

Svenskt ambulansflyg

Grundläggande granskning år 2022

Mars 2023
Richard Norberg
Revisionsdirektör
Region Västerbotten

Innehåll

1. SAMMANFATTNING	3
1.1 BAKGRUND.....	3
1.2 IAKTTAGELSER	3
1.3 SLUTSATSER	4
1.4 REKOMMENDATIONER	4
2. INLEDNING	5
2.1 IAKTTAGELSER I 2021 ÅRS GRANSKNING	5
<i>Rekommendationer år 2021</i>	6
2.2 REVISORERNA RISKANALYS FÖR ÅR 2022.....	7
2.3 REVISIONSFRÅGOR	7
3. GRANSKNINGENS RESULTAT.....	8
3.1 FULLMÄKTIGES BUDGET OCH PLAN FÖR ÅREN 2022 - 2023	8
3.1.1 <i>Vår kommentar</i>	10
3.2 BESLUT OM VÄSENTLIGA STYRDOKUMENT	10
3.2.1 <i>Vår kommentar</i>	11
3.3 STYRELSENS LÖPANDE STYRNING OCH KONTROLL	11
3.3.1 <i>Vår kommentar</i>	14
3.4 ARBETE MED INTERN KONTROLL	14
3.4.1 <i>Vår kommentar</i>	15
3.5 KONTROLL ÖVER ALLMÄNNA HANDLINGAR	15
<i>Vår kommentar</i>	17
3.6 KONTROLL ÖVER BESLUTFATTANDE.....	17
3.6.1 <i>Vår kommentar</i>	18
3.7 GRANSKNING AV DELÅRSRAPPORT OCH ÅRSREDOVISNING	18
3.7.1 <i>Vår kommentar</i>	20
4. UPPFÖLJNING AV REKOMMENDATIONER ÅR 2021	21
4.1 <i>Vår kommentar</i>	22
5. SVAR PÅ REVISIONSFRÅGOR.....	22
5.1 <i>Bedömning av resultat</i>	22
5.2 <i>Bedömning av styrning och kontroll</i>	22
5.3 <i>Rekommendationer</i>	23

1. Sammanfattning

1.1 Bakgrund

Svenskt ambulansflyg ska tillhandahålla all ambulansflygverksamhet för Sveriges regioner. Sedan år 2016 då kommunalförbundet bildades har det pågått ett arbete med att bygga upp förbundets verksamhet. Enligt den ursprungliga planen skulle trafiken startat år 2018 men starten har flyttats fram. I november 2021 startade trafiken från basen i Umeå och i februari 2022 från baserna i Göteborg och Arlanda.

1.2 Iakttagelser

Verksamheten har kommit i gång

Positivt att flygambulansverksamheten kom i gång under år 2022 och trimmades in. År 2022 var ett uppstartsår. Negativt är att antalet flygtimmar inte kom upp till de 6 000 timmar som styrelsen hade budgeterat. Trots betydande osäkerheter och kunskap om att trafikstarten inte skulle vara i full drift i början av året föreslog styrelsen en budget som byggde på att flygambulansverksamheten skulle vara i full drift. Även på kostnadssidan underskattade och utelämnade styrelsen väsentliga kostnadsposter i budgetarbetet. För år 2022 hade förbundet ett underskott med 65 miljoner kronor.

Bättre ordning i styrning och dokumentation

Positivt är att styrelsen utvecklat sin styrning och kontroll. Styrelsen beslutade för år 2022 om en verksamhetsplan och intern kontrollplan som styrelsen följde upp. För år 2021 fanns inte sådana planer. Protokollen från styrelsens sammanträden har blivit tydligare och underlagen är spårbara till diariet. Ännu återstår dock arbete med att utveckla styrningen och kontrollen. Med anledning av trafikstarten har verksamheten vuxit och förändrats. Styrelsen behöver ha stor uppmärksamhet på förbundets arbete med att skapa strukturer för styrning som är anpassade till den nuvarande organisationens omfattning.

Årsredovisningen

I årsredovisningen redogör styrelsen översiktligt för väsentliga händelser. Redovisningen är informativ och välskriven. Vi instämmer med styrelsen om att verksamhetsmålen för år 2022 är uppfyllda. Vi instämmer med styrelsen om att underskottet för år 2022 innebär kraven för god ekonomisk hushållning inte är uppfyllda.

Vi är tveksamma till styrelsen förslag om att åberopa synnerliga skäl för att återställa det negativa balanskravsresultatet på 10 år. Kommunallagen anger inte under vilka förutsättningar som synnerliga skäl kan åberopas. I förarbetena anges att stark ekonomisk ställning kan utgöra synnerligt skäl för att inte återställa underskott. Vi konstaterar att förbundets negativa soliditet (-6 procent) visar på en svag ekonomisk ställning. När ett negativt balanskravsresultat ska återställas på en längre tid än tre år ska det tydligt framgå att det finns motiv utifrån god ekonomisk hushållning. Det är tveksamt om styrel-

sens förslag om att återställa underskottet på 10 år är förenligt med kraven i kommunallagen på långsiktig god ekonomisk hushållning.

1.3 Slutsatser

Med beaktande av den svåra situation som förbundet stod inför år 2022 är det positivt att trafiken startat upp. Vi bedömer att verksamheten i huvudsak genomfördes på ett ändamålsenligt sätt. Det stora underskottet medför att vi bedömer att verksamheten inte genomfördes på ett tillfredsställande sätt utifrån ekonomisk synpunkt. Det är positivt att styrelsen utvecklade styrningen och kontrollen år 2022 i jämförelse med tidigare år. Brister i beredningen av budgeten och hur underskottet skulle återställas medför dock att vi bedömer att styrelsen inte hade tillräcklig styrning och kontroll.

1.4 Rekommendationer

- Återställ det negativa balanskravsresultatet på tre år i enlighet med kommunallagen.
- Ha stor uppmärksamhet på förbundets arbete med att skapa strukturer och styrdokument som är anpassade till den nuvarande organisationens omfattning och verksamhet.
- Utveckla rapporteringen till styrelsen med nyckeltal och jämförande tal som visar på verksamhetens effektivitet och kvalitet samt om möjligt konkurrenskraft i förhållande till privata aktörer.
- Säkerställa att beslut blir återanmälda och protokoll korrekt anslagna.
- Säkerställ att handlingar blir skyndsamt diarieförda.

2. Inledning

Förbundets ändamål är att bedriva luftfartsverksamhet och för sina medlemmar tillhandahålla, samordna och koordinera ambulansflyg. I egen regi eller med hjälp av utkontraktering ska förbundet ta hand om den operativa driften av ambulansflyg och beställnings- och koordineringscentral.

