd" enligt svensk intensivvårdsstandard i upphandlade villkor och har under hand testats och leversansgodkänts.

För den fortsatta förvaltningen och underhåll av all medicinteknisk apparatur upprättas ett underhållsavtal med Region Västerbotten enligt tidigare planering.

Utöver utrustning för reguljära flygambulanstransporter finns även förberett för specialtransporter med exempelvis kuvöser eller ECMO-utrustning.

2.5.9 Internkontrollsystem

KSA har ett internkontrollsystem upprättat sedan 2019, reviderat 2020 (KSA 13-20). Detta föreskriver att internkontrollplanen årligen uppdateras och fastställs av styrelsen under första kvartalet. Internkontrollplan för 2021 är inte upprättad och fastställd. I internkontrollarbetet ingår utöver internkontrollplan också att säkerställa interna rutiner, utveckla styrdokument och policier inklusive förbundsordningen.

Under perioden har reglementet reviderats liksom delegationsordning och attest för att möta nya behov av projektstyrning.

Förutsättningarna för internkontroll har fortlöpande förändrats. Vid ingången av året fördelades 23 kontrollområden på tre befattningshavare, totalt sex anställda. Vid utgången av delåret närmar sig antalet anställda femtio.

Under delåret har även tidigare avtal med redovisnings- och lönekonsult löpt ut. Efter upphandling har nya leverantörer startat. Detta har medfört att från 1 juli har KSA bytt såväl faktureringsystem som HR- och löneredovisningssystem. Nya rutiner för detta har upprättats samtidigt som en ny utökad organisation och linjeförhållande sju satts.

Förutsättningarna för en periodisk återkommande och systematisk internkontroll har därmed varit begränsade.

Gällande internkontrollsystem redovisas i följande tabell. Risknivå bedömd enligt upprättad matris:

Kontrollområde/document	Kontrollant	Kontroll-period	Anmärkning	Riskenivå (1/2/3)	Rapport (nr)
Förbundsordning	BFD	Q2	Under revision	2	
Arbetsordning	BFD	Q3	Ej reviderad	1	
Reglemente	BFD	Q4	Reviderad	1	
Delegationsordning	EC	Q2	Reviderad	1	
Attestordning	EC	Q3	Reviderad	1	
Budget	EC	Q4	Budget reviderad under pågående verksamhetsår	1	
Verksamhetsplan	BFD	Q2	Arbete pågår	1	
Internkontrollplan	EC	Q3	Ej fastställd	2	
Dokumenthanteringsplan	EC	Q4	Finns – ej reviderad	1	
Upphandlingsreglemente	BFD	Q2	Finns – ej reviderad	1	
Valutasäkring	EC	Q3	Säkerställd	1	
Flygsäkerhetspolicy	FD	Q4	I flygopertaiv manual – ej KSA	1	
Kvalitetspolicy	FD	Q2	I flygopertaiv manual – ej KSA	1	
Miljöpolicy	FD	Q3	Saknas	1	
Arbetsmiljöpolicy	FD	Q4	Finns – ej reviderad	1	
Policy mot mutor och otillbörlig påverkan	FD	Q2	Finns – ej reviderad	1	
Resepolicy	FD	Q3	Finns – ej reviderad	1	
Bilförmånspolicy	FD	Q4	Finns – ej reviderad	1	
Brandskyddspolicy	FD	Q2	Finns – ej reviderad	1	
IT-säkerhetspolicy	FD	Q3	Finns – ej reviderad	2	
Jämställdhetspolicy	FD	Q4	Finns – ej reviderad	1	
Riskhanteringspolicy	FD	Q2	Finns – ej reviderad	1	
Rutiner för hantering av post och allmänna handlingar	FD	Q3	Finns – ej reviderad	2	

2.5.10 Ledningssystem

Ledningssystem för den flygoperativa verksamheten har tagits fram som en del i KSA:s arbete med ansökan om drifttillstånd. IT-system för stöd till ledningssystemet har upphandlats och anpassas till upprättade manualer.

2.5.11 Information och kommunikation

KSA tillsatte under februari 2021 en tjänst som kommunikator på 50%. Detta har möjliggjort att såväl intern som extern kommunikation har stärkts väsentligt. I samband med skiftet på posten som förbundsdirektör betonades behovet av en utökning av kommunikationen med förbundets medlemmar, regionernas tjänstepersoner och internt inom KSA. Stor vikt har lagts vid detta såväl i formella som informella kontakter, men också i strukturer för såväl teknik som möten som delvis har kommit på plats eller är under uppbyggnad. Ett extra medlemssamråd genomfördes 1 juli för att informera om den Analys- och åtgärdsplan som fullmäktige i april beställde av förbundsdirektören.

Ytterligare ett medlemssamråd för presentation av ny budget och reviderad förbundsordning planeras till 21 oktober.

Dialog och kommunikation har bl.a förts av förbundsdirektören vid Regionledningsseminarium i maj, med regiondirektörer i tre basregioner, med ekonomidirektörsnätverket i maj och augusti samt med regionstyrelsen i Västernorrland och Norrbotten.

2.6 Måluppfyllelse

2.6.1 Aktivitetsbaserade mål

Verksamheten är under 2021 under slutuppbyggnad varför verksamhetsmålen som angivits är aktivitetsbaserade. Senareläggningen av driftstarten har inneburit att vissa aktiviteter försenats vilket påverkar måluppfyllelsen. Följande verksamhetsmål är uppsatta i Budget 2021 och plan (KSA 69-2020):

Projekt	Område	Mål	Uppnås	Kommentar
Drifttillstånd	Myndighetskontroll	Tillträdeskontroll genomförd	Oktober	Pågående dialog med Transportstyrelsen
Tekniskt underhåll	Upphandling	Tilldelning	Avtal blev klart juli 2021	
FKC	Driftstart	Driftstart	1 nov	Personal och utrustning på plats
Beredskapsbaser	Etablering	Avtal tecknade	Samtliga avtal tecknade	Två av tre baser i drift

2.6.2 Finansiella mål

KSA ska enligt budget vid årets slut redovisa ett överskott om 2290 tkr, motsvarande ca 2 procent av omsättningen. Vidare ska KSA klara den löpande driften utan att behöva ta upp lån alternativt begära in kapitaltillskott från medlemmarna.

Den samlade bedömningen av verksamheten är att KSA har osäkra förutsättningar att redovisa ett resultat som uppnår budget. Prognostiserat årsresultat uppgår till 2 290 tkr men kan komma att förändras beroende på att konsult- och projektkostnader liksom en mycket stor osäkerhet i volymen intäkter från fakturerade flygavgifter.

Förutsättningarna för att nå de finansiella målen för året bedöms sammantaget som osäkra.

Del relativt höga delårsresultatet beror på att intäkterna under uppstartsårets åtta första månader uteslutande består av särskild avgift och uppstartskostnad, som enligt förbundsordningen skall faktureras medlemmarna i förskott.

2.6.3 Balanskravsutredning

Delårsbokslutets resultat för perioden uppgår till 12 285 tkr vilket är identiskt med balanskravsresultatet. Lån har inte tagits för att finansiera löpande utgifter och tillgångar har inte sålts. I resultatet ingår inte några underskott från tidigare år och inte heller några realisationsvinster.

Sammantaget bedöms att KSA uppfyller kravet på balans mellan intäkter och kostnader. Balanskravsutredningen visar att villkoren i kommunallagen är uppfyllda.

Balanskravsutredning (tkr)	Månad 1-8			Helår		
	Utfall	Rev.Budget	Utfall	Rev. Budget	Budget	Utfall
	2021	2021	2020	2021	2021	2020
Resultat enligt resultaträkning	12 285	11 400	5 778	2 290	3 103	1 561
Resultat efter balanskravsutredning	12 285	11 400	5 778	2 290	3 103	1 561
Balanskravsresultat	12 285	11 400	5 778	2 290	3 103	1 561

2.7 Riskbedömning avseende måluppfyllelse

2.7.1 Risk uppstartsprojektet

Risk avseende uppstartsprojektet av Svenskt Ambulansflyg är direkt relaterade till KSA:s förmåga att genomföra erforderliga aktiviteter innan driftstart 2021. Trots att tidsmarginalerna i projektet varit små bedöms risken låg för försenad driftstart.

2.7.2 Likviditetsrisk

Vid utgången av delåret hade KSA banktillgodohavanden om 561 334 tkr. Kassalikviditeten, omsättningstillgångar i relation till kortfristiga skulder, uppgick per 31 augusti 2021 till 158%, att jämföra med 641% för motsvarande period 2020. En kassalikviditet över 100% kan betecknas som tillfredsställande, dvs de kortfristiga skulderna kan betalas med likvida medel i takt med att de förfaller.

Banktillgodohavandet/kortfristiga skulder påverkas på balansdagen av en tillfällig valutaterminspost på 271 Mkr som omgående återförts, men påverkar nyckeltalsberäkningen ovan.

Finansiella kostnaderna för årets första åtta månader uppgick till 994 tkr, att jämföra med 418 tkr för 2020. Per balansdagen har fyra av de sex beställda flygplanen betalats och i likviditetsplaneringen ingår slutbetalning av de två återstående flygplanen under det fjärde kvartalet av 2021.

Givet de aktiviteter som planerats för resterande del av 2021 bedöms risken för att KSA skulle sakna likvida medel i tillräcklig omfattning för att kunna infria gjorda åtaganden som acceptabel.

2.7.3 Finansieringsrisk

Finansiering av flygplansanskaffningen är säkrad genom att samtliga regioner har skrivit under låneram/kreditiv. Finansieringsrisken bedöms därför som låg.

2.7.4 Valutarisk

Genom att valutasäkring har genomförts för de delbetalningar som ligger i framtiden så har valutarisken eliminerats.

2.7.5 Ränterisk

Lån för att betala investeringen i flygplan har under perioden begärts in av medlemmarna. För 2021 bedöms effekt av ökad ränta utöver prognostiserad som låg. Sammantaget bedöms risken som acceptabel.

2.7.6 Kredit-/Motpartsrisk

Bank- och leverantörsavtal vad gäller flygplan har ingåtts. Samtliga regioner har skrivit under låneram/kreditiv och de två återstående lånutbetalningarna från regionerna har genomförts under perioden. Sammantaget bedöms risken som låg.

2.8 Förväntad utveckling

All planering och alla åtgärder syftar till driftstart 1 november med två flygplan från Umeåbasen. Verksamheten kan då gradvis öka under november och december då nuvarande leverantörs kontrakt för Norra sjukvårdsregionen löper parallellt fram till 2021-12-31. Under februari 2022 förväntas baserna på Arlanda och Landvetter starta sin verksamhet.

2.9 Driftsredovisning

2.9.1 Allmänt

Som en följd av de tidsmässiga förskjutningarna har aktiviteter senarelagts eller förändrats vad gäller omfattningen vilket sammantaget medfört minskade kostnader. Enligt den reviderade budgeten beräknas årets resultatet uppgå till 2 290 tkr, att jämföra med budgeterat resultat om 3 103 tkr. Resultatet för perioden januari-augusti uppgår till 12 285 tkr, att jämföra med den reviderade budgeten på 11 400 tkr.

Den reviderade budgeten för helåret indikerar ett överskott beräknat till 2% procent.

2.9.2 Verksamhetens kostnader

Verksamhetens kostnader 2021 beräknas uppgå till 110 625 tkr enligt den reviderade budgeten, att jämföra med ursprungligt budgeterade kostnader om 151 258 tkr och utfall 2020 om 17 925 tkr. Verksamhetens kostnader per 31 augusti 2021 är 31 994 tkr, vilket är 767 tkr högre än den reviderade budgeten.

2.9.3 Personalkostnader

Personalkostnaderna uppgår per 2021-08-31 till 20 903 tkr, att jämföra med 4 875 tkr per 2020-08-31. Förändringen beror på ökat antal anställda jämfört med motsvarande period 2020. I jämförelse med den reviderade budgeten är utfallet 909 tkr lägre än den reviderade budget för perioden.

2.9.4 Konsult- och projektkostnader

Konsult- och projektkostnader uppgår under delåret 2021 (2020) till 2 586 tkr (839 tkr). Kostnader för konsult- och projektkostnader, inklusive utredningar, är för perioden för delårsbokslutet 1 163 tkr högre än den reviderade budgeten. Kostnadsökningen förklaras av tillkommande konsultstöd inom "smala" kompetensområden vars behov identifierats under de senaste månaderna.

2.9.5 Övriga kostnader

Övriga kostnader uppgår under delåret 2021 (2020) till 8 139 tkr (1 500 tkr). Utfallet per 2021-08-31 är 633 tkr högre än den reviderade budgeten.

2.9.6 Avskrivningskostnader

Avskrivningskostnaden för delåret 2021 (2020) uppgår till 366 tkr (27 tkr), vilket är 210 tkr högre än den reviderade budgeten. Avskrivningarna för perioden avser främst avskrivningar på medicinteknisk utrustning.

2.9.7 Medlemsbidrag

Medlemsbidraget för årets åtta första månader uppgick 2021 (2020) till 45 227 tkr (13 437 tkr) vilket överensstämmer med den reviderade budgeten för 2021.

Medlemmarnas bidrag bygger, förutom den särskilda fasta avgiften, också på rörlig avgift baserat på utförd flygtid. Den budgeterade intäkten är ca 14,1 mkr baserat på en prognos på 579 flygtimmar, utförda från Umeåbasen under årets två sista månader. Då övergångsavtal med nuvarande leverantör för perioden nov-dec saknas och regionernas beställningar är osäkra kan den förväntade intäkten inte beräknas.

