



2011/241-5

# Granskning av Institutet för säkerhets- och utvecklingspolitik





**MISSIV**

DATUM  
2011-12-16  
ERT DATUM  
2011-09-08

DIARIENR  
2011/241-5  
ER BETECKNING  
UF2011/51607  
/UD/SP

Regeringen  
Utrikesdepartementet  
103 39 Stockholm

**Granskning av institutet för säkerhets- och utvecklingspolitik**

Statskontoret fick i september 2011 i uppdrag av regeringen att genomföra en granskning av institutet för säkerhets- och utvecklingspolitik.

Statskontoret överlämnar härmed promemorian *Granskning av institutet för säkerhets- och utvecklingspolitik (ISDP)*.

Generaldirektör Yvonne Gustafsson har beslutat i detta ärende. Utredningschef Erik Nyberg och utredare Jan Boström, föredragande, var närvarande vid den slutliga handläggningen.

Yvonne Gustafsson

Jan Boström



## Innehåll

	<b>Sammanfattande slutsatser</b>	<b>3</b>
<b>1</b>	<b>Uppdraget till Statskontoret</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Fakta om ISDP</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Utgångspunkter och genomförande</b>	<b>5</b>
<b>4</b>	<b>Institutets interna styrning och kontroll</b>	<b>6</b>
	Styr- och kontrollmiljö	6
	Riskbedömning och åtgärder	8
	Uppföljning	8
	Samlad bedömning av intern styrning och kontroll	8
<b>5</b>	<b>Institutets kostnader och ekonomiadministration</b>	<b>9</b>
	Är löner och andra ersättningar till styrelsen rimliga?	9
	Är kostnaderna för konsulttjänster rimliga?	9
	Är institutets ekonomiadministrativa rutiner tillfredsställande?	10
	Är institutets OH-kostnader rimliga?	10

## Bilagor

<b>1</b>	<b>Regeringsuppdraget</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>Rapport avseende granskning av Institutet för säkerhets- och utvecklingspolitik (ISDP)</b>	<b>13</b>



## Sammanfattande slutsatser

Statskontoret har på regeringens uppdrag genomfört en granskning av Institutet för säkerhets- och utvecklingspolitik (ISDP). Vi har granskat intern styrning och kontroll, olika typer av kostnader och ekonomiadministrativa rutiner.

ISDP är ett förhållandevis litet institut. Det kan inte ställas samma krav på den strukturella uppbyggnaden av intern styrning och kontroll som hos en stor organisation. Statskontoret kan också konstatera att ISDP har tagit fram vissa riktlinjer och rutiner för sin verksamhet. Vår granskning visar dock att institutets interna styrning och kontroll brister i vissa avseenden. Det finns viktiga områden såsom bisysslor, korruption och inköp där policies inte har utarbetats. Institutet har inte heller gjort någon närmare riskanalys av verksamheten.

Även de brister i ekonomiadministrativa rutiner som vi funnit visar att den interna styrningen och kontrollen inte är helt betryggande. Det finns ett antal risker kopplade till dessa rutiner som kan leda till felaktigheter i den finansiella rapporteringen. Exempelvis kontrolleras inte institutets manuella bokföringsordrar och avstämning av konton av annan part än den som upprättar dessa. Vidare atteras inte vissa leverantörsfakturor. Utöver dessa brister har det inom ramen för vår granskning inte framkommit några omständigheter som tyder på att redovisningen inte är tillförlitlig eller att räkenskaperna inte är rättvisande.

För de flesta av institutets utgiftsområden bedöms de granskade kostnaderna vara rimliga. Vår granskning visar dock att institutets IT-kostnader är höga. Vidare finns behov av en formell rutin för vad som ska klassificeras som OH-kostnader och vilka kostnader som ska allokeras till projekt.

### Förslag

Även om ISDP är en förhållandevis liten organisation och även har tagit fram vissa riktlinjer, visar vår granskning att institutet bör stärka sin interna styrning och kontroll. Styrelsen, som har det övergripande ansvaret för verksamheten, bör initiera att risker för verksamheten identifieras och hanteras. Styrelsen bör även överväga inom vilka områden riktlinjer behöver utarbetas. Vidare bör institutet beakta de rekommendationer som lämnas i bilaga 2.