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.

Sedan år 2016 då förbundet bildades har det pågått ett arbete med att bygga upp förbundets verksamhet. Enligt den ursprungliga planen skulle trafiken startat år 2018. En tillbakablick på tiden från år 2016 och framåt visar att arbetet med att starta upp verksamheten var besvärlig. Bland annat överprövades upphandlingar. Hösten 2016 flyttade styrelsen fram trafikstarten till år 2020. År 2018 flyttade styrelsen fram trafikstarten till år 2021. Även under år 2020 och 2021 fick styrelsen hantera flera utmaningar. En utmaning var frågan om förbundet skulle upphandla flygambulanstjänst med eller utan drifttillstånd. Fullmäktige beslutade att förbundet skulle ha eget drifttillståndet och förbundet påbörjade en upphandling av piloter. Upphandlingen blev dock överprövad och förbundet valde att rekrytera piloter. Andra utmaningar var arbetet med att etablera beredskapsbaser och organisera bemanningen av sjuksköterskor i flygplanen. Styrelsen behövde också hantera kritik från medlemmar mot den fördelningsmodell som var beslutad i den då gällande förbundsordningen. Under år 2021 arbetade förbundet intensivt med att förbereda trafikstarten. I november 2021 startade trafiken från basen i Umeå. I februari 2022 startade trafiken från baserna i Göteborg och Arlanda.

Förbundet hade 75 anställda vid slutet av år 2022, varav drygt 40 piloter, 10-talet anställda som arbetade med flygkoordinering, 10-talet med kansli-funktioner samt ett fåtal tekniker. Därutöver är cirka 50 sjuksköterskor verksamma på halvtid för förbundet. Sjuksköterskorna har anställning hos någon av regionerna Västerbotten, Uppsala eller Västra Götalandsregionen. På förbundets koordineringscentral arbetar även cirka 15 sjuksköterskor med medicinsk koordinering. Dessa sjuksköterskor är anställda av Region Västerbotten.

2.1 lakttagelser i 2021 års granskning

Under år 2021 behövde styrelsen och förbundet hantera flera utmaningar. Dessa handlade bland annat om hur förbundet skulle säkerställa piloter till flygplanen, hur sjuksköterskebemanningen skulle organiseras och om förbundet i tid skulle få trafiktillstånd från Transportstyrelsen. Granskningen visade att styrelsen och förbundets kansli var aktiva i syfte att säkerställa trafikstarten.

Brister i dokumentationen

Granskningen identifierade en del brister i dokumentationen av protokoll, i diarietföringen och hur beslut skulle hanteras i förhållande till kommunalla-

gen. Förbundet saknade saknades tillräcklig reglering om hur förbundet skulle hantera och diarieföra allmänna handlingar. Informationen på styrelsens sammanträden var dessutom ofta muntlig. Med hjälp av protokollen var det svårt för utomstående att bedöma om styrelsen fick tillräcklig information. För år 2021 hade styrelsen heller inte beslutat om en egen verksamhetsplan, detaljbudget eller internkontrollplan. Positivt var att styrelsen i december 2021 beslutade om en verksamhetsplan och internkontrollplan för år 2022.

God ekonomisk hushållning

Förändrade förutsättningar under år 2021 medförde att de verksamhetsmål som fullmäktige hade beslutat om för året blev inaktuella. Förbundet redovisade även ett underskott. Mot bakgrund av underskottet och att verksamhetsmålen inte längre var aktuella ansåg revisorerna att förbundet inte uppnådde god ekonomisk hushållning.

Verksamheten i förhållande till förbundsordningen

I februari 2022 konstaterade förvaltningsrätten att beslut år 2021 om att rekrytera piloter och bedriva luftfartsverksamhet i egen regi inte var förenliga med den dåvarande förbundsordningen. Styrelsen överklagade förvaltningsrättens domar till kammarrätten. I februari 2022 beslutade fullmäktige om ett förslag till reviderad förbundsordning. Under våren 2022 godkände förbundets medlemmar den nya förbundsordningen. Enligt den nya förbundsordningen har förbundet i uppdrag att bedriva luftfartsverksamhet i egen regi. Den nya förbundsordningen innehåller också en ny fördelningsmodell.

Rekommendationer år 2021

Mot bakgrund av brister i dokumentationen lämnade revisorerna följande rekommendationer i den grundläggande granskningen:

- Revidera dokumenthanteringsplanen och komplettera den med uppgifter om organisation, verksamhet, vilka handlingar förbundet förvarar och var de finns.
- Säkerställa att rutiner för diarieföring av handlingar utvecklas så att det blir tydligt vilka handlingar som ska diarieföras eller hållas ordnat på annat sätt samt att beslutsunderlag blir diarieförda.
- Säkerställa att protokollen blir tydligare. Styrelsen behöver bland annat se till att underlag för beslut är spårbara via protokollen.
- Säkerställa att beslut blir korrekt dokumenterade, återanmälda och anslagna.

I juni 2022 yttrade sig styrelsen över revisorernas granskning (KSA 39-2022). Av yttrandet framgår att styrelsen instämde med revisorerna om bristerna i den interna kontrollen och ekonomistyrningen. I yttrandet redovisade styrelsen åtgärder med anledning av revisorernas rekommendationer. Under avsnitt 4 *Uppföljning av rekommendationer* (s. 21-22) kommenterar vi åtgärderna.

2.2 Revisorerna riskanalys för år 2022

Revisorernas riskanalys inför 2022 års granskning visade att det fanns väsentliga risker inom flera områden. Revisorerna beslutade att styrelsens och förbundets arbete med att utveckla strukturer och rutiner för styrning och kontroll skulle få särskild uppmärksamhet i granskningen, exempelvis:

- Styrelsen styrning och löpande uppföljning av verksamhet och ekonomi vid styrelsens sammanträden. Bland annat risken för underskott eller likviditetsbrist i händelse av att antalet flygtimmar inte skulle uppnå budgeterat mål.
- Styrelsens kontroll över att försörjningen av piloter var tillräcklig.
- Styrelsens protokoll, återanmälan av beslut och diarieföring.
- Revidering av dokumenthanteringsplan och hantering av allmänna handlingar.

2.3 Revisionsfrågor

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

1. Är resultaten för mål, riktlinjer och beslut tillräckliga?
2. Har styrelsen haft en tillräcklig styrning och kontroll över förbundets verksamhet. För denna del har vi formulerat följande underliggande revisionsfrågor:
 - Är styrelsens redovisning av resultat för mål och uppdrag tillräckligt utvecklad?
 - Har styrelsen metoder och system som säkerställer att beslut blir genomförda och regler efterlevs?
 - Har styrelsen vidtagit tillräckliga åtgärder med anledning av rekommendationer i 2021 års granskning?