2.9.8 Likviditet

Likviditeten uppgår per 31 augusti 2021 (2020) till 561 334 tkr (134 511 tkr).

2.9.9 Lån från medlemmar

Samtliga medlemmar har beslutat att låna ut medel till KSA, enligt förbundsordningens §15, för att finansiera inköp av flygplan. KSA har i samband med att upphandlingen avslutades, meddelat medlemmarna investeringsbeloppet för flygplan tillsammans med en plan där varje medlem kan se hur lån ska betalas ut.

I april 2021 genomfördes den tredje delbetalning från medlemmarna till KSA och i augusti den fjärde och avslutande delbetalningen enligt upprättade kreditiv med respektive region.

2.9.10 Investeringar

Investeringar för perioden januari till augusti uppgick 2021 (2020) till 423 690 tkr (11 714 tkr). Periodens investering har i huvudsak gjorts i de fyra flygplan som slutgodkänts för leverans.

2.10 Samlad bedömning om god ekonomisk hushållning

Förbundsfullmäktiges beslut om mål och riktlinjer ligger till grund för den fastställda budgeten för 2021. För KSA innebär det att verksamhetsmålen ska nås inom ramen för den löpande driften och utan att behöva ta upp lån alternativt begära in kapitaltillskott från medlemmarna. KSA ska vid årets slut redovisa ett överskott om 2 290 tkr. Ytterligare lån för löpande drift alternativt kapitaltillskott från medlemmarna kommer inte att begäras.

En samlad bedömning av verksamhetens måluppfyllelse är att KSA har osäkra förutsättningar att uppfylla kraven på god ekonomisk hushållning.

3 Räkenskaper

3.1 Resultaträkning

Resultaträkning (tkr)	Månad 1-8			Helår			
	Not	Utfall 2021	Rev.Budget 2021	Utfall 2020	Rev.Budget 2021	Budget 2021	Utfall 2020
Verksamhetens intäkter							
Särskild avgift	1	23 115	23 115	13 437	34 673	56 516	20 155
Avgift för uppstartskostnad	2	22 112	22 112	0	68 010	52 955	0
Flygverksamhet	3	0	0	0	14 133	48 790	0
Övriga intäkter	4	46	0	0	0	0	5
Summa intäkter		45 273	45 227	13 437	116 815	158 261	20 160
Verksamhetens kostnader							
Personalkostnad		20 903	21 812	4 875	56 923	46 835	9 314
Kostnader för inhyrd personal		0	330	0	3 734	44 671	0
Konsult- och projektkostnader		2 586	1 423	839	2 460	3 170	2 752
Övriga kostnader		8 139	7 506	1 500	37 941	43 306	5 475
Avskrivningar		366	156	27	9 567	13 276	383
Summa kostnader		31 994	31 227	7 240	110 625	151 258	17 925
Verksamhetens nettoresultat		13 279	14 000	6 196	6 190	7 003	2 235
Finansiella kostnader		994	2 600	418	3 900	3 900	674
Periodens resultat		12 285	11 400	5 778	2 290	3 103	1 561

3.2 Balansräkning

Balansräkning (tkr)	Månad 1-8		Helår	
	Utfall	Utfall	Utfall	
	No1	2021-08-31	2020-08-31	2020-12-31
Tillgångar				
Anläggningstillgångar				
Materiella anläggningstillgångar		508 922	50 773	85 598
Summa anläggningstillgångar		508 922	50 773	85 598
Omsättningstillgångar				
Lager		3 189	0	0
Kortfristiga fordringar	5	7 691	549	1 398
Kassa och bank		561 334	134 511	89 854
Summa omsättningstillgångar		572 214	135 061	91 252
Summa tillgångar		1 081 136	185 834	176 850
Eget kapital, avsättningar och skulder				
Eget kapital				
Eget kapital		18 612	17 051	17 051
Periodens resultat		12 285	5 778	1 561
Summa eget kapital		30 897	22 829	18 612
Skulder				
Långfristiga skulder	6	695 708	142 025	142 025
Kortfristiga skulder	7	354 531	20 980	16 213
Summa skulder		1 050 239	163 005	158 238
Summa eget kapital, avsättningar och skulder		1 081 136	185 834	176 850
Ställda säkerheter	8	Inga	Inga	Inga
Ansvarsförbindelser	8	Inga	Inga	Inga

3.3 Kassaflöde

Kassaflödesanalys (tkr)	Månad 1-8		Helår
	Utfall	Utfall	Utfall
	2021	2020	2020
Löpande verksamhet			
Periodens/årets resultat	12 285	5 778	1 561
Justering av poster som inte ingår i kassaflödet			
Avskrivningar	366	27	383
Avsättningar			0
Medel från verksamheten före förändring av rörelseka	12 651	5 805	1 944
Ökning (-) minskning (+) kortfristiga fordringar	-9 855	259	-590
Ökning (+) minskning (-) kortfristiga skulder	338 691	18 725	13 959
Kassaflöde från den löpande verksamheten	341 487	24 789	15 313
Investeringsverksamhet			
Investering i materiella anläggningstillgångar	-423 690	-11 714	-46 896
Kassaflöde från investeringsverksamhet	-423 690	-11 714	-46 896
Finansieringsverksamhet			
Inbetalning av andelskapital	0	0	0
Ökning (+) minskning (-) långfristiga skulder	553 683	70 286	70 287
Kassaflöde från finansieringsverksamhet	553 683	70 286	70 287
Årets kassaflöde	471 480	83 361	38 704
Likvida medel vid periodens början	89 854	51 150	51 150
Likvida medel vid periodens slut	561 334	134 511	89 854

3.4 Redovisningsprinciper

3.4.1 Allmänna upplysningar

Syftet med räkenskaperna är att ge en rättvisande bild av KSAs resultat och finansiella ställning.

Delårsbokslutet är upprättat i enlighet med lagen om kommunal redovisning. KSA följer Lag om kommunal bokföring och redovisning (LKBR) och rekommendationer utgivna av Rådet för kommunal redovisning (RKR) och i övrigt god redovisningssed. Redovisningsprinciperna har förtydligats vad gäller beloppsgränser medan tillämpningen är densamma som i årsbokslutet. Nedan beskrivs vissa principer för att öka förståelsen för bokslutet.

3.4.2 Periodiseringsprinciper

I syfte att nå en rättvisande bild av KSAs resultat och finansiella ställning för bokslutet har ett antal principer använts. Huvudprincipen är att utgifter kostnadsförts till den period då förbrukning skett samt inkomster intäktsförts till den period som intäkten genererats. Konsekvens-, väsentlighets- samt försiktighetsprincipen har tillämpats på så sätt att periodisering av en kostnad sker först när ett helt prisbasbelopp uppnåtts under året. Upplupna kostnader för arvoden har uppskattats utifrån första halvårets faktiska kostnad för arvoden och sociala avgifter. Kostnad avseende upprättande av delårsrapport och årsbokslut samt revision av delårsrapport och årsredovisning har uppskattats och periodiserats under perioden.

3.4.3 Lönekostnader

Kostnader för styrelsearvoden och semesterlöner är periodiserade till rätt period. Den särskilda löneskatten på pensionskostnader har periodiserats.

3.4.4 Avskrivningsregler

Anläggningstillgångar har i balansräkningen upptagits till ursprungligt anskaffningsvärde med avdrag för värdeminskning. Avskrivningarna beräknas på anläggningstillgångarnas anskaffningsvärde. För varje anläggningstillgång beräknas relevant avskrivningstid där den ekonomiska livslängden utgör grunden. Följande avskrivningstider tillämpas för materiella anläggningstillgångar:

- Maskiner och inventarier 5-7 år
- Verktyg 5 år
- IT-utrustning 3 år

Avskrivning på pågående investeringar har ej gjorts. Avskrivning påbörjas när tillgången är färdigställd och tas i bruk.

3.4.5 Gränsdragning mellan investering och kostnad

Tillgångar klassificeras som anläggningstillgångar när tillgången är avsedd för stadigvarande bruk, nyttjas minst tre år och överstiger gränsen för mindre värde motsvarande ett halvt prisbasbelopp, exklusive moms. Tillämpningen av beloppsramen omfattar anskaffningar av inventarier som har ett naturligt samband eller som kan anses ingå som ett led i en större inventarieinvestering.

3.4.6 Fodringar och skulder

Fodringar och skulder värderas till det belopp varmed de beräknas inflyta. Skulder i utländsk valuta har värderats till den växelkurs som den slutliga betalningen har skett till, med hänvisning till rättvisande bild.

3.4.7 Ersättning till anställda

Ersättning till anställda i form av löner, betald semester, betald sjukfrånvaro m m samt pensioner redovisas i takt med intjänandet. Beträffande pensioner och andra ersättningar efter avslutad anställning klassificeras dessa som avgiftsbestämda pensionsplaner. För avgiftsbestämda planer betalar KSA fastställda avgifter till en separat oberoende juridisk enhet och har ingen förpliktelse att betala ytterligare avgifter. Förbundets resultat belastas för kostnader i takt med att förmånerna intjänas vilket normalt sammanfaller med tidpunkten för när premier erläggs.

3.5 Noter

Not 1

Särskild avgift

	Månad 1-8			Helår		
	Utfall	Rev.Budget	Utfall	Rev.Budget	Budget	Utfall
	2021	2021	2020	2021	2021	2020
Region Stockholm	2 597	2 597	1 510	3 896	6 351	2 265
Region Uppsala	631	631	367	947	1 543	550
Region Sörmland	499	499	290	749	1 221	435
Region Östergötland	816	816	474	1 224	1 996	712
Region Jönköpings län	699	699	406	1 048	1 708	609
Region Kronoberg	469	469	273	704	1 148	409
Region Kalmar län	578	578	336	867	1 413	504
Region Gotland	150	150	87	225	367	131
Region Blekinge	247	247	144	371	604	215
Region Skåne	1 709	1 709	993	2 563	4 178	1 490
Region Halland	498	498	289	747	1 217	434
Västra Götalandsregionen	2 556	2 556	1 486	3 834	6 249	2 229
Region Värmland	903	903	525	1 355	2 209	788
Region Örebro län	581	581	338	871	1 420	506
Region Västmanland	439	439	255	658	1 072	382
Region Dalarna	1 149	1 149	668	1 723	2 809	1 002
Region Gävleborg	847	847	492	1 271	2 071	739
Region Västernorrland	899	899	523	1 349	2 199	784
Region Jämtland Härjedalen	1 659	1 659	964	2 489	4 057	1 447
Region Västerbotten	1 947	1 947	1 131	2 920	4 759	1 697
Region Norrbotten	3 241	3 241	1 884	4 862	7 925	2 826
Summa särskild avgift	23 115	23 115	13 437	34 673	56 516	20 155

Not 2

Uppstartskostnad

	Månad 1-8			Helår		
	Utfall	Rev.Budget	Utfall	Rev.Budget	Budget	Utfall
	2021	2021	2020	2021	2021	2020
Region Stockholm	2 485	2 485	0	7 642	5 951	0
Region Uppsala	604	604	0	1 857	1 446	0
Region Sörmland	478	478	0	1 469	1 144	0
Region Östergötland	781	781	0	2 401	1 870	0
Region Jönköpings län	668	668	0	2 055	1 600	0
Region Kronoberg	449	449	0	1 382	1 076	0
Region Kalmar län	553	553	0	1 700	1 324	0
Region Gotland	144	144	0	442	344	0
Region Blekinge	236	236	0	727	566	0
Region Skåne	1 635	1 635	0	5 028	3 915	0
Region Halland	476	476	0	1 465	1 141	0
Västra Götalandsregionen	2 445	2 445	0	7 520	5 856	0
Region Värmland	865	865	0	2 659	2 070	0
Region Örebro län	556	556	0	1 709	1 330	0
Region Västmanland	420	420	0	1 291	1 005	0
Region Dalarna	1 099	1 099	0	3 380	2 632	0
Region Gävleborg	811	811	0	2 493	1 941	0
Region Västernorrland	860	860	0	2 646	2 061	0
Region Jämtland Härjedalen	1 587	1 587	0	4 882	3 801	0
Region Västerbotten	1 862	1 862	0	5 727	4 459	0
Region Norrbotten	3 101	3 101	0	9 537	7 426	0
Summa uppstartskostnad	22 112	22 112	0	68 010	52 955	0

Not 3

Flygverksamhet

	Månad 1-8			Helår		
	Utfall	Rev.Budget	Utfall	Rev.Budget	Budget	Utfall
	2021	2021	2020	2021	2021	2020
Region Stockholm	0	0	0	0	3 781	0
Region Uppsala	0	0	0	0	1 805	0
Region Sörmland	0	0	0	0	366	0
Region Östergötland	0	0	0	0	1 195	0
Region Jönköpings län	0	0	0	0	171	0
Region Kronoberg	0	0	0	0	244	0
Region Kalmar län	0	0	0	0	366	0
Region Gotland	0	0	0	0	732	0
Region Blekinge	0	0	0	0	195	0
Region Skåne	0	0	0	0	1 155	0
Region Halland	0	0	0	0	325	0
Västra Götalandsregionen	0	0	0	0	1 447	0
Region Värmland	0	0	0	0	114	0
Region Örebro län	0	0	0	0	171	0
Region Västmanland	0	0	0	0	293	0
Region Dalarna	0	0	0	0	610	0
Region Gävleborg	0	0	0	0	488	0
Region Västernorrland	0	0	0	1 805	4 513	0
Region Jämtland Härjedalen	0	0	0	2 732	6 831	0
Region Västerbotten	0	0	0	1 887	4 716	0
Region Norrbotten	0	0	0	7 709	19 272	0
Summa flygverksamhet	0	0	0	14 133	48 790	0

