

# Grundläggande granskning av Kommunalförbun- det Svenskt Ambu- lansflyg

2025



The better the question. The better the answer.  
The better the world works.



Shape the future  
with confidence

## Sammanfattning

Kommunalförbundets revisorers uppgift är att ge förbundsfullmäktige underlag för den årliga ansvarsprövningen. Enligt kommunallagen 12 kap. 1 § ska revisorerna årligen granska den verksamhet som bedrivs inom förbundet, i enlighet med vad som följer av God revisionssed. Denna grundläggande granskning är en del av den årliga granskningen.

Enligt *God revisionssed* är den grundläggande granskningen inriktad på att översiktligt bedöma måluppfyllelsen samt om styrelse eller motsvarande organ har tillräcklig styrning och kontroll för att leva upp till mål, beslut och föreskrifter. Denna granskning har således varit av översiktlig karaktär.

För vår sammanfattande bedömning och rekommendationer, se avsnitt 3.

## Innehåll

<b>1.</b>	<b>Inledning.....</b>	<b>2</b>
1.1.	Bakgrund.....	2
1.2.	Syfte och revisionsfrågor.....	2
1.3.	Avgränsning.....	3
1.4.	Revisionskriterier.....	3
1.5.	Genomförande.....	6
<b>2.</b>	<b>Granskningsresultat.....</b>	<b>7</b>
2.1.	Inledning.....	7
2.2.	Styrning och uppföljning av verksamhet.....	7
2.3.	Styrning och uppföljning av ekonomi.....	8
2.4.	Intern kontroll.....	9
<b>3.</b>	<b>Sammanfattande bedömning.....</b>	<b>10</b>

## 1. Inledning

### 1.1. Bakgrund

Revisionens uppgift är att ge förbundsfullmäktige underlag till den årliga ansvarsprövningen. Enligt kommunallagen 12 kap. 1 § ska revisorerna årligen granska all verksamhet som bedrivs inom nämndernas verksamhetsområden i den omfattning som följer av *God revisionssed*.

Styrelse och nämnders ansvar för verksamheten regleras bland annat i kommunallagen 6 kap. Där framgår att styrelse ska se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige bestämt, att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt.

Enligt *God revisionssed* ska den grundläggande granskningen ge en grund för revisionens bedömningar i revisionsberättelsen. Granskningen ska vara inriktad på att översiktligt bedöma måloppfyllelsen samt om styrelse respektive nämnd har en tillräcklig styrning och kontroll för att leva upp till mål, beslut och föreskrifter.

Granskningen tar sin utgångspunkt i *God revisionssed*, samt de risker som framkommit i revisorernas risk- och väsentlighetsanalys.

### 1.2. Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är översiktligt bedöma om förbundsstyrelsen har säkerställt att verksamheten sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredställande sätt samt om den interna kontrollen är tillräcklig. Utifrån syftet besvarar vi följande revisionsfrågor i granskningen:

#### ***Ändamålsenlighet***

- ▶ Har förbundsstyrelsen säkerställt att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som kommunfullmäktige bestämt?
  - Har styrelsen säkerställt en tillräcklig styrning av verksamheten?
  - Har styrelsen säkerställt en tillräcklig uppföljning av verksamheten?

#### ***Ekonomiskt tillfredställande***

- ▶ Har förbundsstyrelsen säkerställt att verksamheten bedrivs inom givna ekonomiska ramar?
  - Har styrelsen säkerställt en tillräcklig styrning av ekonomin?
  - Har styrelsen säkerställt en tillräcklig uppföljning av ekonomin?

#### ***Intern kontroll***

- ▶ Har förbundsstyrelsen säkerställt att den interna kontrollen är tillräcklig?

### 1.3. Avgränsning

Granskningen avser förbundsstyrelsen och verksamhetsåret 2025. Den grundläggande granskningen är översiktlig och inte inriktad på detaljer. Eftersom granskningen är översiktlig bedömer vi ändamålsenlighet, ekonomiskt tillfredställande, intern kontroll på en övergripande nivå.

### 1.4. Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses bedömningsgrunder som används i granskningen som utgångspunkt för analys, bedömningar och slutsatser. Revisionskriterierna kan hämtas ifrån lagar och förarbeten eller interna regelverk, policys och fullmäktigebeslut. Kriterier kan också ha sin grund i jämförbar praxis eller erkänd teoribildning. I denna granskning utgörs de huvudsakliga revisionskriterierna av kommunallagen, god revisionssed samt:

- ▶ Förbundsstyrelsens reglemente (2022-10-12)
- ▶ Förbundsordning (2024-02-08)
- ▶ Förbundsfullmäktiges plan och budget 2025 med plan för 2026 och 2027 (2024-06-19)
- ▶ COSO-ramverkets fem komponenter

#### 1.4.1. Förbundsstyrelsens reglemente

Enligt reglemente är förbundsstyrelsen kommunalförbundets ledande politiska förvaltningsorgan med ansvar för förbundets utveckling och ekonomiska ställning. Styrelsen leder och samordnar planeringen och uppföljningen av förbundets ekonomi, utveckling och verksamhet. Förbundsstyrelsen ska verka utifrån syftet med kommunalförbundet, i enlighet med förbundsordningen.