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

Revisionskriterier

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

- Kommunallagen.
- Lag om kommunal bokföring och redovisning.
- Förbundsordningen.
- Fullmäktiges mål och budget för år 2022.

Metod och kvalitetssäkring

Granskningen är i första hand genomförd med hjälp av dokumentationsstudier av protokoll och styrande dokument (verksamhetsplan, delårsrapport och årsrapport). Avstämningar har löpande genomförts med förbundsdirektören och personal på förbundets kansli. Därutöver har revisorerna genomfört träffar med företrädare för förbundsstyrelsen och förbundsdirektören för att informera sig om verksamheten. Revisorerna har också deltagit på fullmäktige och ägarsamråd i syfte att inhämta information. Granskningen har kvalitetssäkrats genom att förbundsdirektören och medarbetare på förbundets kansli har fått möjlighet att lämna synpunkter på rapportutkast.

3. Granskningens resultat

3.1 Fullmäktiges budget och plan för åren 2022 - 2023

I november 2021 beslutade fullmäktige om budget för år 2022 med plan för 2023 – 2024 (KSA 147-2021). Förbundet var ännu i en uppstartsfas. I budgeten kan man läsa att osäkerheten var stor. Under år 2022 skulle flera regioner ha överlappande avtal med privata operatörer. År 2022 var dessutom ett år för utvärdering där förbundets tjänster skulle anpassas till regionernas behov och önskemål. Budgeten byggde på osäkra prognoser om regionernas flygbehov. Såväl intäkterna som kostnaderna i budgeten utgick från en beställning på 6 000 flygtimmar.

Fullmäktiges budget för år 2022 med plan för åren 2023 och 2024

Kostnader i Tkr

	2022	2023	2022
Intäkter	249 628	254 977	259 202
<i>Särskild avgift</i>	49 596	50 601	51 666
<i>Flygkostnader</i>	200 032	204 376	207 536
Kostnader	244 733	249 977	254 120
<i>Personal</i>	84 741	83 656	85 358
<i>Konsult och projekt</i>	11 342	11 434	11 482
<i>Externa kostnader¹</i>	117 669	123 905	126 298
<i>Avskrivningar</i>	24 131	24 131	24 131
<i>Finansiella kostnader</i>	6 851	6 851	6 851
Resultat	4 895	5 000	5 082

1. Hyra av lokaler och hangarer, IT-programvara, bränsle, reparation och underhåll av flygplan, luftfartsavgifter med mera.

För regionerna tillkom därutöver kostnaderna för bemanningen av sjuksköterskor i flygplanen. Sjuksköterskorna i flygplanen är anställda Region Västerbotten, Region Uppsala och Region Västra Götaland och kostnaderna för sjuksköterskorna ingår inte i förbundets budget. I förbundets budget för år 2022 och plan för 2023 och 2024 kan man läsa att regionernas kostnader år 2022 för sjuksköterskebemanningen uppskattades till cirka 30 miljoner kro-

nor. Regionernas samlade kostnader för förbundets verksamhet beräknades i budgeten för år 2022 uppgå till knappt 275 miljoner kronor (244,7 + 30 = 274,7 mkr). För regionerna tillkom också kostnader för bemanningen av sjuksköterskor i flygkoordineringscentralen. År 2022 uppgick dessa kostnader till 9,3 miljoner kronor.

Verksamhetsmål

Mot bakgrund av att förbundet fortfarande var under uppbyggnad beslutade fullmäktige till stor del om processmål. Nedan återger vi de verksamhetsmål som fullmäktige beslutade om för år 2022:

Tillståndsmål	Processmål	Uppnås
Svenskt ambulansflyg är tillgängligt över hela Sverige	Baser i full drift: Umeå Arlanda Landvetter	Januari 2022 Mars 2022 Mars 2022
Svenskt ambulansflyg har hög beredskap och utför sina uppdrag på rätt tid	De medicinska väntetider som anges av beställare överskrids inte	April 2022
Svenskt ambulansflyg prioriterar sina uppdrag efter medicinsk grad av angelägenhet	Flyguppdragen utförs i enlighet med de medicinska prioriteringar som är överenskomna	Mars 2022
Svenskt ambulansflyg har hög flygsäkerhet	Safety- och complianceplan är upprättad, godkänd och införd	Mars 2022
Svenskt ambulansflyg utvecklar patientsäkerhet	Kabinbesättningen använder vårdgivarnas system för avvikelser	Mars 2022
Svenskt ambulansflyg samordnar sina uppdrag kostnadseffektivt	Kostnaden för flugen patientkilometer kan följas och redovisas	April 2022

Finansiella mål

För år 2022 beslutade fullmäktige om följande 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.

Styrelsens verksamhetsplan

Med utgångspunkt av fullmäktiges budget för år 2022 med plan för 2023 – 2024 beslutade styrelsen om en egen verksamhetsplan för år 2022. I verksamhetsplanen bröt styrelsen ned fullmäktiges övergripande mål till mer operativa mål för styrelsens egen styrning. Styrelsen identifierade också ett antal fokusområden där åtgärder skulle genomföras för att utveckla verksamheten. Dessa fokusområden var:

- Robust digital infrastruktur
- Ökad träffsäkerhet i prognoser och kalkyler av kostnader
- Tydligare dokumentation

3.1.1 Vår kommentar

Positivt är att fullmäktiges verksamhetsmål och finansiella mål för år 2022 var mätbara. Förbundets budget för år 2022 saknade dock riktlinjer för hur verksamhetsmål och finansiella mål skulle vägas samman för en bedömning av god ekonomisk hushållning. I budgeten för år 2023 har fullmäktige beslutat att god ekonomisk hushållning uppnås om både finansiella och verksamhetsmässiga mål uppnås. Positivt är också att styrelsen för år 2022 beslutade om en egen verksamhetsplan. Tidigare år har en sådan plan saknats.

Negativt att beredningen av fullmäktiges budget inte var tillräcklig. I granskningen av delårsrapporten per augusti 2022 kritiserade revisorerna styrelsen för att den i budgetarbetet inte tillämpade en högre grad av försiktighetsprincip. Trots betydande osäkerheter och kunskap om att trafikstarten skulle bli försenad föreslog styrelsen i november 2021 att fullmäktige skulle besluta om en budget för år 2022 som byggde på att flygambulansverksamheten skulle vara i full drift och uppgå till 6 000 flygtimmar. Underlaget till budgeten för år 2022 byggde på osäkra skattningar av regionernas behov av flygambulanstransporter. Även på kostnadssidan underskattade och utelämnade styrelsen väsentliga kostnadsposter i budgetarbetet. I delårsrapporten redovisade styrelsen ett underskott per augusti 2022 på 47 miljoner kronor. Styrelsens prognos var att underskottet vid årets slut skulle uppgå till 56 miljoner kronor. Vid årets slut uppgick underskottet till 65 miljoner kronor.