Not 4

Offentliga bidrag

	Månad 1-8			Helår		
	Utfall	Rev.Budget	Utfall	Rev.Budget	Budget	Utfall
	2021	2021	2020	2021	2021	2020
Erhållna bidrag	46	0	0	0	0	0
Summa flygverksamhet	46	0	0	0	0	0

Not 5

Kortfristiga fordringar

	Månad 1-8		Helår
	Utfall	Utfall	Utfall
	2021-08-31	2020-08-31	2020-12-31
Kundfordringar	2 632	0	0
Mervärdesskattefordringar	2 144	111	632
Kortfristiga fordringar	213	384	384
Övriga kortfristiga fordringar	4 989	495	1 017
Upplupna intäkter och förutbetalda kostnader			
varav förutbetalda hyreskostnader	1 141	44	129
varav förutbetalda försäkringspremier	1 287	0	13
varav förutbetalda resekostnader	173	0	0
varav förutbetalda licenskostnader	101	0	231
varav övriga förutbetalda kostnader	0	10	7
Summa upplupna intäkter och förutbetalda kostnader	2 703	54	381
Summa kortfristiga fordringar	7 691	549	1 398

Not 6**Långfristiga skulder**

	Månad 1-8		Helår
	Utfall	Utfall	Utfall
	2021-08-31	2020-08-31	2020-12-31
Region Stockholm	157 200	32 095	32 095
Region Uppsala	25 039	5 112	5 112
Region Sörmland	20 172	4 118	4 118
Region Östergötland	31 300	6 390	6 390
Region Jönköpings län	24 344	4 970	4 970
Region Kronoberg	13 216	2 698	2 698
Region Kalmar län	16 693	3 408	3 408
Region Gotland	4 300	865	865
Region Blekinge	11 129	2 272	2 272
Region Skåne	91 814	18 745	18 745
Region Halland	22 257	4 544	4 544
Västra Götalandsregionen	116 159	23 716	23 716
Region Värmland	19 476	3 976	3 976
Region Örebro län	20 172	4 118	4 118
Region Västmanland	18 781	3 834	3 834
Region Dalarna	20 172	4 118	4 118
Region Gävleborg	20 172	4 118	4 118
Region Västernorrland	17 389	3 550	3 550
Region Jämtland Härjedalen	9 042	1 846	1 846
Region Västerbotten	18 781	3 834	3 834
Region Norrbotten	18 100	3 694	3 694
Summa långfristiga skulder	695 708	142 025	142 025

Not 7**Kortfristiga skulder**

	Månad 1-8		Helår
	Utfall	Utfall	Utfall
	2021-08-31	2020-08-31	2020-12-31
Leverantörsskulder	10 902	12 058	12 390
Personalens skatter och avgifter	3 428	569	480
Övriga kortfristiga skulder (termin)	271 457	0	0
Upplupna kostnader tjänstepensionsförsäkring	1 446	553	1 006
Upplupna revisionskostnader	267	267	364
Upplupna kostnader samarbetspartners	0	0	723
Upplupna semesterlöner och arvodeskostnader	1 407	359	1 099
Upplupna räntekostnader	1 011	353	0
Övriga upplupna kostnader och förutbetalda intäl	64 613	6 820	151
Summa kortfristiga skulder	354 531	20 980	16 213

Not 9

Ställda säkerheter och eventalförpliktelser

Kommunalförbundet har per 31 augusti 2021 inga ställda säkerheter eller eventalförpliktelser.

Budget 2022 och verksamhetsplan med plan 2023 och 2024

1	SAMMANFATTNING	3
2	PLAN OCH VERKSAMHETSMÅL FÖR 2022	4
2.1	Inledning	4
2.2	Finansiella mål 2022	4
2.3	Verksamhetsmål 2022	4
2.3.1	Allmänt	4
2.3.2	God ekonomisk hushållning	5
2.3.3	Upphandlingar	5
2.3.4	Planering	5
2.3.5	Kansli	5
2.3.6	Information och kommunikation	6
2.3.7	Informationssäkerhet	6
2.3.8	Internkontrollsystem	6
2.3.9	Personal	7
2.3.10	Ledningssystem	7
2.3.11	Styrande dokument	7
2.4	Sammanfattning av övergripande verksamhetsmål 2022	7
3	BUDGET 2022 MED PLAN 2023 OCH 2024	9
3.1	Budget 2022	9
3.1.1	Inledning	9
3.1.2	Ändrade förutsättningar	9
3.1.3	Ny budgetmall	10
3.1.4	Finansiella mål	10
3.1.5	Intäkter	11
3.1.6	Personalkostnader	11
3.1.7	Konsult- och projektkostnader	11
3.1.8	Externa kostnader	12
3.1.9	Avskrivningar	12
3.1.10	Finansiella kostnader	12
3.2	Plan 2023 och 2024	12
3.2.1	Verksamheten	12
3.2.2	Finansiella mål 2023 och 2024	12
3.3	Budgettabeller	14
3.3.1	Resultaträkning	14

1 Sammanfattning

Detta dokument innehåller budget och verksamhetsplan för 2022 med plan för åren 2023 och 2024. Budgeten redovisar en ekonomi i balans i en verksamhet som även efter driftstart under november 2021 till februari 2022 är i uppstartsfas.

Konsekvensen av detta är att stora delar av såväl intäkts- som kostnadsbudget bygger på prognoser på uppskattad verksamhetsvolym och därmed stora osäkerheter.

Vid ingången till 2022 planeras Umeå-basen vara etablerad och det två övriga på Arlanda och Landvetter under uppstart under första kvartalet 2022. Flera regioner har överlappande avtal med befintliga privata operatörer.

Det betyder att 2022 både är ett uppstartsår, med osäkerheter när Svenskt Ambulansflyg har hela uppdraget från respektive region, och ett utvärderingsår, när förbundets tjänster skall trimmas mot regionernas önskemål och behov.

Det är följaktligen en grannliga uppgift att under rådande omständigheter formulera en realistisk verksamhetsplan och en kvalitetssäkrad budget för detta år. Underlaget bygger på tidigare osäkra och kända prognoser om flygbehov och den nu riggade organisationens storlek.

Utgångspunkten har varit att skapa den organisation som är rustad att patientsäkert och med hög beredskap över hela rikets yta, ha beredskap att under första verksamhetsåret utföra minst 6000 flygtimmar. Det kan därför finnas delar som i utgångsläget har resurssatts för kraftfullt. Den uttalade ambitionen är dock att redan från verksamhetsstart ha fokus på att kostnadseffektivt trimma alla beståndsdelar och driftsformer mot målet att åstadkomma en för nationen kostnadseffektiv sjukvård- och transportfunktion.

Sammanfattningsvis är Svensk Ambulansflyg 2022 redo att axla ett nationellt samlat uppdrag för ambulansflyg med en väl anpassad flygplansflotta och med utbildad och kompetent personal.

2 Plan och verksamhetsmål för 2022

2.1 Inledning

Enligt förbundsordningens §3 är förbundets ändamål att för medlemmarna tillhandahålla ambulansflyg. Förbundets syfte är att effektivisera ambulansflyg för att öka patientnyttan och patientsäkerheten genom samordning av gemensamma resurser.

Vid ingången till 2022 planeras verksamheten vid Umeåbasen vara i full drift. För baserna vid Arlanda och Landvetter sker uppstarten gradvis med början i februari 2022. Behovet av beställda flygtransporter är baserat på den uppskattade verksamheten från åren innan pandemin, och den efterfrågeuppgång som skett under 2021. Utgångspunkt för såväl intäkter som kostnader baseras på en nationell beställning av totalt 6000 flygtimmar per år.

Verksamhetsmålen för året är i första hand aktivitets- och processbaserade. Det innebär att Svenskt Ambulansflyg ska genomföra de aktiviteter som de långsiktiga målen och tidsplanen kräver.

2.2 Finansiella mål 2022

Verksamheten ska bedrivas med hög kostnadseffektivitet.

Då verksamheten fortsatt är i uppstartsfas blir de finansiella målen för god ekonomisk hushållning för 2022 av övergripande natur:

- Svenskt Ambulansflyg ska klara den löpande driften under året utan att behöva uppta lån alternativt begära in kapitaltillskott från medlemmarna,
- Svenskt Ambulansflyg ska redovisa ett årligt överskott motsvarande 2% av omsättningen.

2.3 Verksamhetsmål 2022

2.3.1 Allmänt

Verksamhetsmålet för det första året i skarp drift är att med hög tillgänglighet dygnets alla timmar tillhandahålla flygambulansuppdrag med hög beredskap över hela Sveriges yta. Det innefattar samverkan mellan samtliga involverade parter; Svenskt Ambulansflyg flygplanstillverkare, flygkoordineringscentral, medicinteknisk organisation, vårdgivare, hyresvärdar etcetera

2.3.2 God ekonomisk hushållning

Begreppet är under nationell översyn och behöver utvidgas till att inte bara definiera finansiella instrumentella mål utan också verksamhetsmål med hållbarhetsperspektiv. Ett arbete att för Svenskt Ambulansflyg definiera begreppet kommer att inledas för att ge underlag för beslut om en ny och tillämpad definition av god ekonomisk hushållning, under kommande verksamhetsår.

2.3.3 Upphandlingar

Förbundet har under 2021 genomfört och avsluta ett stort antal tidigare inledda upphandlingar. Behovet av nya upphandlingar för 2022 bedöms mycket begränsat.

2.3.4 Planering

Ur projektsynpunkt kommer den avslutande planeringen ligga på att starta upp de återstående baserna på Arlanda och Landvetter. Samtliga nödvändiga avtal för hangarer, marktjänst, tekniskt underhåll och boende är ingångna. Rekryteringen av sjuksköterskor för kabintjänst vid dessa baser är genomförd under hösten 2021 och utbildning inleds vid årsskiftet för driftstart på båda baserna under februari.

Från mars skall baserna vara i full drift för flyguppsdrag för landets 17 mellersta och södra regioner.

2.3.5 Kansli

Svenskt Ambulansflygs kansli är sedan 1 juli 2021 upprättat i nybyggda lokaler inom Norrlands Universitetssjukhus område. Tillsammans med lokaler för flygkoordinering, förhyrs dessa av Region Västerbotten. Genom samnyttjande av vissa samlingslokaler och personalkök med RV kan hyrkostnaderna reduceras.

Vid ingången till verksamhetsåret är samtliga nyckelfunktioner på plats för att kunna ge verksamheten full support. Det gäller ekonomichef, HR-chef och IT-ansvarig, som samtliga rekryterats under hösten 2021. Vårt ekonomisystem kommer att utvecklas för att kunna följa verksamhetens kostnader och intäkter, liksom verksamhetsdata för att stödja korrekt fakturering av medlemmarnas beställningar. De flesta av våra verksamhetssystem inom flyg, tekniskt underhåll och beställning/koordinering kommer att leverera data för sammanställning till fakturering och verksamhetsutveckling.

Vår HR-funktion kommer att fokusera på att säkerställa att ingångna kollektivavtal följs för att trygga en god och långsiktigt hållbar arbetsmiljö för både flygande personal som koordinatörer.

Vår IT-miljö är under uppbyggnad och kommer att kräva en stor initial utbildningsinsats liksom en pålitlig supportfunktion och redundans för driftsavbrott. En robusthet i systemen 24/7 kommer att vara avgörande för ambulansflygets funktionalitet och beredskap. Samverkans- och supportavtal med Region Västerbotten tecknas av detta skäl.

2.3.6 Information och kommunikation

Som offentlig verksamhet har Svenskt Ambulansflyg en skyldighet att vara både transparent och kapabel att dela relevant information såväl internt bland medlemmar som externt. En konsulttjänst som kommunikatör på 50% tillsattes under 2021 för att möta trängande kommunikationsbehov. Denna kommer till 2022 att växlas upp till en heltidstjänst som kommunikationschef med tillikauppgifter som nämndsekreterare. Ett inlett arbete med en sammanhållen kommunikationsstrategi för Svenskt Ambulansflyg kommer att färdigställas under inledningen av 2022 för att uppfylla förväntade kommunikationsmål. Fokus kommer att ligga på att utveckla informationen till förbundets medlemmar.

2.3.7 Informationssäkerhet

Parallellt med uppbyggnaden av vår IT-infrastruktur behöver behovet av informationssäkerhet tillgodoses. Det är ett utvecklingsområde för 2022. Det gäller både att nödvändig information alltid finns tillgänglig för medarbetena för att kunna utföra sina arbetsuppgifter som att digitaliserad information skyddas från obehörigt intrång och integritetsbrott enligt GDPR.

2.3.8 Internkontrollsystem

Ett internkontrollsystem finns upprättat. Det förutsätter att en ny årlig internkontrollplan fastställs av styrelsen inför det nya verksamhetsåret. Därefter följer ett systematiskt arbetssätt att genomföra kontroller och reducera risker. Detta behöver inarbetas tidigt för att ge förbundets styrelse förutsättningar för ledning och styrning.

2.3.9 Personal

Under 2021 genomfördes nyrekryteringen av den personal som krävs för ambulansflygets driftstart. Vid starten av 2022 är samtliga yrkesgrupper väsentligen färdigrekryterade och förbundet har 10-faldigat sin personalvolym under ett år. Det kommer att innebära stora utmaningar med att fortsätta att skapa struktur och rutiner för ledning av den nya organisationen.

2.3.10 Ledningssystem

Svenskt ambulansflyg har ett lagstadgat krav på ledningssystem både ut flygsäkerhetsperspektiv som HSLs krav på ledningssystem för patientsäkerhet. Upphandlade IT-stöd kommer att ge stöd för flygtjänstens ledningssystem. En specifik avdelning för *Safety and Compliance* är upprättad för att övervaka denna funktion. Vårdens ledningssystem delas med vårdgivarna inom tre bas-regioner som svarar för sjuksköterskebemanning och patientsäkerhet.