Förbundsstyrelsen ska se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt, de föreskrifter som kan finnas i lag eller förordning samt bestämmelser i detta och andra tillämpliga reglementen. Förbundsstyrelsen ska regelmässigt till fullmäktige rapportera hur verksamheten utvecklas och hur den ekonomiska ställningen är under budgetåret.

#### 1.4.2. Förbundsordning

Svenskt Ambulansflyg (KSA) är ett kommunalförbund där samtliga Sveriges 21 regioner är medlemmar. Förbundet har sitt säte i Umeå.

Förbundets ändamål är att bedriva luftfartsverksamhet och för medlemmarna tillhandahålla ambulansflyg samt samordna och koordinera densamma. I ansvaret ingår att via egen regi eller utkontraktering omhänderta den operativa driften av såväl ambulansflyg som beställnings- och koordineringscentral.

Förbundet ska också för medlemmarnas räkning samverka, ingå avtal eller överenskommelser, i syfte att öka nationell eller internationell beredskap och förmåga. Förbundet ska även i övrigt verka för utveckling av förbundets verksamhet.

#### **1.4.2.1 Styrning och insyn i förbundets ekonomi och verksamhet**

Enligt förbundsordningen skall medlemmarna, för att kunna utöva sin uppsiktsplikt, ges insyn i kommunalförbundet:

- ▶ Styrelsen ska fastställa en tidplan för förbundets arbete med budget, uppföljning av ekonomi och verksamhet, delårsrapporter och bokslut.
- ▶ Förbundet ska inför beslut om principiella verksamhetsförändringar med förbundsmedlemmarna och härutöver löpande tillställa förbundsmedlemmarna rapport om verksamhetens ekonomi och utveckling.
- ▶ Om betydande förändring av beräknade flygtimmar förutses, gällande rörlig fakturering eller annan händelse som påverkar verksamhetens ekonomiska resultat skall samråd ske med medlemmarna.
- ▶ Styrelsen ska avlämna de rapporter över verksamheten som förbundsmedlem efterfrågar.
- ▶ Styrelsen svarar för att informera förbundsmedlemmarna om principiella händelser eller andra händelser av större vikt för förbundet.

#### **1.4.2.2 Budget - årsredovisning**

Fullmäktige ska årligen fastställa en verksamhetsplan med budget för förbundet som ska innehålla mål för ekonomin och verksamheten samt en ekonomisk budget. Planperioden, den därpå följande tvåårsperioden, ska omfatta en översiktlig plan för verksamhet och ekonomi.

Vid budgetberedning ska de senaste årens utveckling beaktas tillsammans med förbundets behov av konsolidering. Förbundet ska samråda med förbundsmedlemmarna om budgetförslaget enligt plan för budgetarbete och senast två månader före fullmäktiges sammanträde. Budgeten ska fastställas senast den 30 juni före verksamhetsåret. Fullmäktige ska varje år upprätta årsredovisning per den 31 december.

### 1.4.3. Förbundsfullmäktiges plan och budget 2025 med plan för 2026 och 2027

Förbundsfullmäktige har fastställt övergripande strategiska mål för förbundet som anger riktning för förbundsstyrelsens styrning och för verksamheten som helhet. De strategiska målen ska beskriva det läge som fullmäktige vill att verksamheten ska uppnå. Med fullmäktiges strategiska mål som utgångspunkt definieras specifika mål till styrelsens plan, vilket ska ge möjlighet till periodisk uppföljning av både ekonomiska resultat och verksamhetsmål. Tillståndsmål och processmålen för 2025 är:

Tillståndsmål	Processmål
<b>Svenskt Ambulansflyg är det självklara valet för samtliga regioner enligt medlemskapets innebörd.</b>	Svensk Ambulansflyg levererar tjänsten med god tillgänglighet, hög kvalitet och hög säkerhet.
<b>Svenskt Ambulansflyg är en attraktiv arbetsgivare</b>	Svenskt Ambulansflyg jobbar aktivt med utveckling av en god arbetsmiljö och kompetensförsörjning.
<b>Svenskt Ambulansflyg har god ekonomisk hushållning.</b>	Svenskt Ambulansflyg bedriver och utvecklar en kostnadseffektiv verksamhet genom metoder, arbetssätt och utveckling av mätetal.