3.2 Beslut om väsentliga styrdokument

Av tabellen nedan framgår att styrelsen i hög grad beslutade om de väsentliga styr- och uppföljningdokument för år 2022.

Styrdokument	Beslut	Vår kommentar
Verksamhetsplan år 2022	Ja	2021-12-16, §142 (KSA 177-2021)
Budget år 2022	Nej	Styrelsen beslutade inte om en egen detaljbudget för år 2022. Fullmäktiges budget har dock blivit mer detaljerad vilken styrelsen använde för sin styrning.
Delegationsordning	Ja	2021-05-27, §71 (KSA 1-2020) 2022-09-20, §97 (KSA 97-2022)
Attestordning	Ja	2021-03-25, §45 (KSA 79-2019) 2022-11-24, §127 (KSA 109-2022)
Instruktion till förbundsdirektör	Ja	2018-05-15, §22 (KSA 17-2018) 2022-09-20, §98 (KSA 99-2022)
Internkontrollplan	Ja	2021-12-16, §143 (KSA 174-2021)
Dokumenthanteringsplan	Ja	2018-09-13, §53 (KSA 73-2018). 2022-11-24, §128 (KSA 98-2022)
Delårsrapport 2022	Ja	2022-09-20, §91 (KSA 80-2022)
Årsredovisning år 2022	Ja	2023-03-23, §19 (KSA 30-2023)

Vår protokollgranskning visar att styrelsen även beslutat om flera andra styrdokument. En huvuddel av dessa styrdokument beslutades några år innan trafikstarten och innan verksamheten växte i omfattning. Förbundsdirektören har vid intervjuer berättat att förbundets kansli påbörjat ett arbete med att fasa ut inaktuella styrdokument och ta fram styrdokument som är anpassade till förbundets nuvarande verksamhet.

3.2.1 Vår kommentar

Med anledning av trafikstarten har förbundets verksamhet vuxit och förändrats i jämförelse med tidigare år. Bland annat har antalet anställda ökat från en handfull till över 70 anställda. Det är positivt att förbundet påbörjat ett arbete med att ta fram nya och aktuella styrdokument. Styrelsen behöver ha stor uppmärksamhet på förbundets arbete med att skapa strukturer och styrning som är anpassade till den nuvarande organisationens omfattning.

3.3 Styrelsens löpande styrning och kontroll

Under år 2022 hade förbundsstyrelsen 10 protokollförda sammanträden. En genomgång av protokollen visar att styrelsen löpande under året fick information om förbundets verksamhet och ekonomi. Av rapporteringen framgår att förbundet under hela år 2022 hade ett underskott i förhållande till budget. I tabellen nedan finns en sammanställning med uppgifter om hur underskottet utvecklades.

Ekonomiskt utfall i förhållande till budget under år 2022

Månad	Akkumulerat underskott Miljoner kronor
Januari	-6,5
Februari	-18,7
Mars	-21,6
April	-23,2
Maj	-36,3
Juni	-41,0
Juli	-46,4
Augusti	-47,3
September	-50,8
Oktober	-54,9
November	-58,8
December	-65,3
Sammanlagt	-65,3

Enligt rapporteringen till styrelsen uppstod underskott främst på grund av att flygstarten var försenad och inte i full drift de första månaderna år 2022.

Även under andra delar av året hade förbundet svårt att komma upp till den volym på 500 flygtimmar per månad som var budgeterat för år 2022. I tabellen nedan finns en sammanställning över hur flygtimmarna fördelades under året.

Flygtimmar år 2022

Månad	Faktiska flygtimmar	Andel flygtimmar i förhållande till budgeterat
Januari	214	43%
Februari	216	43%
Mars	363	73%
April	340	68%
Maj	449	90%
Juni	440	88%
Juli	532	106%
Augusti	504	101%
September	522	104%
Oktober	401	80%
November	447	89%
December	525	105%
Summa	4 954	83%

Under de första månaderna 2022 fick styrelsen muntlig information om hur verksamheten och ekonomin utvecklades. Från styrelsens sammanträde i april 2022 utvecklades den ekonomiska uppföljningen med hjälp av skriftliga rapporter. I rapporterna fick styrelsen information om ekonomiskt utfall, utvecklingen av flygtimmar och flygintäkter och om likviditeten. Från sammanträdet i juni 2022 innehöll rapporterna prognoser om det ekono-

miska utfallet vid årets slut. I ärendetexter i protokollen kommenterades översiktligt orsakerna till de ekonomiska avvikelserna och vid ett antal tillfällen under året beslutade styrelsen om åtgärder. I tabellen nedan finns en sammanställning av de åtgärder som styrelsens vidtog med anledning av den ekonomiska rapporteringen.

Sammanträde	Åtgärd från styrelsen
Den 17 maj 2022	På sitt sammanträde i april 2022 hade styrelsen fått information om risk för likviditetsbrist. På sammanträdet i maj 2022 informerades förbundsdirektören att förbundets kansli hade haft dialog med ekonomidirektörsnätverket om att förbundet kunde förfaktureras medlemmarna för ambulansflygtransporter för att hantera likviditetsbristen. Styrelsen noterade informationen.
Den 16 juni 2022	Styrelsen gav i uppdrag till förbundsdirektören att analysera det ekonomiska läget och återkomma med förslag på åtgärder.
Den 25 augusti 2022	Styrelsen fick förslag från förbundsdirektören om olika vägval för att åtgärda det ekonomiska underskottet: <ul style="list-style-type: none"> • Åtgärda underskottet år 2022. • Åtgärda underskottet år 2023. • Åtgärda underskottet på längre sikt. • Medlemmarna skulle återställa underskottet under år 2022.
Den 20 september 2022	Styrelsen ansåg att det inte var möjligt att åtgärda underskottet år 2022 eller år 2023. Styrelsen ansåg att underskottet borde hanteras på längre sikt eller genom att medlemmarna återställde underskottet år 2022. Styrelsen beslutade att dessa båda alternativ skulle förankras i fullmäktige och i regionerna.
Den 2 november 2022	Styrelsen fick information om att risken för bristande likviditet hade minimerats genom att förbundet i förväg hade fakturerat regionerna för den särskilda avgiften för år 2023.
Den 24 november 2022	Efter information i fullmäktige, dialog i ägarsamråd och med ekonomidirektörsnätverket föreslog styrelsen att fullmäktige skulle åberopa synnerliga skäl för att underskottet år 2022 skulle återställas på 10 år. Den 8 december 2022 beslutade fullmäktige i enlighet med styrelsens förslag.