2.3.11 Styrande dokument

Arbetet med att förnya och utveckla styrande dokument kommer att fortsätta under 2022. Under 2021 reviderades reglemente, attestordning och delegationsordning. Uppdraget att revidera förbundsordningen processas under hösten 2021 för att skapa medlemsförankring och beslut under Q1 2022

2.4 Sammanfattning av övergripande verksamhetsmål 2022

De övergripande verksamhetsmålen är etablerade i enlighet med förbundsordningens intentioner och medlemmarnas uttalade viljeinriktning. Då Svenskt Ambulansflyg under 2022 fortfarande befinner sig i ett uppstartläge med förväntningar på full drift först efter första kvartalet finns relativt stora osäkerheter i bland annat beställningsvolym. Verksamhetsmålen är därför till stor del processmål med potentialen att på sikt översättas i KPI: er och volymmål.

När de övergripande verksamhetsmålen är fastställda av fullmäktige kommer en mer riktad verksamhetsplan att tas fram för styrelsens arbete med ledning och styrning. Med fullmäktiges mål som utgångspunkt kommer mer specifika mål definieras till styrelsens verksamhetsplan, vilket också ger möjlighet till periodisk uppföljning av både ekonomiska resultat och verksamhetsmål.

Verksamhetsmål 2022:

Tillståndsmål	Processmål	Uppnås
Sv Ambulansflyg är tillgängligt över hela Sveriges yta	Umeåbasen i full drift	Januari 2022
	Arlandabasen i full drift	Mars 2022
	Landvetterbasen i full drift	Mars 2022
Sv Ambulansflyg har hög beredskap och utför sina uppdrag på rätt tid	Av beställaren angivna medicinska väntetider överskrids inte	April 2022
Sv Ambulansflyg prioriterar sina uppdrag efter medicinsk angelägenhetsgrad	Flyguppdragen utförs i enlighet med överenskommen medicinsk prioritering	Mars 2022
Sv Ambulansflyg upprätthåller hög flygsäkerhet	Safety- och Compliance-plan upprättad, godkänd och implementerad	Mars 2022
Sv Ambulansflyg utvecklar patientsäkerhet	Vårdgivarnas avvikelshanterings-system tillämpas av kabinbesättning	Mars 2022
Sv Ambulansflyg samordnar sina uppdrag kostnadseffektivt	Kostnaden för flugen patientkilometer kan följas och redovisas	April 2022

3 Budget 2022 med plan 2023 och 2024

3.1 Budget 2022

3.1.1 Inledning

Plan för 2022 års budget fastställdes i november 2020 men har uppgraderats i samband med att ny budget för 2021 upprättades i juni 2021. Budgetarbetet har sedan i maj, med nya förutsättningar, koncentrerats på att kvalitetssäkra tidigare underlag och identifiera oupptäckta budgetposter för att skapa en tryggad driftstart. Det betyder att nya och ökade kostnader har tillkommit i föreliggande budget.

Förändrade kostnader jmf tidigare beslutad plan gäller bland annat för:

- Pilotbemanning
- Utbildning av piloter
- Bränslekostnader
- Motorserviceavtal
- Landningsavgifter
- IT-programvara
- Finansiella kostnader
- Avskrivningar

3.1.2 Ändrade förutsättningar

I april 2021 beslutade styrelsen efter en förnyad juridisk bedömning av bland annat SKR att riva upp sitt tidigare beslut från 2020 att anställa sjuksköterskor i egen regi och i stället överenskomma med tre regioner att ansvara för sjuksköterskebemanningen som egen vårdgivare. Därmed lyftes budgetposten, drygt 23 mkr, för denna bemanning ut ur förbundets budget.

I juni inleddes rekryteringen av piloter i förbundets regi efter förvaltningsrättens ogillande av genomför upphandling av bemanningstjänsten. Detta innebar nya budgetförutsättningar för egen personal jämfört med tidigare planerad upphandling.

Sammantaget ger det stora skillnader i budgetposter och totalomslutning i det nu liggande budgetförslaget jämfört med den plan som antogs i november 2020.

(tkr)	Beslut 201119	Beslut 210617	Förslag 211014	
	Plan 2022	Plan 2022	not	Budget 2022
Kostnader för anställd personal	55 195	84 432	1	84 741
Kostnader inhyrd personal	57 759	7 603	2	8 915
Konsult- och projektkostnader	1 739	1 299		2 427
Övriga kostnader	74 707	105 306	3	117 669
Avskrivningar	32 847	33 634		24 131
Finansiella kostnader	4 870	4 870		6 851
KSA – totalkostnad	227 117	237 144		244 733
Kostnad för sjuksköterskebemannning		23 674	4	30 000
Regionernas totalkostnad	227 117	260 818		274 733

Not 1 - kostnader för att anställa piloter 35, 3 mkr

Not 2 - Kvarstår kostnad för inhyrd tekniskt underhåll

Not 3 - Ökningen på 30,6 mkr förklaras av ökade bränslekostnader 12,1 mkr, ökade underhållskostnader 19,4 mkr, minskade hangarhyra -7,5 mkr och ökade IT-kostnader 1,9 mkr

Not 4 - budget för ssk-bemannning på 23,7 mkr lyftes ur budget efter beslut om ny huvudman

Not 5 - ökningen på 12,4 mkr förklaras av ökade luftfartsavgifter 6 mkr, ökade lokalhyror 3,4 mkr, ökade kostnader för leasing av bas-bilar, utbildning/resor/kost och logi 2,1 mkr, IT-kostnader 0,5 mkr

Not 6 - Förändrad komponentavskrivning efter motorserviceavtal ger förlängd avskrivningstid

Not 7 - Vid övergång från kreditiv till skuldrevers ökar räntekostnaden med 2,0 mkr

Not 8 - Skattad kostnad för regionernas ssk-bemannning

Sammantaget är totalkostnaden (inklusive skattad kostnad för ssk-bemannning) för 2022 47,6 mkr högre i förslaget till budget än i tidigare beslutad plan från 2020 och 7,6 mkr högre än den reviderade planen från juni 2021.

3.1.3 Ny budgetmall

I samband med att flygverksamheten driftsätts och budgetomslutningen mångfaldigas jämfört med förbundets uppstartsår är det naturligt att presentera en förändrad budgetmall. Den nya mallen ger förutsättningar att något mer detaljerat beskriva hur kostnadsstegen byggs upp samt vilka kostnadsställen som ingår i den särskilda (fasta) avgiften och i flygkostnadsavgiften (rörlig)

3.1.4 Finansiella mål

Verksamheten ska bedrivas med hög kostnadseffektivitet.

Då verksamheten är i uppbyggnads- respektive uppstartsfas blir de finansiella målen för god ekonomisk hushållning för 2021 av övergripande natur:

- KSA ska klara den löpande driften under året utan att behöva uppta lån alternativt begära in kapitaltillskott från medlemmarna,
- KSA ska redovisa ett årligt överskott motsvarande 2% av omsättningen.

3.1.5 Intäkter

Enligt förbundsordningens ekonomiska bilaga skall intäkterna från medlemmarna fördelas mellan en fast, särskild avgift och en rörlig flygkostnadsavgift baserad på flygtid. I föreliggande budget utgörs 20% av den fasta särskilda avgiften medan den rörliga flygavgiften utgör resterande 80%. Budgetposten baseras på en prognosticerad beställningsvolym om 6000 flygtimmar för 2022. Då verksamheten startas gradvis i södra Sverige med överlappande avtal hos flera regioner finns en stor osäkerhet i beställningens storlek.

3.1.6 Personalkostnader

3.1.6.1 Anställd personal

Budgeterade kostnader för anställd personal utgår från de nya förutsättningarna att piloter är anställda i egen regi medan sjuksköterskepersonalen i kabinen är regionernas budgetansvar. För att kunna följa tidigare budget anges även en skattad för denna kostnad för denna post i förbundets underlag

3.1.6.2 Inhyrd personal

Det är främst tekniskt underhåll på flygplanen som kommer att utföras av inhyrd personal efter två separata upphandlingar, line och base maintenance.

Inhyrd personal finns även för specifika utbildningsändamål.

Sjuksköterskorna anställs av tre basregioner men kommer att nyttjas till 50% som *flight nurse* i ambulansplanen. Avtalskrivning mellan tre bas-regioner och Svenskt Ambulansflyg.

3.1.7 Konsult- och projektkostnader

Även under 2022 kommer det att finnas behov av konsulter för upphandlingsstöd, flygoperativt regelverk och riktade utbildningar.

3.1.8 Externa kostnader

Denna post i denna budgetmall ett antal underrubriker där de enskilt största kostnadsslagen nu specificeras. Det gäller både kostnader under den särskilda avgiften som hangarhyror och IT-system, liksom rörliga kostnader för t.ex. flygplatsavgifter, bränsle och tekniskt underhåll.

3.1.9 Avskrivningar

Avskrivningskostnaden för flygplanen är preliminärt beräknade utifrån komponentindelning och med ett restvärde om 40% av anskaffningsvärdet för flygplanskroppen efter 30 år. Avskrivningstiden för jetmotorerna är satt till 20 år, beroende på ett ingånget löpande komplett serviceavtal med kontinuerligt utbyte av förslitna komponenter. Avskrivning på medicinsk teknik är 7 år enligt regionernas standard.

Avskrivning påbörjas när planen är färdiga att tas i drift.

3.1.10 Finansiella kostnader

Budgeterade räntekostnader har hitintills beräknats på låneram och upprättade kreditiv. Från 2021-12-31 omvandlas enligt gällande avtal kreditiven till upprättade skuldreverser där räntan är fastställd till SWAP + 0,5%. Det kommer att innebära en total ränta på ca 1,01% och är en fördubbling jämfört med 2021.

3.2 Plan 2023 och 2024

3.2.1 Verksamheten

2022 är KSAs första hela år med flygverksamhet och uppstartsperioden har övergått till löpande drift. Kostnadsmässigt innebär det förändringar; flertalet kostnader ökar eftersom de avser längre tid, medan vissa initialkostnader – till exempel utbildningskostnader för piloter och tekniker – minskar.

3.2.2 Finansiella mål 2023 och 2024

Verksamheten ska bedrivas med hög kostnadseffektivitet. Det kommer att innebära att verksamhetens resurser, beredskap och tillgänglighet trimmas mot den reella efterfrågan. Driftsformer kommer kontinuerligt att utvärderas och vid behov kan dessa omprövas.

De finansiella målen för 2023 och 2024 är oförändrade:

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

3.3 Budgettabeller

3.3.1 Resultaträkning

Budget 2022 med plan 2023 och 2024 baseras på en uppskattning av medlemmarnas behov och KSA:s kostnaderna för att leverera det medlemmarna efterfrågar.

3.3.1.1 Finansiering genom särskild avgift

I förbundsordningen anges att koordineringscentral, ordinarie sjuksköterskebemanning i flygplanen, anskaffning och underhåll av medicinsk teknik, hyra för hangarer och bas-faciliteter samt administration ska bekostas av den särskilda avgiften som debiteras medlemmarna.

3.3.1.2 Finansiering av flygverksamheten

Kostnaden för flygtjänsten (kostnad för operativ och teknisk drift, och kapitalkostnad för flygplanen) är enligt förbundsordningen kostnader som fördelas utifrån antalet faktiska uppdrag och flygtimmar faktureras från KSA till beställande part.

Beräknade flygtimmarna för respektive helår 2022-2024 uppgår till 6 000, 6 200 respektive 6 500 timmar.

3.3.1.3 Simulering

Intäktsbudget baseras på prognostiserat antal flygtimmar. Om den verkliga beställningen avviker från prognos skall intäktsavvikelsen regleras i efterskott. I tabell 3 och 4 återfinns simulering av avgifter per region, efter korrigerings för 10% ökning eller minskning jfm prognos av beställningen.