Förbundet ska eftersträva god ekonomisk hushållning och verksamheten ska bedrivas med hög kostnadseffektivitet och kostnadsmedvetenhet. Med god ekonomisk hushållning avses såväl de verksamhetsmässiga som finansiella målen för perioden 2025-2027. Det övergripande målet för förbundet är att bedriva och utveckla en långsiktig hållbar och kostnadseffektiv verksamhet. De finansiella målen är:

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

### 1.4.4. COSO- ramverkets fem komponenter<sup>1</sup>

COSO-ramverket är internationellt etablerat för utvärdering och utveckling av intern styrning och kontroll.

Ramverket består av moment av vikt för god styrning och kontroll:

- ▶ Kontrollmiljö
- ▶ Riskbedömning/riskanalys
- ▶ Kontrollaktiviteter/kontrollmoment
- ▶ Information och kommunikation
- ▶ Uppföljning och utvärdering

<sup>1</sup> Internal Control - an Integrated Framework. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

### 1.5. Genomförande

Vi har i huvudsak utfört granskningen genom dokumentgranskning (tex protokoll och tillhörande underlag såsom mål- och budgetdokument, ekonomi- och verksamhetsrapport, delårsrapport, bokslut och årsrapport/verksamhetsberättelse).

Vi använder oss av följande bedömningsskala för att besvara revisionsfrågorna och kontrollpunkterna i tabellerna:

Ja, i allt väsentligt.	Grön
Delvis, viss avvikelse.	Gul
Nej, väsentlig avvikelse.	Röd
Ej tillämbart.	Grå



## 2. Granskningsresultat

### 2.1. Inledning

I nedanstående avsnitt redogörs för granskningens iakttagelser. Vi har utifrån granskningens frågor delat upp dessa i tre avsnitt där våra iakttagelser per revisionsfråga sammanställs i tabeller. Granskningens resultat sammanställs i avsnitt tre där granskningens syfte och revisionsfrågor besvaras.

### 2.2. Styrning och uppföljning av verksamhet

I nedanstående tabell har vi sammanställt våra iakttagelser avseende förbundets verksamhetsstyrning och uppföljning. Tabellen syftar till att besvara revisionsfrågan om förbundsstyrelsen har säkerställt att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som kommunfullmäktige bestämt.

Kontrollpunkter: Verksamhetsstyrning och uppföljning	Bedömning	Kommentar och hänvisning till protokoll
Beslutat om verksamhetsmål	Ja	Styrelsen har fastställt en plan och budget för 2025 vid sammanträdet 2024-12-12.
Beslutat om nyckeltal för att mäta måluppfyllelsen	Ja	Styrelsens plan och budget för 2025 innehåller fokusområden för året samt handlingsplaner kopplade till detta. Styrelsen har även fastställt mål med indikatorer (processmått) utifrån förbundsfullmäktiges fastställda tillståndsmål och processmål (övergripande strategiska mål).
Följt upp verksamheten löpande under året	Ja	Styrelsen har följt upp verksamheten löpande vid sammanträden och i en delårsrapport per augusti som behandlades vid sammanträdet 2025-10-23.  Per augusti bedömde styrelsen att av de nio indikatorerna är för perioden fem uppfyllda, två delvis uppfyllda, ett inte uppfyllt och ett följs upp vid årsskiftet.
Vidtagit åtgärder vid indikationer på bristande måluppfyllelse	ET	Styrelsen redovisar en god måluppfyllelse avseende de verksamhetsmässiga målen.
Följt upp verksamheten i en årsrapport	Ja	Styrelsen har följt upp verksamheten i en årsrapport och behandlat den vid sammanträdet 2026-03-26.
Når målen för verksamheten	Ja	Styrelsen bedömer att två av de strategiska målen är uppfyllda och ett delvis uppfyllt. Styrelsen bedömer att arbetet med fastställda fokusområden sker enligt plan.

### 2.3. Styrning och uppföljning av ekonomi

I nedanstående tabell har vi sammanställt våra iakttagelser avseende förbundets styrning och uppföljning av ekonomin. Tabellen syftar till att besvara revisionsfrågan om förbundsstyrelsen har säkerställt att verksamheten bedrivs inom givna ekonomiska ramar.