Utöver de ekonomiska månadsrapporterna fick styrelsen även muntliga rapporter från förbundsdirektören om hur verksamheten utvecklades. Under en särskild ärendepunkt lämnade förbundsdirektören information om verksamheten. Av ärendetexterna i protokollen kan man se att informationen varierade mellan olika sammanträden. Styrelsen följde också upp förbundets ekonomi och verksamhet med hjälp av en delårsrapport per augusti och års-

redovisning (Se mer under avsnitt 3.7 Granskning av delårsrapport och årsredovisning).

3.3.1 Vår kommentar

Med hjälp av styrelsen protokoll kan vi verifiera att styrelsen löpande under året fick rapporter om förbundets ekonomi och verksamhet. Vi kan se att styrelsen vidtog åtgärder för att hantera det underskott som uppstod under året. Vi bedömer att styrelsen hade kontroll över likviditeten. EY har i sin granskning av räkenskaperna konstaterat att bristerna i budgeten gjorde det svårare att löpande under året göra relevanta avvikelseanalyser under året. Vi instämmer i den slutsatsen.

Det är positivt att styrelsen fick skriftliga ekonomiska månadsrapporter och att rapporterna via protokollet är spårbara till diariet. Vi ser gärna att rapporteringen utvecklas med nyckeltal och jämförande tal som visar på verksamhetens effektivitet och kvalitet samt om möjligt konkurrenskraft i förhållande till privata aktörer. Vid intervjuer under granskningsarbetet har förbundsdirektören berättat att det pågår ett arbete med att utveckla uppföljningen med hjälp av nyckeltal. Arbetet är dels inriktat på att utveckla uppföljningen till styrelsen, dels uppföljningen till regionerna som beställer flygambulanstransporterna.

3.4 Arbete med intern kontroll

Styrelsens internkontrollplan för år 2022

Den 16 december 2021, §143, beslutade styrelsen om sin internkontrollplan för år 2022 (KSA 174-2021). Enligt protokollet från styrelsens sammanträde hade planen tagits fram med hjälp av en riskanalys. I diariet för ärendet för internkontrollplanen finns dock ingen riskanalys registrerad. Enligt internkontrollplanen skulle följande kontroller genomföras:

- Kontroll av attestering av leverantörsfakturor (Stickprov på 10 fakturor/månad).
- Kontroll av att regler för kontokort följs (Stickprov på 5 inköp/månad).
- Kontroll att reglemente för upphandling följs (Kontroll av alla upphandlingar).
- Kontroll av att det finns en resepolicy och att den följs (Stickprov på 5 resor/månad).
- Kontroll av att attestordningen följs (Stickprov på 5 attester/månad).
- Kontroll av att rutiner för registrering i diariet följs (Stickprov på 5 handlingar/månad).
- Kontroll av att det finns en procedur för förvaltning av avtal och att proceduren följs (Stickprov).
- Kontroll av att det finns en policy för IT-säkerhet finns och att policyn följs (Stickprov på 10/år).
- Kontroll av att PUB-avtal finns (Stickprov på 10/år)

Av internkontrollplanen framgår vilka på förbundets kansli som skulle genomföra kontrollerna och att de skulle rapportera till förbundsdirektören. Kontrollplanen saknade uppgifter om hur arbetet med den interna kontrollen skulle återrapporteras till styrelsen.

Styrelsens uppföljning av internkontrollplanen

I samband med delårsrapporten ska styrelsen genomföra en deluppföljning av sin internkontrollplan (KSA 8-2019). Syftet med delrapporteringen är att styrelsen under pågående verksamhetsår ska få underlag för att vidta justerande åtgärder i händelse av att den interna kontrollen visar på brister. Vår granskning visar att styrelsen inte gjorde en deluppföljning av internkontrollplanen i samband med att styrelsen beslutade om sin delårsrapport i september 2022. En sådan uppföljning gjorde styrelsen i stället den 2 november 2022, § 112, (KSA 174-2022). Enligt uppföljningen var planerade kontroller i huvudsak genomförda. Uppföljningen visade på få avvikelser och styrelsen bedömde att förbundet hade fungerande arbetssätt.

Den 23 mars 2023, i samband med beslutet om årsredovisningen 2022, följde styrelsen upp internkontrollplanen för år 2022 (KSA 174-2021). Uppföljningen visade på samma resultat som vid uppföljningen i november 2022. Enligt uppföljningen visande resultaten på fungerande arbetssätt med endast ett fåtal avvikelser. Enligt uppföljningsrapporten hade åtgärder vidtagits i de fall avvikelser hade förekommit.

3.4.1 Vår kommentar

Det är positivt att styrelsen för år 2022 beslutade om en internkontrollplan och genomförde uppföljning av planen. Inom ramen för vår översiktliga granskning har vi inte substansgranskat uppföljningen.

3.5 Kontroll över allmänna handlingar

Granskningen för år 2021 visade att styrelsens styrning och kontroll över hanteringen av allmänna handlingar inte var tillräcklig. Bedömningen grundade sig bland annat på att dokumenthanteringsplanen var för översiktlig samt att det fanns brister i diarieföringen. Vår uppföljning som är sammanfattat i tabellen nedan visar att styrelsen i huvudsak har rättat till bristerna.

Rekommendation år 2021	Åtgärdad	Vår kommentar
Revidera dokumenthanteringsplanen och komplettera den med uppgifter om organisation, verksamhet, vilka handlingar förbundet förvarar och var de finns.	Ja	I november 2022 beslutade styrelsen om en ny dokumenthanteringsplan. Det bör dock tydligare framgå att dokumenthanteringsplan är förbundets arkivbeskrivning om detta är avsikten.
Säkerställa att rutiner för diarieföring av handlingar utvecklas så att det blir tydligt vilka handlingar som ska diarieföras eller hållas ordnat på annat sätt samt att beslutsunderlag blir diarieförda.	I huvudsak	Våra kontroller visar att beslutsunderlag under år 2022 blev diarieförda och att handlingar i huvudsak blev korrekt diarieförda. Handlingarna var dock inte alltid skyndsamt diarieförda.