Tabell 1 – Budget 2022 och plan 2023 och 2024

(tkr)	Budget 2022	Plan 2023	Plan 2024
INTÄKTER	249 628	254 977	259 202
Särskild avgift	49 596	50 601	51 666
Flygkostnader	200 032	204 376	207 536
KOSTNADER	244 733	249 977	254 120
Personal	84 741	83 656	85 358
Kansli	12 684	13 019	13 308
Flygop.	59 633	58 406	59 573
FKC	7 337	7 332	7 485
Tekniskt uh	5 087	4 900	4 991
Konsult- och proj.kostn	11 342	11 434	11 482
Inhyrd personal	8 915	9 020	9 020
Konsulter	2 427	2 414	2 462
Externa kostnader	117 669	123 905	126 298
Lokalhyror	8 633	8 918	9 144
Hyra hangarer	7 794	7 950	8 109
IT-programvara	3 773	3 801	3 831
Flygplan – bränsle	40 000	40 800	41 616
Flygplan - rep och uh	28 991	33 371	33 758
Luftfartsavgifter	7 678	7 832	7 988
Övrigt	20 801	21 234	21 852
Avskrivningar	24 131	24 131	24 131
Finansiella kostnader	6 851	6 851	6 851
RESULTAT	4 895	5 000	5 082

Tabell 2 – Fördelning av Särskild avgift och flygkostnad enl prognos

(tkr)	Särskild avg. %	Särsk avg (tkr)	% flygtim	Flygtim	Flyg-kostn (tkr)	KSA-kost	SSK	Total-kostnad
Region Stockholm	11,20%	5 555	10,36%	622	20 729	26 283	3360	29 643
Region Uppsala	2,70%	1 339	4,96%	298	9 917	11 256	810	12 066
Region Sörmland	2,20%	1 091	0,99%	59	1 981	3 072	660	3 732
Region Östergötland	3,50%	1 736	3,30%	198	6 604	8 339	1050	9 389
Region Jönköping	3,00%	1 488	0,50%	30	991	2 478	900	3 378
Region Kronoberg	2,00%	992	0,99%	59	1 981	2 973	600	3 573
Region Kalmar län	2,50%	1 240	0,99%	59	1 981	3 221	750	3 971
Region Gotland	0,60%	298	1,98%	119	3 962	4 260	180	4 440
Region Blekinge	1,10%	546	0,83%	50	1 651	2 196	330	2 526
Region Skåne	7,40%	3 670	4,79%	287	9 575	13 245	2220	15 465
Region Halland	2,20%	1 091	1,32%	79	2 641	3 733	660	4 393
Västra götalsregionen	11,10%	5 505	5,94%	357	11 886	17 392	3330	20 722
Region Värmland	3,90%	1 934	0,50%	30	991	2 925	1170	4 095
Region Örebro län	2,50%	1 240	0,50%	30	991	2 230	750	2 980
Region Västmanland	1,90%	942	0,83%	50	1 651	2 593	570	3 163
Region Dalarna	5,00%	2 480	1,65%	99	3 302	5 782	1500	7 282
Region Gävleborg	3,70%	1 835	1,32%	79	2 641	4 476	1110	5 586
Region Västernorrland	3,90%	1 934	7,47%	448	14 940	16 874	1170	18 044
Region Jämtland-Härjedalen	7,20%	3 571	11,24%	674	22 481	26 052	2160	28 212
Region Västerbotten	8,40%	4 166	7,75%	465	15 504	19 670	2520	22 190
Region Norrbotten	14,00%	6 943	31,80%	1 908	63 601	70 545	4200	74 745
Totalt	100,00%	49 596	100,00%	6 000	200 000	249 596	30000	279 596

Tabell 3

Simulering av korrigerad särskild avgift och flygavgift vid 10% ökning av beställning

(tkr)	Särsk avg. %	Särsk avg (tkr)	Flygtim +10%	Korr SA	Flygavg	Korr Sum	Total (inkl ssk)
Region Stockholm	11,20%	5 555	680	6 695	22 673	29 368	32 728
Region Uppsala	2,70%	1 339	325	1 614	10 847	12 461	13 271
Region Sörmland	2,20%	1 091	65	874	2 167	3 041	3 701
Region Östergötland	3,50%	1 736	217	2 092	7 223	9 315	10 365
Region Jönköping	3,00%	1 488	33	631	1 083	1 714	2 614
Region Kronoberg	2,00%	992	65	854	2 167	3 021	3 621
Region Kalmar län	2,50%	1 240	65	905	2 167	3 072	3 822
Region Gotland	0,60%	298	130	359	4 334	4 692	4 872
Region Blekinge	1,10%	546	54	654	1 806	2 460	2 790
Region Skåne	7,40%	3 670	314	3 896	10 473	14 369	16 589
Region Halland	2,20%	1 091	87	1 091	2 889	3 980	4 640
Västra götalsregionen	11,10%	5 505	390	5 031	13 001	18 032	21 362
Region Värmland	3,90%	1 934	33	722	1 083	1 806	2 976
Region Örebro län	2,50%	1 240	33	580	1 083	1 663	2 413
Region Västmanland	1,90%	942	54	735	1 806	2 541	3 111
Region Dalarna	5,00%	2 480	108	1 593	3 611	5 204	6 704
Region Gävleborg	3,70%	1 835	87	1 244	2 889	4 133	5 243
Region Västernorrland	3,90%	1 934	490	2 331	16 341	18 673	19 843
Region Jämtland-Härjedalen	7,20%	3 571	738	4 304	24 589	28 893	31 053
Region Västerbotten	8,40%	4 166	509	5 022	16 958	21 979	24 499
Region Norrbotten	14,00%	6 943	2 087	8 369	69 566	77 935	82 135
Totalt	100,00%	49 596	6 563	49 596	218 757	268 353	298 353

Tabell 3

Simulering av korrigerad särskild avgift och flygavgift vid 10% minskning av beställning

(tkr)	Särsk avg. %	Särsk avg (tkr)	Flygtim -10%	Korr SA	Flygavg	Korr Sum	Total (inkl ssk)
Region Stockholm	11,20%	5 555	557	6 985	20 036	27 021	30 381
Region Uppsala	2,70%	1 339	266	1 681	9 586	11 267	12 077
Region Sörmland	2,20%	1 091	53	811	1 915	2 726	3 386
Region Östergötland	3,50%	1 736	177	2 217	6 383	8 600	9 650
Region Jönköping	3,00%	1 488	27	646	957	1 604	2 504
Region Kronoberg	2,00%	992	53	785	1 915	2 700	3 300
Region Kalmar län	2,50%	1 240	53	849	1 915	2 764	3 514
Region Gotland	0,60%	298	106	374	3 830	4 203	4 383
Region Blekinge	1,10%	546	44	583	1 596	2 178	2 508
Region Skåne	7,40%	3 670	257	3 509	9 255	12 764	14 984
Region Halland	2,20%	1 091	71	988	2 553	3 541	4 201
Västra götalandregionen	11,10%	5 505	319	4 598	11 489	16 087	19 417
Region Värmland	3,90%	1 934	27	760	957	1 718	2 888
Region Örebro län	2,50%	1 240	27	583	957	1 540	2 290
Region Västmanland	1,90%	942	44	684	1 596	2 280	2 850
Region Dalarna	5,00%	2 480	89	1 520	3 191	4 712	6 212
Region Gävleborg	3,70%	1 835	71	1 178	2 553	3 731	4 841
Region Västernorrland	3,90%	1 934	401	2 428	14 441	16 869	18 039
Region Jämtland-Härjedalen	7,20%	3 571	604	4 483	21 729	26 213	28 373
Region Västerbotten	8,40%	4 166	416	5 227	14 986	20 213	22 733
Region Norrbotten	14,00%	6 943	1 708	8 718	61 476	70 193	74 393
Totalt	100,00%	49 596	5 370	49 607	193 316	242 923	272 923

Sammanträdesplan för förbundsfullmäktige och styrelse 2022

- Digitala möten när inte annat anges

Förbundsfullmäktige

Torsdag 10 feb kl. 16-18 (ex. sammanträde – reviderad förbundsordning)

Torsdag 28 apr kl. 17-19

Torsdag 13 okt kl. 16-18 (Budget och verksamhetsplan 2023)

Styrelse

Mån-Tis 10-11 jan Strategidagar + styrelsemöte i Umeå – fysiskt möte

Torsdag 24 feb kl. 16-18

Torsdag 7 apr kl. 16-18

Torsdag 16 jun kl. 16-18

Torsdag 25 aug kl. 16-18

Tis-ons 20-21 sept. Strategidagar + styrelsemöte på Arlandabasen – fysiskt möte

Torsdag 24 nov kl. 16-18

Revisorerna i
Kommunalförbundet
Svenskt ambulansflyg

2021-10-14

429624

Förbundsstyrelsen

Granskning av delårsrapporten per augusti 2021

Revisorerna har i uppdrag att bedöma om resultatet i delårsrapporten per augusti 2021 är förenligt med de mål som förbundsfullmäktige beslutat. Vår bedömning är baserad på en översiktlig granskning av delårsrapporten. Det innebär att granskningen varit begränsad i omfattning, inriktad på övergripande analys och inte på detaljer i redovisningen. Granskningen är genomförd enligt god revisionssed i kommunal verksamhet. Mer information om granskningens iakttagelser finns i underliggande rapporter som bifogas med denna skrivelse. Vi bedömer att:

- Redovisningen i delårsrapporten är informativ och välskriven. Styrelsen redogör översiktligt för väsentliga händelser under år 2021 fram till och med augusti månad.
- Den senarelagda driftstarten innebär att flera av fullmäktiges verksamhetsmål är inaktuella och inte uppnås som planerat. Vi anser att styrelsen borde ha lämnat förslag till fullmäktige om reviderade verksamhetsmål i samband med att fullmäktige i augusti 2021 beslutade om en reviderad budget.
- Vi instämmer med styrelsen om de osäkra förutsättningar för intäkter för flyguppsdrag i november och december 2021. Vi bedömer att det finns risk att förbundet vid årets slut inte klarar det finansiella målet på ett överskott med 2 procent. Med anledning av de osäkra förutsättningarna för intäkterna gör vi ingen bedömning av resultatet vid årets slut för det finansiella målet om att förbundet ska klara den löpande driften utan att behöva ta lån eller begära extra pengar från medlemmarna.
- Mot bakgrund av de svaga resultaten för verksamhetsmålen och de osäkra förutsättningarna för intäkterna bedömer vi att det är stor risk att förbundet inte uppnår de mål som är av betydelse för god ekonomisk hushållning.
- Förbundsstyrelsen har inte beslutat om någon egen verksamhetsplan och detaljbudget för år 2021 vilket är en brist. Styrelsen har heller inte beslutat om en internkontrollplan för år 2021.
- Det är positivt att fullmäktige gett i uppdrag till styrelsen att initiera en översyn av förbundsordningen. Det tillfälliga modell för kostnadsfördelning av uppstartskostnader som fullmäktige beslutat om för år 2021 avviker från den modell som medlemmarna beslutat om i förbundsordningen. Det finns även viss risk att styrelsens beslut om att rekry-

2021-10-14

tera piloter inte är förenlig med förbundsordningen. Fullmäktige har i efterhand godkänt styrelsens beslut om att rekrytera piloter.

Rekommendationer

Verksamhetens komplexitet och omfattning ställer krav på att styrelsen utvecklar sin styrning och uppföljning. Vi rekommenderar styrelsen att:

- I händelse av stora förändringar bör styrelsen vända sig till fullmäktige och ge fullmäktige möjlighet att ompröva fullmäktiges beslut om verksamhetsmål.
- Besluta om en egen verksamhetsplan och detaljbudget. Besluta om konkreta och mätbara verksamhetsmål. Utveckla uppföljningen av verksamhetsmålen i delårsrapporten.
- Lämna förslag till fullmäktige om reviderade riktlinjer för god ekonomisk hushållning där det tydligare framgår hur verksamhetsmässiga och finansiella perspektiv ska vägas samman. I uppföljningen i delårsrapporten av mål som är av betydelse för god ekonomisk hushållning bör styrelsen på ett tydligare sätt koppla samman resultat för verksamhetsmål med resultat för finansiella mål.
- Besluta om en internkontrollplan.

Senast den 25 februari 2022 önskar revisorerna att styrelsen ska yttra sig över revisorernas iakttagelser och rekommendationer. Yttrandet ska lämnas till revisionskontoret i Region Västerbotten.

Signeras digitalt

Kenneth Strömberg

Louise Rehn Winsborg

Bilagor:

- Granskning av delårsrapport 2021-08-31 – Finansiell del
- Granskning av redovisad måluppfyllelse i delårsrapporten per augusti 2021

SIGNATURSIDA

Detta dokument har elektroniskt undertecknats av följande
undertecknare:

NAMN: KENNETH STRÖMBERG
TITEL, ORGANISATION: Revisor, Revisorerna i KSA
IDENTIFIKATIONSTYP: Svensk e-legitimation
IDENTIFIKATIONS-ID: _0581291b6c42fc4d6f031d989fceb90ab6
DATUM & TID: 2021-10-19 18:52:01 +02:00



NAMN: LOUISE REHN WINSBORG
TITEL, ORGANISATION: Revisor, Revisorerna i KSA
IDENTIFIKATIONSTYP: Svensk e-legitimation
IDENTIFIKATIONS-ID: _096957336b5ce99a46004ed742b2320cce
DATUM & TID: 2021-10-20 20:24:46 +02:00



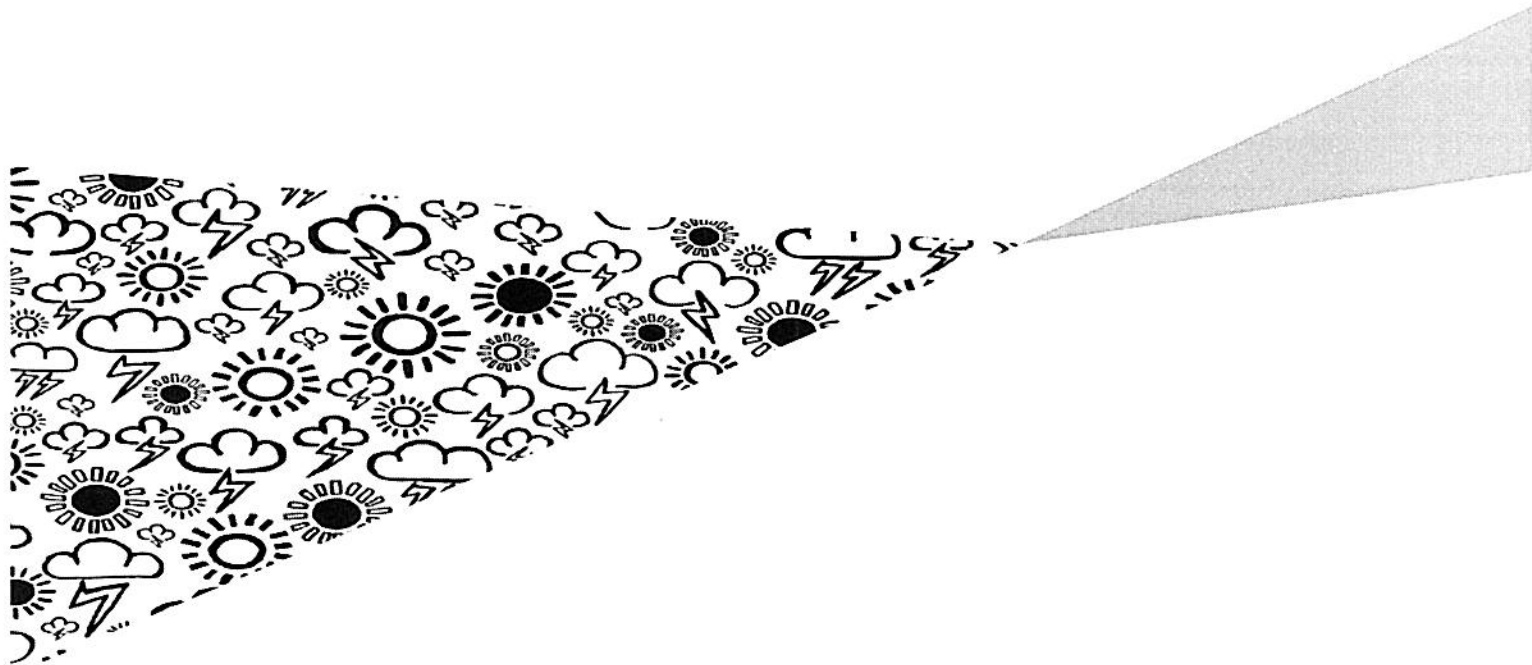
Certifierad av Comfact Signature
Accepterad av alla undertecknare
2021-10-20 20:24:52 +02:00
Ref: 21966SE
www.comfact.se



[Validera dokumentet](#) | [Användarvillkor](#)

Kommunalförbundet Svenskt Ambulansflyg

Granskning av delårsrapport 2021-08-31
- 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	8
6. Bedömning	9

1. Sammanfattning

EY har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna genomfört en översiktlig granskning av Svenskt Ambulansflygs (KSAs) delårsrapport per 2021-08-31.