## 1 Uppdraget till Statskontoret

Statskontoret ska enligt regeringens uppdrag genomföra en granskning av Institutet för säkerhets- och utvecklingspolitik (ISDP). I uppdraget betonas att Utrikesdepartementet har goda erfarenheter av samarbetet med ISDP men att man nu bedömer att en utvärdering avseende fördjupad revision bör göras. Syftet är att bedöma om redovisningen är tillförlitligt och räkenskaperna rättvisande samt att institutet använder sina resurser kostnadseffektivt och ändamålsenligt.

## 2 Fakta om ISDP

ISDP är en ideell förening och bildades 2007. Enligt institutets stadgar är ISDP en direkt fortsättning i ny juridisk form av den verksamhet som en forskargrupp vid Uppsala universitet bedrev 2002–2007. Föreningen ska genom forskning och utbildning utgöra ett kunskapsnav för internationella säkerhets- och utrikespolitiska frågor, särskilt med inriktning på Asien och Europas närområden. Vidare anges i stadgarna att institutets verksamhet består av forskning och fältstudier, analyser och idéutveckling samt seminarier och konferenser.

ISDP har sedan starten fått verksamhetsstöd från Utrikesdepartementet som också har varit den största givaren. För 2011 uppgår detta verksamhetsstöd till 9,4 miljoner kronor. Vidare finansierar bland annat Folke Bernadotte-akademin, Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, Sida, Socialstyrelsen och Vetenskapsrådet särskilda projekt.

ISDP har sitt säte i Stockholm och leds av två direktörer och två vice direktörer.<sup>1</sup> Sammanlagt har institutet 18 anställda. De flesta är heltidsanställda. Institutet består huvudsakligen av forskare och projektsamordnare som har olika ansvarsområden och arbetsuppgifter beroende på befattning: senior research fellows, research fellows och junior research fellows/project coordinators. Institutets administration leds av office manager. ISDP bjuder regelbundet in gästforskare från utlandet. ISDP har också en viktig roll i att informera Utrikesdepartementet om läget inom olika krishärdar eller andra viktiga geografiska områden.

Tidigare utgjordes styrelsen av institutets direktörer och vice direktörer. Sedan april i år består institutets styrelse av externa personer. Den nya styrelsen har bland annat i uppgift att fastställa institutets mål, granska verksamheten samt godkänna strategier och större finansiella beslut.

---

<sup>1</sup> För närvarande ser institutet över sin organisation, de två tjänsterna som vice direktör kommer att tas bort.

### 3 Utgångspunkter och genomförande

Statskontoret ska enligt uppdraget besvara om det finns en intern styrning och kontroll som fungerar på ett betryggande sätt. Eftersom ISDP är en ideell förening omfattas institutet inte av det statliga regelverket för intern styrning och kontroll, dvs. varken Myndighetsförordningen (2007:515) eller Förordningen (2007:603) om intern styrning och kontroll. Då institutet huvudsakligen finansieras med statliga medel är det enligt vår mening ändå rimligt att förvänta sig att ISDP har en betryggande intern styrning och kontroll.

Vår bedömning av institutet utgår från COSO<sup>2</sup> som är ett internationellt etablerat ramverk för uppföljning av intern styrning och kontroll. Detta ramverk ligger till grund för det svenska regelverket för intern styrning och kontroll. Vår granskning tar sikte på de områden som pekas ut inom COSO:

- *Kontrollmiljö/styrmiljö*  
Hur ansvar och befogenheter är fördelat inom ISDP samt vilka policies och riktlinjer som finns.
- *Riskbedömning*  
Hur risker för verksamheten identifieras, värderas och hanteras.
- *Åtgärder och kontrollaktiviteter*  
Huruvida åtgärder vidtas för att förebygga och förhindra avvikelser.
- *Information och kommunikation*  
Hur mål, policies, riktlinjer, risker och åtgärder kommuniceras inom organisationen.
- *Uppföljning*  
På vilket sätt ISDP följer upp beslutade mål och åtgärder/kontrollaktiviteter.