Diarieföring av allmänna handlingar

Under år 2022 diarieförde förbundet totalt 455 handlingar. I ett stickprov på 46 handlingar har vi kontrollerat:

- Om handlingar var korrekt diarieförda som inkomna eller upprättade
- Om datum var korrekt för när handlingar var inkomna eller upprättade
- Om handlingar var skyndsamt diarieförda (ca 2-dagar efter in/ut) utifrån inkomna eller upprättade datum.

Diarieföring av allmänna handlingar ska enligt OSL 5 kap. 1§ göras så snart en handling inkommit eller upprättats. Lagstiftaren har inte definierat ”så snart som möjligt” men i uttalande från Justitieombudsmannen (02/03 2062-2000 s 479) framgår att diarieföring ska göras senast påföljande arbetsdag efter att allmän handling inkommit eller upprättats.

I tabellen nedan har vi sammanställt resultatet från stickprovet. Stickprovet visar att handlingar i huvudsak blev korrekt diarieförda men att det inte alltid diariefördes skyndsamt. Av de kontrollerade handlingarna var 39 procent inte skyndsamt diarieförda. Av dessa var 72 procent (13 i antalet) diarieförda inom en vecka efter att de inkommit eller blivit upprättade.

Resultat stickprov diarieförda handlingar.

Kontrollfråga	Ja	Nej
Korrekt angivet om inkommen eller upprättad	91 procent	9 procent
Datum för inkommen eller upprättad korrekt	93 procent	7 procent
Handling diarieförd skyndsamt (ca 2 dagar)	61 procent	39 procent

Vår kommentar

Det är positivt att styrelsen i hög grad rättat till brister som revisorerna uppmärksammade i 2021 års granskning. Vi noterar dock att handlingarna inte alltid blev skyndsamt diarieförda. Vi rekommenderar styrelsen att fortsätta arbetet med att utveckla rutinerna för att säkerställa att allmänna handlingar blir diarieförda skyndsamt.

3.6 Kontroll över beslutsfattande

Granskning år 2021 visade att styrelsen inte hade säkerställt att beslut hantearades och återanmälades i enlighet med styrelsen delegationsordning och reglerna i kommunallagen. I september 2022 beslutade styrelsen om en reviderad delegationsordning (KSA 97-2022) och förbundsdirektören om en vidaredelegationsordning (KSA 101-2022). Enligt styrelsens delegationsordning ska beslut tagna med stöd av delegation återanmälas till styrelsen vid närmast kommande sammanträde (KSA 1-2020 och KSA 97-2022).

En kontroll vi genomfört av styrelsens protokoll visar att styrelsen utvecklat systemet för hur beslut ska återanmälas. I protokollen uppges vilka beslut som är återanmälda. I protokollen finns också hänvisningar till diariet med sammanställningar av beslut som är tagna på delegation. I sammanställningarna finns det hänvisningar till diarienummer där ärenden är registrerade.

Vår kontroll visar att ett 40-tal beslut blev återanmälda till styrelsen år 2022. En betydande del (ca 70 procent) av besluten som handlade om olika avtal (leverantörsavtal, hyresavtal med mera). Därutöver anmäldes ett antal beslut som handlade om yttranden till förvaltningsrätten eller kammarrätten, beslut om att inte lämna ut allmänna handlingar, beslut om remissvar på utredningar med mera. Vår kontroll visar att inga beslut om anställningar, förändrade löner, tillåtna bisysslor återanmäldes till styrelsen under år 2022.

Anslag av styrelsens protokoll

Vi har kontrollerat om styrelsens protokoll under år 2022 blev anslagna korrekt. Enligt kommunallagens kap 8 § 12 ska protokoll senast andra dagen efter justering anslås på anslagstavlan. Anslaget får inte tas bort från anslagstavlan före överklagandetidens utgång. Överklagandetid är enligt kommunallagen kap 13 § 5 tre veckor från det att protokollet anslagits.

Under år 2022 hade styrelsen 10 sammanträden och 12 upprättade protokoll. Orsaken till att det var fler protokoll än sammanträden var att några beslut behövde direktjusteras med hjälp av separata protokoll. Vår kontroll visar att 9 av 12 protokoll anslogs inom 2 dagar efter att protokollet justerats. Två protokoll var inte anslagna överhuvudtaget och ett protokoll anslogs senare än 2 dagar efter justering. Efter våra påpekanden blev de två protokollen anslagna i mars 2023. Alla protokoll som anslogs var anslagna i minst 3 veckor. I majoriteten av protokollen var dock datumen för anslagstiden fel och datumen stämde inte överens med de faktiska datum som protokollen anslogs och togs ner från anslagstavlan.

3.6.1 Vår kommentar

Det är positivt att styrelsen utvecklat ett system för hur beslut ska hanteras och återanmälas. Mot bakgrund av att beslut inom personalområdet inte återanmäldes är vår slutsats att styrelsen inte säkerställde att alla beslut hanterades i enlighet med styrelsens delegationsordning och bestämmelserna i kommunallagen. Förbundet har över 70 anställda och det är rimligt att anta det under år 2022 togs beslut inom personalområdet som inte blev återanmälda. Det är också en brist att alla protokoll inte blev anslagna.

En risk med att beslut inte återanmäls, blir protokollförda och anslagna är att besvärstiden för att överklaga besluten inte börjar att löpa. Beslut som inte återanmäls och anslås på rätt sätt kan inte vinna laga i kraft. Andra risker med att beslut inte återanmäls är att insynen försämras och att styrelsen inte har tillräcklig kontrollen över de beslut som tas i förbundet. Vi rekommenderar att styrelsen vidtar åtgärder i syfte att säkerställa att samtliga delegerade beslut blir återanmälda och protokoll korrekt anslagna.

3.7 Granskning av delårsrapport och årsredovisning

Delårsrapporten per augusti 2022

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

Den 21 september 2022 beslutade styrelsen om sin delårsrapport per augusti 2021. Redovisningen i delårsrapporten var informativ och välskriven. Styrelsen redogjorde översiktligt för väsentliga händelser under år 2022 fram till och med augusti månad. Av delårsrapporten framgick att verksamhetsmålen för år 2022 redan var uppfyllda. Revisorerna bedömde att redovisningen var tillräckligt utvecklad.

Negativt var att förbundet hade ett underskott mot budget på 47 miljoner kronor. Styrelsens prognos var att förbundet vid årets slut skulle ha ett underskott på 56 miljoner kronor. I granskningen av delårsrapporten riktade revisorerna kritik mot styrelsens beredning av budgeten. Trots betydande osäkerheter hade styrelsen föreslagit en budget som byggde på att flygverksamheten skulle uppgå till 6000 timmar. Även på kostnadssidan hade styrelsen underskattat och utelämnat väsentliga kostnadsposter.