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

Sammanfattande bedömning:

Styrelsens prognos i delårsrapporten är att helårsresultatet kommer att uppgå till 2 290 tkr jämfört med budget 3 103 tkr. Skälet till avvikelsen beror främst på att leveransen av flygplan blev försenad, vilket resulterar i lägre intäkter under året, vilket inte fullt ut kompenseras av lägre kostnader. När den ursprungliga budgeten för året beslutades förelåg en rad väsentliga osäkerhetsfaktorer som uppskattades. Nettoavvikelsen mellan prognos och budget bedöms därför inte vara väsentlig.

I vår översiktliga granskning har vi inte identifierat några avvikelser som indikerar på väsentliga fel i resultat- eller balansräkning för delårsperioden.

Vi bedömer att delårsrapporten, utifrån ett finansiellt perspektiv, uppfyller kraven i 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. Indikerar den översiktliga granskningen på några väsentliga fel i resultat- eller balansräkning?
2. Är rapporten från styrelsen upprättad enligt lagen (2018:597) om kommunal bokföring och redovisning samt rekommendationer från Rådet för kommunal redovisning (RKR), främst RKR R17 Delårsrapport?
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 helåret, ligger på kommunalförbundets styrelse.

2.4. Revisionskriterier

Granskningen har utförts i enlighet med kommunallagen och god sed i kommunal sektor samt revisionsreglementet.

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 erhöles. Vi har även granskat förbundets avstämningar per 2021-08-31.

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 2021 förväntas bli ett utfall på 2 290 tkr. Delårsrapporten innehåller vidare en samlad bedömning om huruvida målen för god ekonomisk hushållning kommer att uppnås på helårsbasis (punkt 2.11 i delårsrapporten). Styrelsens samlade bedömning 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)

Lagret som föregående period redovisades till 0 kronor uppgår vid delårsperioden till 3 189 tkr och avser reservdelar till flygplanen. Hela lagervärdet har stämts av mot inköpsvärdet. Förbundet kommer enligt uppgift att inledningsvis månatligen stämma av lagersaldot manuellt. Om det framöver visar sig finnas behov av större lager kommer systemstöd införskaffas. Artiklar som kommer lagerhållas är främst sådana som har längre leveranstid och som är avgörande för att undvika eventuella driftstopp.

Bankmedel har stämts av mot såväl bankkontoutdrag som engagemangsbesked. Den 31 augusti gjorde banken en felaktig överföring om 271 456 tkr till kommunalförbundet, denna har återbetalats 6 september, vilket stämts av mot bankbesked. I bokslutet redovisas detta belopp som övrig kortfristig skuld (not 7 i delårsrapporten).

Kortfristiga fordringar avser kundfordringar om 2 632 tkr, mervärdesskattefordran om 2 144 tkr samt förutbetalda kostnader om 213 tkr. Kundfordringar och mervärdesskattefordran har ökat jämfört med föregående år med 2 632 respektive 1 033 tkr. Kundfordring avser faktura utställd till en av regionerna, inbetalning förväntas ske inom kort och ingen väsentlig risk bedöms föreligga. Ökning av mervärdesskattefordran jämfört med föregående år beror på att fyra av sex flygplan levererades och betalades i slutet av augusti 2021.

Kortfristiga skulder (354 531 tkr) avser främst den felaktiga betalningen som banken gjorde i slutet av perioden (271 456 tkr) och som sedan korrigerades i början av september 2021.

Långfristiga skulder avser det kapital man begärt in från medlemmarna i form av kreditiv för finansiering av flygplan. Föregående år uppgick det till 142 025 tkr. Då förbundet erhållit leverans av fyra flygplan har man nu erhållit så gott som hela beloppen fastställda i respektive medlems kreditiv och för perioden uppgår totala långfristiga skulder till 695 708 tkr. Varje lån till kommunalförbundet har stämts av mot respektive kreditiv.

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 2021 (med plan 2022 och 2023) har finansiella mål med bäring på god ekonomisk hushållning för 2020 antagits.

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

Styrelsen bedömer att förutsättningarna för att nå de finansiella målen sammantaget är goda. Styrelsen har gjort en detaljerad prognos över årets intäkter och kostnader för tertial 3 som grund för sin bedömning. Det föreligger vissa osäkerheter, främst på intäktssidan kopplat till volym flygavgifter men även på kostnadssidan, som gör att avvikelser kan uppkomma.

6. Bedömningar

Styrelsens bedömning av de finansiella målen är de kommer att uppnås för 2021 samt att balanskravet därmed kommer att klaras. Vår översiktliga granskning har inte påvisat några indikationer på motsatsen.

I vår översiktliga granskning har vi inte identifierat några avvikelser som indikerar på väsentliga fel i resultat- eller balansräkning för delårsperioden.

Vi bedömer att delårsrapporten, utifrån ett finansiellt perspektiv, uppfyller kraven i lagen om kommunal bokföring och redovisning samt rekommendationer från Rådet för kommunal redovisning (RKR).

De i granskningen uppställda revisionsfrågorna besvaras nedan:

1. *Indikerar den översiktliga granskningen på några väsentliga fel i resultat- eller balansräkning?*

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. Styrelsen har gjort en detaljerad prognos över intäkter och kostnader för årets kvarvarande månader som grund för sin bedömning. Osäkerhet föreligger i kostnadsposterna kopplat till bl a när i tiden rekryteringar sker och vilka löner som överenskomms, men främst i volym intäkter för flygavgifter.

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

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

Stockholm den 20 oktober 2021

Mikael Sjölander
Certifierad kommunal revisor
Auktoriserad revisor

Revisorerna i
Kommunalförbundet
Svenskt ambulansflyg

2021-10-14

Till fullmäktige i
Kommunalförbundet
Svenskt ambulansflyg
(org.nr. 222000-3152)

Revisorernas bedömning av delårsrapporten per augusti 2021

Vi, av fullmäktige utsedda revisorer har uppdraget att bedöma om resultatet i delårsrapporten per den 31 augusti 2021 är förenligt med de mål och riktlinjer som förbundsstyrelsen beslutat. Bedömningen avser mål och riktlinjer som är av betydelse för god ekonomisk hushållning, såväl finansiella som för verksamheten. Vår bedömning är baserad på en översiktlig granskning av delårsrapporten. Det innebär att granskningen varit begränsad i omfattning, inriktad på övergripande analys och inte på detaljer i redovisningen. Granskningen har utförts enligt god revisionsd i kommunal verksamhet.

Vår slutsats efter genomförd granskning är att delårsbokslutet per den 31 augusti 2021 i allt väsentligt har upprättats enligt lag om kommunal bokföring och redovisning och god redovisningssed. Delårsrapporten ger en i allt väsentligt rättvisande bild av förbundets ekonomiska resultat och ställning den 31 augusti 2021.

Vår granskning av delårsrapporten visar att styrelsen översiktligt redogör för väsentliga händelser under år 2021 fram till och med augusti månad. Redovisningen är informativ och välskriven. Det är positivt att fullmäktige gett i uppdrag till styrelsen att initiera en översyn av förbundsordningen. Den tillfälliga fördelningsmodellen som fullmäktige beslutade om i mars 2021 avviker från den modell som medlemmarna beslutat om i förbundsordningen. Det finns även viss risk att styrelsens beslut om att rekrytera piloter inte är förenlig med förbundsordningen. Fullmäktige har i efterhand godkänt styrelsens beslut om att rekrytera piloter.

Bedömning av redovisade resultat

Finansiella mål

Förbundet ska redovisa ett överskott med 2 procent och klara den löpande driften under året utan att behöva ta lån eller begära kapitaltillskott från medlemmarna. För årets första 8 månader redovisar styrelsen ett resultat på 12,3 miljoner kronor. I jämförelse med det budgeterade resultatet på 11,4 miljoner kronor är det ett överskott med 0,9 miljoner kronor.

Styrelsen bedömer i delårsrapporten att förutsättningarna är osäkra om förbundet vid årets slut uppnår det budgeterade resultatet på 2,3 miljoner kronor, vilket motsvarar ca 2 procent av omsättningen. Prognosen är osäker på grund av att det är svårt att förutse volymen flyguppdrag i november och december 2021 och dess intäkter. Styrelsen bedömer att det andra finansiella målet uppfylls. I delårsrapporten uppger styrelsen att förbundet inte behövde ytterligare lån för den löpande driften eller kapitaltillskott från medlemmarna.

2021-10-14

Vi instämmer med styrelsen om att det är osäkert om förbundet klarar budgeten vid årets slut. Mot bakgrund av de osäkra förutsättningarna för intäkterna gör vi ingen bedömning av resultatet vid årets slut för det finansiella målet om att förbundet ska klara den löpande driften utan att behöva ta lån eller begära extra pengar från medlemmarna.

Verksamhetsmål

I delårsrapporten konstaterar styrelsen att den senarelagda driftstarten påverkat resultaten för verksamhetsmålen. Vi anser att styrelsen borde ha lämnat förslag till fullmäktige om reviderade verksamhetsmål i samband med att fullmäktige i augusti 2021 beslutade om den reviderade budgeten. Den senarelagda driftstarten innebär att flera av fullmäktiges mål är inaktuella och inte uppnås som planerat.

Mål som är av betydelse för god ekonomisk hushållning

Vid en bedömning av resultaten för de mål som är av betydelse för god ekonomisk hushållning ska man utgå från resultaten för både verksamhetsmål och finansiella mål. I delårsrapporten bedömer styrelsen att det är osäkert om förbundet uppfyller kraven på god ekonomisk hushållning. Mot bakgrund av osäkerheter om resultaten för de finansiella målen och de svaga resultaten för verksamhetsmålen bedömer vi att det är stor risk att förbundet inte uppnår de mål som är av betydelse för god ekonomisk hushållning.

Signeras digitalt

Kenneth Strömberg

Louise Rehn Winsborg

Bilagor:

- Granskning av delårsrapport 2021-08-31 – Finansiell del, EY
- Granskning av redovisad måluppfyllelse i delårsrapporten per augusti 2021, revisionskontoret i Region Västerbotten

SIGNATURSIDA

Detta dokument har elektroniskt undertecknats av följande
undertecknare:

NAMN: KENNETH STRÖMBERG
TITEL, ORGANISATION: Revisor, Revisorerna i KSA
IDENTIFIKATIONSTYP: Svensk e-legitimation
IDENTIFIKATIONS-ID: _08eee75e630f56447e6a2af5413d792870
DATUM & TID: 2021-10-19 18:50:08 +02:00



NAMN: LOUISE REHN WINSBORG
TITEL, ORGANISATION: Revisor, Revisorerna i KSA
IDENTIFIKATIONSTYP: Svensk e-legitimation
IDENTIFIKATIONS-ID: _096957336b5ce99a46004ed742b2320cce
DATUM & TID: 2021-10-20 20:25:28 +02:00



Certifierad av Comfact Signature
Accepterad av alla undertecknare
2021-10-20 20:25:34 +02:00
Ref: 21969SE
www.comfact.se



[Validera dokumentet](#) | [Användarvillkor](#)

REVISIONEN

Granskning av redovisad måluppfyllelse i delårsrapporten per augusti 2021

Kommunalförbundet Svenskt Ambulansflyg

Oktober 2021
Richard Norberg, revisionsdirektör
Region Västerbotten

Innehåll

1. SAMMANFATTANDE ANALYS.....	3
1.1 REKOMMENDATIONER	3
2. INLEDNING	5
2.1 FÖRBUNDSORDNINGEN	5
2.2 IAKTTAGELSER I 2020 ÅRS GRANSKNING AV DELÅRSRAPPORTEN	5
2.3 ANSVARET FÖR DELÅRSRAPPORTEN	6
2.4 REVISIONSFRÅGOR	6
3. RESULTAT AV GRANSKNINGEN.....	7
3.1 FULLMÄKTIGES PLAN OCH BUDGET FÖR ÅREN 2021 - 2023	7
3.2 STYRELSENS DELÅRSRAPPORT.....	11
4. UPPFÖLJNING AV REKOMMENDATIONER.....	14
5. SVAR PÅ REVISIONSFRÅGOR.....	14

1. Sammanfattande analys

Vi har granskat om de resultat som förbundsstyrelsen redovisar i delårsrapporten per augusti 2021 är förenliga med förbundsordningen och de mål som fullmäktige beslutat om för året. Granskningen är översiktlig och inte inriktad mot detaljer.