För att ta reda på hur ISDP arbetar med intern styrning och kontroll har Statskontoret intervjuat institutets ledning och administrativa personal. Vi har även studerat årsredovisning och årsrapport för 2010. Vidare har vi tagit del av interna styrdokument såsom stadgar, årsmötesprotokoll, de tre senaste årens styrelseprotokoll, administrativa rutiner, rutiner för projektrapportering, manual för anställda samt beskrivningar av organisation, ledningsstruktur och befattningar inom institutet. Gästforskare pekas ut som viktiga för institutet. Vi har därför även studerat styrdokument och program för gästforskare som vid granskningstillfället vistades vid institutet.

---

<sup>2</sup> The Committee of the Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

Uppdraget till Statskontoret innehåller även flera frågor om kostnader och ekonomiadministrativa rutiner. Följande områden ska granskas:

- Är löner och andra ersättningar till ISDP:s styrelse rimliga? Granskning bör genomföras på transaktionsnivå.
- Är kostnader för konsulttjänster rimliga? Granskning bör genomföras på transaktionsnivå.
- Är institutets ekonomiadministrativa rutiner tillfredsställande?
- Är institutets OH-kostnader rimliga?

För denna del av granskningen har Statskontoret tagit stöd av konsult- och revisionsföretaget Deloitte. Företaget har granskat institutets kostnader för ersättningar till styrelse och konsulttjänster på transaktionsnivå. Vidare har ekonomiadministrativa rutiner och OH-kostnader granskats. Deloitte har även analyserat fördelningen mellan OH-kostnader och kostnader relaterade till projekt. I bilaga 2 redogör Deloitte närmare för tillvägagångssättet för att besvara dessa fyra frågor.

ISDP har fått tillfälle att faktagranska och i övrigt lämna synpunkter på ett utkast till slutrapport.

## 4 Institutets interna styrning och kontroll

Ett huvudmål för intern styrning och kontroll är att inga medel missbrukas eller används på fel sätt. Hur väl utformad styrningen och kontrollen än är kan det inte med absolut säkerhet garanteras att målen nås fullt ut. Endast en rimlig grad av säkerhet kan förväntas. ISDP är ett förhållandevis litet institut. Det handlar om att nå en tillfredsställande nivå givet kostnader och risker.

### Styr- och kontrollmiljö

En god styr- och kontrollmiljö förutsätter att ansvar och befogenheter är tydligt fördelade. ISDP har också utarbetat befattningsbeskrivningar för respektive tjänst. En översiktlig granskning av dessa beskrivningar visar att ansvar och arbetsuppgifter är förhållandevis tydligt beskrivna.

Vidare är det viktigt med riktlinjer och rutiner som stödjer intern styrning och kontroll. ISDP har samlat sina policies och riktlinjer i en manual som alla anställda åläggs att läsa och förstå. Manualen behandlar bland annat användning av datorer, telefon och e-post, publikationer, sekretess, resekostnader, gästforskare, vissa personalfrågor och fundraising. Vidare har institutet utarbetat vissa administrativa rutiner. Eventuella nyheter tas enligt uppgift upp vid de veckomöten som personalen har.



ISDP bjuder regelbundet in gästforskare. Av manualen framgår att före eller i direkt anslutning till ankomsten ska ett avtal upprättas mellan institutet och gästforskaren. Gästforskaren förväntas författa en rapport som behandlas på ett seminarium. Det finns en checklista för de mer praktiska detaljerna för besöken.