Årsredovisningen 2022

Förvaltningsberättelsen ska innehålla en översikt över utvecklingen av förbundets verksamhet. I förvaltningsberättelsen ska styrelsen redovisa händelser som är väsentliga och av betydelse för styrningen och uppföljningen. Styrelsen ska även utvärdera om mål och riktlinjer har uppnåtts och följts samt lämna bedömningar om den förväntade utvecklingen.

Styrelsens årsredovisning 2022 inleds med översiktliga beskrivningar av förbundets organisation och verksamhet. I förvaltningsberättelsen redogjorde styrelsen för väsentliga händelser under året, måluppfyllelse, ekonomiskt resultat, internkontroll, personalförhållanden, bedömda risker, förväntad

utveckling samt en bedömning om god ekonomisk hushållning. Årsredovisningen avslutas med avsnitt för räkenskaper.

Av förvaltningsberättelsen framgår att första halvåret 2022 präglades av en uppstartsfas. Förbundet arbetade internt för att leverera en tjänst med hög kvalitet och med regionerna för att styra över beställningarna till förbundet. I förvaltningsberättelsen kan man läsa att det redan i slutet av år 2021 stod klart att man inte skulle klara att uppnå budgeten som byggde på att verksamheten skulle vara i full drift från den 1 januari 2022. Under våren 2022 framkom att det också fanns kostnader som underskattats i budgeten eller som inte hade varit kända.

I förvaltningsberättelsen skriver styrelsen att den i februari 2022 hade informerats fullmäktige om att det fanns risk för underskott år 2022. Styrelsen redovisar att den i juni 2022 hade gett i uppdrag till förbundsdirektören att lämna förslag på åtgärder för att hantera underskottet. I förvaltningsberättelsen informerar styrelsen om att förbundet hade genomfört dialoger med företrädare för regionerna om hur underskottet skulle hanteras. Med utgångspunkt av dessa dialoger hade styrelsen i november 2022 lämnat förslag till fullmäktige om att åberopa synnerliga skäl för att återställa underskottet på 10 år. Motivet till att inte återställa underskottet på tre år var enligt styrelsen att underskottet var stort och att ett återställande på tre år skulle ge omfattande negativa effekter på förbundets verksamhet. I december 2022 godkände fullmäktige styrelsens förslag om att åberopa synnerliga skäl för att återställa underskottet på 10 år.

Uppföljning av verksamhetsmål

Nedan redogör vi för styrelsens redovisning i årsredovisningen av resultaten för verksamhetsmålen. Av redovisningen framgår att målen uppfylldes.

Fullmäktiges mål	Redovisning i årsredovisningen	Vår kommentar
Svenskt ambulansflyg är tillgängligt över hela Sverige. <i>Baser i full drift: Umeå (Januari 2022) Arlanda (Mars 2022) Landvetter (Mars 2022)</i>	<u>Baser i full drift:</u> Umeå (November 2021) Arlanda (Februari 2022) Landvetter (Februari 2022)	Målet är uppnått
Svenskt ambulansflyg har hög beredskap och utför sina uppdrag på rätt tid <i>De medicinska väntetider som anges av beställare överskrids inte (April 2022)</i>	KSA upprätthåller 60 minuter beredskap från baser för uppdrag som definieras som PIRO 1	Målet uppnått
Svenskt ambulansflyg prioriterar sina uppdrag efter medicinsk grad av angelägenhet <i>Flyguppdragen utförs i enlighet med de medicinska prioriteringar som är över-</i>	Vid beställningar använda ett medicinskt PRIO-verktyg	Målet uppnått

<i>enskomna (Mars 2022)</i>		
Svenskt ambulansflyg utvecklar patientsäkerhet <i>Safety- och complianceplan är upprättad, godkänd och införd (Mars 2022)</i>	Safety- och complianceplan är upprättad, godkänd och införd sedan oktober 2021	Målet uppnått
Svenskt ambulansflyg utvecklar patientsäkerhet <i>Kabinbesättningen använder vårdgivarnas system för avvikelser (Mars 2022)</i>	Flightnurse tillämpar vårdgivarnas system för avvikelser i enlighet med plan	Målet uppnått
Svenskt ambulansflyg samordnar sina uppdrag kostnadseffektivt <i>Kostnaden för flugen patientkilometer kan följas och redovisas (April 2022)</i>	KSA följer upp den genomsnittliga uppdragstiden per patient och genomför noggrann planering för att undvika ”tomflygningar”. Ett statistikverktyg för att följa andelen samtransporter är på väg att tas fram.	Målet uppnått. Processmålet patientkilometer är på väg att tas fram.

Uppföljning av finansiella mål

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

För år 2022 redovisade ett förbundet ett resultat på -60,4 miljoner kronor vilket var 64,3 miljoner kronor sämre än det budgeterade resultatet på 4,9 miljoner kronor. Styrelsen redovisade att förbundet inte hade upptagit lån eller begärt kapitaltillskott av medlemmarna. Styrelsen konstaterade att förbundet inte redovisade ett överskott på 2 procent och därmed inte heller kravet på god ekonomisk hushållning.

I förvaltningsberättelsen kan man läsa att underskottet skulle hanteras i enlighet med fullmäktiges beslut i december 2021. Styrelsen återopade synnerliga skäl för att återställa underskottet på 10 år. I förvaltningsberättelsen uppgav styrelsen att det i förbundet pågick arbete med att ta fram en plan för hur underskottet skulle återställas.

3.7.1 Vår kommentar

Vår granskning av årsredovisningen visar att styrelsen redogjorde för väsentliga händelser under år 2022. Texterna är informativa och välskrivna. Av årsredovisningen får man också en bra bild av förbundets verksamhet. Vi anser att redovisningen av resultaten för verksamhetsmålen är tillräckligt utvecklad. Styrelsen bedömer att verksamhetsmålen uppfylldes. Vi gör ingen annan bedömning. Vi instämmer med styrelsen om att underskottet för år 2022 innebär kraven för god ekonomisk hushållning inte är uppfyllda. I granskningen av räkenskaperna bedömer EY att förbundet inte heller uppfyller det finansiella målet om att klara den löpande driften utan att ta upp lån eller begära tillskott från medlemmarna. För att hantera likviditeten har förbundet infört kontokredit och förskotts fakturerat medlemmarna för flyg-

ningar. EY bedömer att förbundet därmed erhåller pengar från medlemmar-
na som kan likställas med belåning. Vi instämmer med EY i bedömningen.