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. Vår granskning visar att:

- Redovisningen i delårsrapporten är informativ och välskriven. Styrelsen redogör översiktligt för väsentliga händelser under år 2021 fram till och med augusti månad.
- Den senarelagda driftstarten innebär att flera av fullmäktiges verksamhetsmål är inaktuella och inte uppnås som planerat. Vi anser att styrelsen borde ha lämnat förslag till fullmäktige om reviderade verksamhetsmål i samband med att fullmäktige i augusti 2021 beslutade om en reviderad budget.
- Vi instämmer med styrelsen om de osäkra förutsättningar för intäkter för flyguppdrag i november och december 2021. Vi bedömer att det finns risk att förbundet vid årets slut inte klarar det finansiella målet på ett överskott med 2 procent. Med anledning av de osäkra förutsättningarna för intäkterna gör vi ingen bedömning av resultatet vid årets slut för det finansiella målet om att förbundet ska klara den löpande driften utan att behöva ta lån eller begära extra pengar från medlemmarna.
- Mot bakgrund av de svaga resultaten för verksamhetsmålen och de osäkra förutsättningarna för intäkterna bedömer vi att det är stor risk att förbundet inte uppnår de mål som är av betydelse för god ekonomisk hushållning.
- Förbundsstyrelsen har inte beslutat om någon egen verksamhetsplan och detaljbudget för år 2021 vilket är en brist. Styrelsen har heller inte beslutat om en internkontrollplan för år 2021.
- Det är positivt att fullmäktige gett i uppdrag till styrelsen att initiera en översyn av förbundsordningen. Det tillfälliga modell för kostnadsfördelning av uppstartskostnader som fullmäktige beslutat om för år 2021 avviker från den modell som medlemmarna beslutat om i förbundsordningen. Det finns även viss risk att styrelsens beslut om att rekrytera piloter inte är förenlig med förbundsordningen. Fullmäktige har i efterhand godkänt styrelsens beslut om att rekrytera piloter.

1.1 Rekommendationer

Verksamhetens komplexitet och omfattning ställer krav på att styrelsen utvecklar sin styrning och uppföljning. Vi rekommenderar styrelsen att:

- I händelse av stora förändringar bör styrelsen vända sig till fullmäktige och ge fullmäktige möjlighet att ompröva fullmäktiges beslut om verksamhetsmål.
- Besluta om en egen verksamhetsplan och detaljbudget. Besluta om konkreta och mätbara verksamhetsmål. Utveckla uppföljningen av verksamhetsmålen i delårsrapporten.
- Lämna förslag till fullmäktige om reviderade riktlinjer för god ekonomisk hushållning där det tydligare framgår hur verksamhetsmässiga och finansiella perspektiv ska vägas samman. I uppföljningen i delårsrapporten av mål som är av betydelse för god ekonomisk hushållning bör styrelsen på ett tydligare sätt koppla samman resultat för verksamhetsmål med resultat för finansiella mål.
- Besluta om en internkontrollplan.

2. Inledning

År 2020 var ett utmanande år för förbundet. Styrelsen ställdes inför flera plötsliga utmaningar och revisorerna bedömde att det inte var tillräcklig ordning i förbundet. Brister i hanteringen av handlingar medförde att det var svårt att få tillräcklig insyn i förbundet. Med anledning av kritiken riktade revisorerna en anmärkning mot att styrelsen inte hade en tillräcklig styrning och kontroll.

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.

Fullmäktige har gett i uppdrag till styrelsen att initiera att medlemmarna beslutar om en ny förbundsordning.

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.

2.2 Iakttagelser i 2020 års granskning av delårsrapporten

I delårsrapporten per augusti 2020 följde styrelsen upp verksamheten i förhållande till fullmäktiges verksamhetsmål och aktiviteter. Styrelsen bedömde att den senarelagda trafikstarten och försening av vissa aktiviteter bidrog till lägre måluppfyllelse för verksamhetsmålen. Revisorerna instämde i bedömningen att förseningar hade påverkat måluppfyllelsen negativt. En brist var att styrelsen inte hade beslutat om någon egen verksamhetsplan med egna konkreta och mätbara mål för sin styrning av verksamheten. Två av fullmäktiges verksamhetsmål fyra mål var för övergripande för att fungera som tydliga mål för styrelsen i styrningen. För dessa två fanns endast hänvisningar om att målen skulle uppnås om verksamhet genomfördes i enlighet med projektplaner. I fullmäktiges verksamhetsplan saknades uppgifter om innehållet i projektplanerna. Av verksamhetsplanen framgick inte vilka aktiviteter som skulle genomföras eller resultat som skulle uppnås år 2020 för att dessa två mål skulle vara uppfyllda.

I granskningen av delårsrapporten konstaterade revisorerna att styrelsens uppföljning av verksamhetsmålen var för övergripande. Revisorerna påtalade att de i flera år hade uppmanat styrelsen att besluta om en egen verk-

samhetsplan med konkreta och mätbara mål för sin styrning. Revisorerna lämnade följande rekommendationer till styrelsen:

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

Revisorerna begärde att styrelsen senast i februari 2021 skall yttra sig över vilka åtgärder de vidtog med anledning av revisorernas rekommendationer. Styrelsen lämnade inget yttrande till revisorerna. Vid träffar med styrelsen och förbundsdirektören har revisorerna fått muntlig information om att styrelsen har haft för avsikt att besluta om en verksamhetsplan när verksamheten är uppbyggd och trafiken startat.

2.3 Ansvar 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 åiterrapporteringen 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

Denna rapport avser granskning av delårsrapporten per augusti 2021. Granskningen är övergripande och inte inriktad på detaljer. Den övergripande revisionsfråga som ska besvaras är om det redovisade resultaten 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 2020 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 2021

Granskningen omfattar inte frågorna 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.

Granskningen är genomförd med hjälp av dokumentationsstudie av delårsrapporten per augusti 2021. Under arbetet med granskningen har vi gjort avstämningar med förbundsdirektören som också getts möjlighet att lämna synpunkter på rapportutkast.

3. Resultat av granskningen

3.1 Fullmäktiges plan och budget för åren 2021 - 2023

Fördelning av uppstartskostnader för år 2021

I förbundsordningen är det reglerat att koordineringscentral, ordinarie sjuksköterskebemannning 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.

Under hösten 2020 reagerade medlemmar i förbundet på hur uppstartskostnader skulle fördelas under år 2021. Den fördelningsmodell som var beslutad i förbundsordningen medförde att kostnaderna per flygtimme skulle bli höga det första året. Några medlemmar framförde att kostnadsfördelningen

skulle medföra ”orimliga” kostnader för de regioner som var först ut år 2021 med att anlita förbundet för flygambulanstransporter.

I november 2020 debatterade ledamöterna i fullmäktige effekterna av fördelningsmodellen i förbundsordningen. I debatten framförde flera ledamöter att det var angeläget att hitta en lösning på den snedvridna kostnadsfördelningen. Ett problem var dock att kostnadsfördelningen var beslutad i förbundsordningen och att det var en tidskrävande process för medlemmarna att besluta om en ny förbundsordning. Fullmäktige gav i uppdrag till styrelsen att initiera ett arbete med att se över förbundsordningen. Styrelsen fick också i uppdrag att återkomma till fullmäktige med ett förslag på hur uppstartskostnaderna skulle fördelas under år 2021. Efter förslag från styrelsen beslutade fullmäktige i mars 2021 om en tillfällig modell för kostnadsfördelning som skulle gälla för år 2021 (KSA 16-2021).

Fullmäktige reviderade budgeten

I november 2020 beslutade fullmäktige om budget för år 2021 med plan för 2022 – 2023 (KSA 69-2020). I budgeten kan man läsa att förseningar under år 2020 medförde att trafikstarten hade flyttats fram till det fjärde kvartalet 2021. En annan förändring var att fullmäktige i juni 2020 hade beslutat att förbundet skulle ha eget trafiktillstånd.

Den 19 augusti 2021, §20, beslutade fullmäktige om att revidera budget för år 2021 med plan för åren 2022 och 2023 (KSA 95-21). Bakgrunden till revideringen var att det sedan i november 2020 hade inträffat flera stora förändringar som påverkade budgeten:

- Styrelsen hade beslutat att piloter skulle anställas i stället för att hyras in via bemanningsföretag.
- En ändrad modell för sjuksköterskebemanningen i flygplanen innebar att sjuksköterskorna skulle vara anställda av tre regioner och inte av förbundet.
- Kostnaderna för att utbilda piloter var högre än tidigare budgeterat.
- Kostnader för hangarer skulle bli lägre än tidigare budgeterat.
- Kostnader för bränsle beräknades bli högre än tidigare budgeterat.
- Kostnader för reparationer och underhåll skulle bli högre än tidigare budgeterat.

Den 19 augusti 2021 beslutade fullmäktige också om att godkänna de åtgärder som styrelsen hade vidtagit och skulle vidta enligt den rapportering som styrelsen lämnade till fullmäktige (KSA 119-2021). Fullmäktige godkände bland annat styrelsens beslut om att förbundet skulle rekrytera piloter i stället för att dessa skulle upphandlas. Fullmäktige beslutade också att förbundet skulle bedriva luftfarts- och flygambulansverksamhet.

De totala kostnaderna i den reviderade budgeten beräknades minska med 41 miljoner kronor år 2021. Till stor del berodde detta på att trafikstarten var senarelagd. För år 2022 och 2023 beräknades kostnaderna i förbundet öka med 10 miljoner kronor respektive 9 miljoner kronor. Nedan återger vi fullmäktiges budget och plan beslutad i november 2020 och den reviderade budgeten och planen beslutad i augusti 2021. I jämförelse med tidigare år

ökade förbundets omsättning kraftigt med anledning av att flygverksamheten planerades starta upp.

Fullmäktiges budget för år 2021 med plan för åren 2022 och 2023, kostnader i Tkr

	2021	2022	2023
Beslut i november 2020	155 158	227 117	235 192
Beslut om revidering i augusti 2021	114 525	237 153	243 806
Förändring	-41	+10	+9

Vid fullmäktige i november 2020 beslutade fullmäktige om följande verksamhetsmål och finansiella mål:

Verksamhetsmål för år 2021

- Godkänd verksamhetskontroll av drifttillstånd i april 2021.
- Godkänd verksamhetskontroll av underhållsverkstad i augusti 2021.
- Driftstart av flygkoordineringscentral (FKC) i augusti 2021.
- Driftstart av bas i Umeå i augusti 2021.
- Driftstart av bas på Arlanda i oktober 2021
- Driftstart av bas i Göteborg i november 2021.

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.

Vid revideringen av budgeten i augusti 2020 beslutade fullmäktige inte om några förändringar av verksamhetsmålen eller de finansiella målen.

För år 2021 beslutade styrelsen inte om en egen verksamhetsplan eller detaljbudget. Vi noterar också att styrelsen för år 2021 inte beslutat om en internkontrollplan.

3.1.1 Vår kommentar

Fullmäktiges verksamhetsmål borde ha reviderats

Beslut och händelser under våren 2021 medförde att flera av fullmäktiges verksamhetsmål för år 2021 behövde revideras. Vi anser att styrelsen i samband med revideringen av budgeten i augusti 2021 även borde ha lämnat förslag till fullmäktige om att revidera verksamhetsmålen.

Styrelsen beslutade inte om en egen verksamhetsplan

Det är en brist att styrelsen inte beslutade om en egen verksamhetsplan och detaljbudget för år 2021. Verksamhetens komplexitet och omfattning ställer

krav på att styrelsen utvecklar sin styrning och uppföljning med hjälp av konkreta och mätbara mål och en detaljbudget. En fördel med en egen verksamhetsplan, egna mätbara mål och en egen detaljerad budget är också att styrelsen 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. Vi noterar också att styrelsen för år 2021 inte heller har beslutat om en internkontrollplan vilket även det är en brist. Under arbetet med granskningen av delårsrapporten har vi fått uppgift från förbundsdirektören att verksamhetsplan och internkontrollplan ska tas fram för år 2022.

Riktlinjerna för god ekonomisk hushållning bör bli tydligare

Vi anser att styrelsen bör lämna förslag till fullmäktige om finansiella riktlinjer där det tydligare framgår hur verksamhetsmål och finansiella mål ska vägas samman vid bedömning av resultaten för de mål som är av betydelse för god ekonomisk hushållning. Enligt kommunallagen ska fullmäktige besluta om riktlinjer för god ekonomisk hushållning (11 kap. 1§). God ekonomisk hushållning handlar om att styra både verksamhet och ekonomi. Begreppet har både verksamhetsmässiga och finansiella perspektiv. I budgeten för år 2021 och planen för år 2022 och 2023 beslutade fullmäktige å ena sidan om verksamhetsmål och å andra sidan om finansiella mål. Av budgeten framgår inte hur de verksamhetsmässiga målen och finansiella målen ska vägas samman när man ska bedöma om god ekonomisk hushållning är uppnådd.