Kontrollpunkter: Ekonomistyrning och uppföljning	Bedömning	Kommentar och hänvisning till protokoll
Beslutat om budget inom tilldelade ramar för innevarande år	Ja	Styrelsen har fastställt en plan och budget för 2025 vid sammanträdet 2024-12-12.
Följt upp ekonomin löpande under året	Ja	<p>Styrelsen har följt upp ekonomin löpande vid sammanträden i månadsrapporter och i en delårsrapport per augusti som behandlades vid sammanträdet 2025-10-23.</p> <p>Per augusti prognostiserar styrelsen ett överskott om 19,6 mnkr för helåret och att förbundet inte kommer att behöva uppta lån alternativt begära in kapitaltillskott från medlemmarna för att klara den löpande driften. Bedömningen är därför att de finansiella målen kommer att uppnås även för helåret. Förbundet ska återställa underskottet från uppstartsåret (2022) under en period av tio år. Styrelsen bedömer att återställandet fortlöper enligt plan.</p> <p>Den samlade bedömningen per augusti vad gäller de finansiella målen och de verksamhetsmässiga målen är att god ekonomisk hushållning delvis uppnås för perioden och att prognosen för helåret är densamma.</p>
Vidtagit åtgärder vid indikationer på bristande måluppfyllelse avseende ekonomi	ET	Styrelsen redovisar en god måluppfyllelse avseende ekonomi.
Följt upp ekonomin i en årsrapport	Ja	Styrelsen har följt upp ekonomin i en årsrapport och behandlat den vid sammanträdet 2026-03-26.
Når målen för ekonomin (inkl. budget)	Ja	Förbundet redovisar ett positivt resultat för året om 18,6 mnkr, att jämföra med ett budgeterat överskott om 7,6 mnkr. De finansiella målen bedöms vara uppnådda för året.

## 2.4. Intern kontroll

I nedanstående tabell har vi sammanställt våra iakttagelser avseende förbundets interna kontroll. Tabellen syftar till att besvara revisionsfrågan om förbundsstyrelsen har säkerställt att den interna kontrollen är tillräcklig.

Kontrollpunkter: Intern kontroll	Bedömning	Kommentar och hänvisning till protokoll
Genomfört en riskanalys avseende verksamhet och ekonomi	Ja	Internkontrollplanen innehåller en riskanalys avseende verksamhet och ekonomi.
Beslutat om en internkontrollplan	Ja	Styrelsen har beslutat om en internkontrollplan vid sammanträdet 2024-12-12.
Följt upp internkontrollplanen	Ja	Styrelsen har följt upp internkontrollplanen i en del- och helårsuppföljning och behandlat den vid sammanträdet 2025-10-23 och 2026-03-26.
Vidtagit åtgärder vid identifierade brister	Ja	Internkontrollplanen har genomförts enligt plan och åtgärd har vidtagits för ett kontrollområde.

### 3. Sammanfattande bedömning

Vår sammanfattande bedömning utifrån vår översiktliga granskning är att förbundsstyrelsen **har** säkerställt att verksamheten sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredställande sätt samt att den interna kontrollen är tillräcklig. Vår bedömning grundar sig på följande:

Vår bedömning grundar sig på följande:

Granskningsområde och revisionsfråga	Bedömning	Kommentar
Har förbundsstyrelsen säkerställt att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som kommunfullmäktige bestämt?  (Baseras på avsnitt 2.2)	Ja	Bedömningen baseras på att styrelsen har beslutat om en plan för 2025 som innehåller fokusområden och handlingsplaner kopplade till detta, samt mål med tillhörande indikatorer. Bedömningen baseras även på att styrelsen löpande har följt upp verksamheten vid sammanträden, i delårsrapport och årsrapport samt redovisar en god målluppfyllelse av de verksamhetsmässiga målen.
Har förbundsstyrelsen säkerställt att verksamheten bedrivs inom givna ekonomiska ramar?  (Baseras på avsnitt 2.3)	Ja	Bedömningen baseras på att styrelsen har beslutat om en budget för 2025 och löpande följt upp ekonomin vid sammanträden i månadsrapporter, delårsrapport och i årsrapport. Bedömningen baseras även på att styrelsen redovisar ett överskott och bedömer en god målluppfyllelse avseende ekonomi.
Har förbundsstyrelsen säkerställt en tillräcklig intern kontroll?  (Baseras på avsnitt 2.4)	Ja	Bedömningen baseras på att styrelsen har beslutat om en internkontrollplan för 2025 som innehåller en riskanalys avseende verksamhet och ekonomi. Bedömningen baseras även på att styrelsen har följt upp internkontrollplanen enligt plan och att åtgärder har vidtagits vid identifierade brister.

Utifrån granskningsresultatet lämnar vi inga rekommendationer till förbundsstyrelsen.

Umeå april 2026

Jonna Aimoson  
Verksamhetsrevisor, EY

Per Ståhlberg, uppdragsledare  
Certifierad kommunal yrkesrevisor, EY