Vi är tveksamma till styrelsen förslag om att åberopa synnerliga skäl för att
återställa det negativa balanskravsresultatet på 10 år. Kommunallagen
anger inte under vilka förutsättningar som synnerliga skäl kan åberopas. I
förarbetena anges att stark ekonomisk ställning kan utgöra synnerligt skäl
för att inte återställa underskott. Vi konstaterar att förbundets negativa soli-
ditet (-6 procent) visar på en svag ekonomisk ställning. När ett negativt ba-
lanskravsresultat ska återställas på en längre tid än tre år ska det tydligt
framgå att det finns motiv utifrån god ekonomisk hushållning. Det är tvek-
samt om styrelsens förslag om att återställa underskottet på 10 år är förenligt
med kraven i kommunallagen på långsiktig god ekonomisk hushållning.

4. Uppföljning av rekommendationer år 2021

I tabellen nedan har vi sammanställt våra bedömningar om styrelsen vidtagit
tillräckliga åtgärder med anledning av rekommendationer i 2021 års grund-
läggande granskningen.

Rekommendation år 2021	Vår kommentar
Besluta att styrelsen vid sina sammanträden ska ha en stående ärendepunkt med information om verksamhet och ekonomi. Ge förbundsdirektören i uppdrag att ta fram ett rapportpaket med uppgifter om verksamhet, ekonomi och väsentliga nyckeltal.	Styrelsen får ekonomiska månadsrapporter. Vi ser gärna att rapporterna utvecklas med nyckeltal för kvalitet och effektivitet och om möjligt jämförelsetal med privata aktörer.
Besluta om rutiner för ärendeberedning.	I februari 2023 beslutade styrelsen om en riktlinje för ärendeberedning (KSA 12-2023).
Revidera dokumenthanteringsplanen och komplettera den med uppgifter om organisation, verksamhet, vilka handlingar förbundet förvarar och var de finns.	I november 2022 beslutade styrelsen om en ny dokumenthanteringsplan (KSA 98-2022)
Säkerställa att rutiner för diarieföring av handlingar utvecklas så att det blir tydligt vilka handlingar som ska diarieföras eller hållas ordnat på annat sätt samt att beslutsunderlag blir diarieförda.	Våra kontroller visar att beslutsunderlag under år 2022 blev diarieförda och att handlingar i huvudsak korrekt diarieförda. Alla handlingar blev dock inte skyndsamt diarieförda.
Säkerställa att protokollen blir tydligare. Styrelsen behöver bland annat se till att underlag för beslut är spårbara via protokollen.	Protokollen har utvecklats och är tillräckligt tydliga. Underlagen är spårbara.

Säkerställa att beslut blir korrekt dokumenterade, återanmälda och anslagna.	Det finns en struktur för att hantera och återanmäla beslut. Under år 2022 har det dock brustit i tillämpningen.
Tydliggör vilken roll som ledamöterna i beredningsgruppen har i förhållande till styrelsen, vem de representerar och på vems uppdrag de agerar. ¹	En genomgång av protokoll från beredningsgruppens sammanträden år 2022 visar att gruppen utgör ett stöd åt förbundsdirektören.
Besluta om en kommunikationsplan. ¹	2022-09-20, §96, (KSA 96-2022)

1. Rekommendationen lämnades i den fördjupade granskningen *Granskning av ekonomistyrning och den ekonomiska utvecklingen år 2021*, EY.

4.1 Vår kommentar

Styrelsen har vidtagit åtgärder med anledning av revisorernas rekommendationer. För år 2022 kvarstod dock brister i hanteringen av beslut och alla handlingar blev inte skyndsamt diarieförda.

5. Svar på revisionsfrågor

5.1 Bedömning av resultat

Vi bedömer att verksamheten i huvudsak genomfördes på ett ändamålsenligt sätt. Verksamhetsmålen är uppfyllda. Mot bakgrund av det stora underskottet bedömer vi att verksamheten inte genomfördes på ett tillfredställande sätt utifrån ekonomisk synpunkt.

5.2 Bedömning av styrning och kontroll

Det är positivt att styrelsen utvecklade styrningen och kontrollen år 2022 i jämförelse med tidigare år. Brister i beredningen av budgeten för år 2022 och hur underskottet skulle hanteras medför dock att vi bedömer att styrelsen inte hade tillräcklig styrning och kontroll.

Revisionsfråga	Bedömning	Vår kommentar
Är styrelsens redovisning av måluppfyllelse, uppfyllelse av uppdrag m.m. tillräckligt utvecklad?	Ja	Redovisningen är tillräckligt utvecklad.
Har styrelsen metoder och system som säkerställer att beslut blir genomförda och regler efterlevs?	Delvis	Styrelsen har väsentligt utvecklad den löpande kontrollen. Med hjälp av protokollen kan vi verifiera att styrelsen löpande fick rapporter om verksamhet och ekonomi. Vi kan också se att

		<p>styrelsen löpande vidtog åtgärder för att hantera avvikelser. Positivt är också att styrelsen för år 2022 beslutade om verksamhetsplan och internkontrollplan. För år 2021 saknades sådana planer. Även hanteringen av allmänna handlingar utvecklades år 2022 i jämförelse med tidigare år.</p> <p>Negativt är att styrelsen inför år 2022 inte säkerställde en tillräcklig beredning av budgeten och hur underskottet skulle hanteras. Negativt är också att styrelsen inte hade tillräcklig kontroll över beslutsfattandet.</p> <p>Styrelsen behöver också säkerställa att styrdokument blir anpassade till den nuvarande organisationens omfattning. En stor andel av förbundets styrdokument är flera år gamla.</p>
Har styrelsen vidtagit tillräckliga åtgärder med anledning av 2021 års granskning?	Delvis	Styrelsen har vidtagit en rad åtgärder och rättat brister som granskningar tidigare år uppmärksammat. För år 2022 hade styrelsen dock ännu inte tillräcklig kontroll över beslutsfattandet. Alla handlingar blev heller inte skyndsamt diarieförda.

5.3 Rekommendationer

- Återställ det negativa balanskravsresultatet på tre år i enlighet med kommunallagen.
- Ha stor uppmärksamhet på förbundets arbete med att skapa strukturer och styrdokument som är anpassade till den nuvarande organisationens omfattning och verksamhet.
- Utveckla rapporteringen till styrelsen med nyckeltal och jämförande tal som visar på verksamhetens effektivitet och kvalitet samt om möjligt konkurrenskraft i förhållande till privata aktörer.

- Säkerställa att beslut blir återanmälda och protokoll korrekt anslagna.
- Säkerställ att handlingar blir skyndsamt diarieförda.

Umeå den 28 mars 2023

Richard Norberg
Revisionsdirektör
Region Västerbotten