Förbundsordningen

Det är positivt att fullmäktige gett i uppdrag till styrelsen att initiera att medlemmarna gör en översyn av förbundsordningen. Den tillfälliga fördelningsmodell som fullmäktige beslutat om för att hantera uppstartskostnader under år 2021 skiljer sig från den modell som medlemmarna har beslutat om i förbundsordningen.

Det finns risk att styrelsens beslut i juni 2021 om att rekrytera piloter inte är förenlig med förbundsordningen. Det är bra att styrelsen inför beslutet inhämtade en juridisk bedömning av jurist vid Sveriges kommuner och regioner. Styrelsens beslut om rekrytering är dock överklagat till förvaltningsrätten (Mål nr 1270-21). Vid tidpunkten för arbetet med denna granskning hade förvaltningsrätten ännu inte lämnat en dom.

Vi noterar också att en ansökan om överprövning av fullmäktiges beslut i augusti 2021 om reviderad budget för år 2021 och plan för åren 2022 och 2023 har lämnats in till förvaltningsrätten (Mål 1642-21). Den klagande yrkar att förvaltningsrätten även ska upphäva fullmäktiges beslut om att godkänna styrelsens rapportering, de åtgärder som styrelsen hade vidtagit och skulle vidta samt att förbundet skulle bedriva luftfarts- och flygambu-

lansverksamhet. Den klagande anför att besluten står i strid med förbundsordningen och bestämmelser i kommunallagen. Inte heller för detta ärende hade förvaltningsrätten meddelat en dom när arbetet med denna granskningsrapport avslutades.

3.2 Styrelsens delårsrapport

3.2.1 Styrelsens uppföljning av verksamheten

Den 14 oktober 2021 beslutade styrelsen om sin delårsrapport per augusti 2021. I delårsrapporten redogjorde styrelsen för väsentliga händelser och resultat i förhållande till förbundets mål och aktiviteter. I delårsrapporten lämnade styrelsen bland annat följande information:

- Förändrade förutsättningar innebar att den planerade trafikstarten hade flyttats från augusti 2021 till november 2021. Styrelsen planerade att trafik med två flygplan skulle starta upp från basen i Umeå i november 2021. Styrelsen redovisade att trafiken från baserna på Arlanda och Landvetter skulle starta i februari 2022. Styrelsen bedömde att risken var låg för försenad driftstart.
- I mars 2021 beslutade fullmäktige om en förändrad ekonomisk fördelningsmodell för år 2021. Modellen var framtagen av medlemmarnas ekonomidirektörer och beredningsgruppen. Den reviderade fördelningsmodellen syftade till att kompensera för snedfördelning av kostnader som var orsakad av att trafiken skulle starta upp vid olika tidpunkter på de tre beredskapsbaserna.
- I april 2021 beslutade styrelsen att ansvaret för bemanningen av sjuksköterskor i flygplanen skulle flyttas från förbundet till Region Västerbotten, Region Uppsala och Västra Götalandsregionen. Bakgrunden var att det fanns upphandlingsmässiga risker i det tidigare upplägget som innebar att sjuksköterskorna skulle vara anställda av förbundet. I delårsrapporten kan man läsa att rekrytering av 18 sjuksköterskor var genomförd i Region Västerbotten. Enligt delårsrapporten hade rekryteringen för baserna på Arlanda och Landvetter påbörjats. Detta arbete löpte på i enlighet med planen om att baserna skulle vara bemannade i februari 2022.
- Med anledning av den framflyttade trafikstarten hade leveransen av flygplanen omförhandlats. Den första leveransen hade flyttats fram från april 2021 till augusti 2021.
- Med anledning av att upphandlingen av piloter behövde göras om beslutade styrelsen i juni 2021 att förbundet i stället skulle rekrytera piloter.
- Fullmäktige beslutade i augusti 2021 om en ny budget för år 2021 med plan för åren 2022 och 2023.
- I delårsrapporten redogjorde styrelsen för rättsliga prövningar genom överklaganden och laglighetsprövningar:

- Fullmäktiges beslut om tillfällig fördelningsmodell för uppstartskostnader (Mål nr 601-21). Förvaltningsrätten avslag överklagandet.
- Styrelsens beslut att ingå avtal för prestandaberäkningsprogram (Mål nr 652-21). Överklagandet återkallades.
- Överprövningar av upphandlingen av piloter (Mål nr 338-21 och nr 345-21). Upphandlingen ogillades.
- Styrelsens beslut att avbryta upphandling av piloter och att dessa i stället skulle anställas (Mål nr 1270-21). Pågår.
- Fullmäktiges beslut i augusti 2021 om bland annat reviderad budget för år 2021 med plan för åren 2022 och 2023 (Mål nr 1642-21). Pågår.
- I takt med att den planerade trafikstarten närmade sig hade medarbetare rekryterats till förbundet. I augusti arbetade 45 personer i förbundet och i september 2021 var antalet anställda 55 personer.
- Styrelsen bedömde att förbundet skulle få trafik tillstånd från Transportstyrelsen inför den planerade trafikstarten den 1 november 2021.
- Beredskapsbaserna:
 - Umeå. Temporär lösning med tälthangar och boende för personal på hotell i närheten. Enligt delårsrapporten skulle styrelsen i september 2021 ta ställning till projektering av lösning med permanent hangar.
 - Arlanda. Avtal med Graf Air för hangar. Boende för personal på ett närliggande hotell.
 - Landvetter. Långsiktigt avtal för hangar. Arbetet pågick med att upphandla avtal för personal på närliggande hotell.
- Flygkoordineringscentralen (FKC). Ny chef och koordinatörer rekryterades i augusti 2021 och flygoperativa utbildningar inleddes. Region Västerbotten med ansvar för den medicinska beställarfunktionen hade genomfört rekrytering av personal för denna funktion. Arbetet med den tekniska utrustningen skulle slutföras i september 2021.
- Medicinskt teknisk utrustning var sedan tidigare upphandlad och testad. Förbundet hade avtal med Region Västerbotten för förvaltning och underhåll. Utöver utrustning för reguljära ambulansflygtransporter var det förberett för specialtransporter med exempelvis kuvöser och ECMO-utrustning.
- Styrelsen hade inte beslutat om en internkontrollplan för år 2021. Enligt styrelsen hade det under året genomförts flera större förändringar som påverkat förutsättningarna för arbetet med den interna kontrollen. Bland annat hade förbundets organisation vuxit kraftigt. Andra förändringar var att förbundet hade bytt faktureringsystem och HR- och löneredovisningssystem. Enligt delårsrapporten hade förbundet infört nya rutiner med anledning av de olika förändringarna. Styrelsen hade bland annat reviderat delegations- och attestord-

ningarna. I delårsrapporten uppgav styrelsen att förbundet hade haft begränsade förutsättningar att genomföra systematisk internkontroll. Med en riskanalys för styrande dokument redovisade styrelsen i delårsrapporten att största risker fanns för följande dokument:

- Förbundsordning. Arbete pågick med att revidera förbundsordningen.
- Internkontrollplan. Saknades för år 2021.
- IT-säkerhetspolicy. Den nuvarande policyn behövde revideras.
- Rutiner för hantering av post och allmänna handlingar. De nuvarande rutinerna behövde revideras.

Uppföljning av verksamhetsmål

Styrelsen konstaterade i delårsrapporten att den senarelagda driftstarten innebär 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
Godkänd verksamhetskontroll av drifttillstånd i april 2021.	Styrelsen bedömde att tillträdeskontroll skulle bli genomförd i oktober 2021.	Målet om drifttillstånd i april 2021 uppfylldes inte.
Godkänd verksamhetskontroll av underhållsverkstad i augusti 2021.	Avtal i juli 2021	Vi bedömer att målet är uppfyllt.
Driftstart av flygkoordineringscentral (FKC) i augusti 2021.	Styrelsen bedömde att FKC skulle vara i drift den 1 november 2021.	Målet om driftstart i augusti 2021 uppfylldes inte.
Driftstart av bas i Umeå i augusti 2021.	Avtal var tecknat.	Målet om driftstart i augusti 2021 uppfylldes inte.
Driftstart av bas på Arlanda i oktober 2021	Avtal var tecknat.	Målet om driftstart i oktober 2021 uppfylldes inte
Driftstart av bas i Göteborg i november 2021.	Avtal var tecknat.	Målet om driftstart i november 2021 uppfylldes inte

Uppföljning av finansiella mål

För årets första 8 månader redovisade förbundet ett resultat på 12,3 miljoner kronor. I jämförelse med det budgeterade resultatet på 11,4 miljoner kronor var det ett överskott med 0,9 miljoner kronor. Styrelsen bedömde att förutsättningarna var osäkra om förbundet vid årets slut skulle uppnå det budgeterade resultatet på 2,3 miljoner kronor, vilket motsvarar ca 2 procent av omsättningen. Prognosen var osäker på grund av att det var svårt att förutse volymen flyguppdrag i november och december 2021 och dess intäkter. Bakgrunden var att det saknades ett övergångsavtal med den flygplansleverantör som hade avtal med regioner om flygambulanstjänster fram till den

sista december 2021. Styrelsen bedömde att det andra finansiella målet skulle uppfyllas. I delårsrapporten uppgav styrelsen att förbundet inte behövde ytterligare lån för den löpande driften eller kapitaltillskott från medlemmarna.

Samlad bedömning av mål av betydelse för god ekonomisk hushållning

Styrelsen redovisade i delårsrapporten att god ekonomisk hushållning skulle uppnås om förbundet nådde sina verksamhetsmål inom ramen för den löpande driften utan att behöva ta lån eller begära extra pengar från medlemmarna. Styrelsens sammantagna bedömning av verksamhetens måluppfyllelse var att det var osäkert om förbundet skulle uppfylla kraven på god ekonomisk hushållning.

3.2.2 Vår kommentar

Vår granskning av delårsrapporten visar att styrelsen översiktligt redogjorde för väsentliga händelser under år 2021 fram till och med augusti månad. Redovisningen är informativ och välskriven.

Vi instämmer med styrelsen om att det är osäkert om förbundet klarar budgeten vid årets slut. Mot bakgrund av de osäkra förutsättningarna för intäkterna gör vi ingen bedömning av resultatet vid årets slut för det finansiella målet om att förbundet ska klara den löpande driften utan att behöva ta lån eller begära extra pengar från medlemmarna.

Den senarelagda driftstarten innebär att flera av fullmäktiges mål är inaktuella och inte uppnås som planerat. Vi anser att styrelsen borde ha lämnat förslag till fullmäktige om reviderade verksamhetsmål i samband med att fullmäktige i augusti 2021 beslutade om en reviderad budget. Mot bakgrund av osäkerheter om resultaten för de finansiella målen och de svaga resultaten för verksamhetsmålen bedömer vi att det är stor risk att förbundet inte uppnår de mål som är av betydelse för god ekonomisk hushållning.

4. Uppföljning av rekommendationer

Granskningen visar att styrelsen för år 2021 inte har vidtagit tillräckliga åtgärder med anledning av de rekommendationer som revisorerna tidigare lämnat:

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

5. Svar på revisionsfrågor

Vi bedömer att det är stor risk att förbundet inte uppnår de mål som är av betydelse för god ekonomisk hushållning. Det finns också viss risk att delar av verksamheten inte är genomförd i enlighet med förbundsordningen. Se svar på revisionsfrågor på nästa sida.

Resultat

Revisionsfrågor	Bedömning	Vår kommentar
Har verksamheten bedrivits så att det är troligt att fullmäktiges verksamhetsmål och aktiviteter uppnås vid årets slut?	Nej	Händelser under år 2021 medför att flera av verksamhetsmålen inte uppnås som planerat.
Är det troligt att fullmäktiges finansiella mål uppnås vid årets slut?	Osäkert	Osäkert om förbundet får budgeterade intäkter från flyguppdrag i november och december 2021.
Är det troligt att fullmäktiges mål som är av betydelse för god ekonomisk hushållning kommer att nås vid årets slut?	Nej	Flera av verksamhetsmålen nås inte som planerat. Osäkerheter i prognoser för det ekonomiska resultatet.

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	Flera av verksamhetsmålen är inaktuella och nås inte som planerat. Redovisningen bör utvecklas.
Är redovisningen i delårsrapporten tillräcklig för att man ska kunna bedöma om det är troligt att fullmäktiges finansiella mål uppnås vid årets slut?	Osäkert	Osäkert om förbundet får budgeterade intäkter från flyguppdrag i november och december 2021.
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. Kopplingen mellan resultat för verksamhetsmål och finansiella mål behöver utvecklas.
Har styrelsen vidtagit tillräckliga åtgärder med anledning av revisorernas rekommendationer år 2020 om egen verksamhetsplan och detaljbudget och bättre uppföljning i delårsrapporten?	Nej	

3.2.2 Rekommendationer

Vi rekommenderar styrelsen att:

- I händelse av stora förändringar bör styrelsen vända sig till fullmäktige och ge fullmäktige möjlighet att ompröva fullmäktiges beslut om verksamhetsmål.

- Besluta om en egen verksamhetsplan och detaljbudget. Besluta om konkreta och mätbara verksamhetsmål. Utveckla uppföljningen av verksamhetsmålen i delårsrapporten.
- Lämna förslag till fullmäktige om reviderade riktlinjer för god ekonomisk hushållning där det tydligare framgår hur verksamhetsmässiga och finansiella perspektiv ska vägas samman. I uppföljningen i delårsrapporten av mål som är av betydelse för god ekonomisk hushållning bör styrelsen på ett tydligare sätt koppla samman resultat för verksamhetsmål med resultat för finansiella mål.
- Besluta om en internkontrollplan.

Umeå den 19 oktober 2021
Richard Norberg
Certifierad kommunal revisor