Institutets verksamhet handlar mycket om att knyta kontakter. Olika former av relationsfrämjande åtgärder medför en förhöjd risk för mutor och bestickning. Av manualen framgår också att korrupcion inte är tillåten. I dessa frågor finns en gråzon och det kanske inte alltid är lätt att bedöma vad som kan räknas som muta. Därför är det ofta lämpligt att få vägledning i vad som gäller för till exempel studiebesök, gåvor, representation, resor eller trohetsrabatter och bonusar. Enligt ledningen förs en diskussion kring dessa frågor. Någon mer praktisk vägledning eller stöd för hur olika situationer ska hanteras får dock inte de anställda.<sup>3</sup>

Inom personalområdet behandlar manualen riktlinjer för löner, sjukfrånvaro, klädsel, rekrytering och befordran. Utöver en kortare beskrivning i manualen om gången för befordring finns inget dokument som tar sikte på personalutveckling. Medarbetarna erbjuds två utvecklingssamtal per år. Samtalen dokumenteras och används vid uppföljning och lönesamtal. Någon summering av de behov som framkommit i utvecklingssamtalen har inte gjorts.

Forskare har inte sällan flera olika uppdragsgivare. För offentligt anställda finns regler för bisysslor. En arbetstagare får inte ha någon anställning eller utöva någon verksamhet som kan rubba förtroendet för dennes eller någon annan arbetstagares opartiskhet i arbetet. Arbetsgivaren ska på lämpligt sätt informera arbetstagarna om vilka slags förhållanden som kan göra en bisyssla otillåten.<sup>4</sup> ISDP som är en ideell förening omfattas inte av dessa regler. ISDP har inte heller utarbetat någon policy för hur de ska förhålla sig till olika bisysslor.

Upphandlingar inom offentlig verksamhet omfattas av ett förhållandevis omfattande regelverk. Dessa regler syftar till att man på ett öppet sätt ska kunna utnyttja konkurrensen och tillvarata det offentligas medel på bästa möjliga sätt. Leverantörer ska behandlas på ett likvärdigt sätt. Eftersom ISDP är en ideell förening omfattas institutet till skillnad från exempelvis offentliga forskningsinstitut inte av dessa regler. Enligt uppgift ska alla större inköp godkännas av institutets ledning och val av leverantör fattas i arbetsgrupp. Institutet har dock inte utarbetat någon policy kring inköp.

Stora delar av verksamheten bedrivs i projekt. För att kunna nå en betryggande intern styrning och kontroll krävs att kostnaderna fördelas på ett

---

<sup>3</sup> Institutet mot mutor har utarbetat en handledning för hur företag ska kunna ta fram och följa upp en policy mot mutor ([www.institutetmotmutor.se/mutpolicy](http://www.institutetmotmutor.se/mutpolicy)).

<sup>4</sup> Lag (1994:260) om offentlig anställning.

korrekt sätt. Detta är en förutsättning för att verksamheten ska kunna följas upp på ett rättvisande sätt. Av de administrativa rutinerna framgår att det ska anges vilket projekt som biljetter och andra typer av kvitton ska hänföras till. Trycksaker fördelas ut på respektive projekt. Vår granskning av konsulttjänster visar också att arvoden till gästforskare, ersättningar till externa talare och kostnader för översättningar är direkt relaterade till pågående projekt. Inga onormala poster har noterats i samband med denna granskning. Det finns dock ett behov en formell rutin för vad som ska klassificeras som OH-kostnader och vad som ska allokeras till projekt.

### **Riskbedömning och åtgärder**

En god intern styrning och kontroll förutsätter att risker för verksamheten identifieras, värderas och hanteras. Enligt ledningen diskuteras olika typer av risker inom organisationen. Någon mer systematisk och dokumenterad riskanalys finns dock inte.

Institutet har utarbetat en del kontrollaktiviteter för att undvika olika typer av avvikelser. Men det faktum att ingen mer utvecklad riskanalys har gjorts får till följd att inte heller kontrollåtgärderna blir rakt igenom systematiska.

### **Uppföljning**

För en fungerande intern styrning och kontroll krävs att beslut och insatser också följs upp. Vidare bör styrningen och kontrollen utvärderas och successivt utvecklas.

Den löpande uppföljningen är olika från projekt till projekt. Respektive projekt ska dock regelbundet rapportera till ledningen. I denna rapport beskrivs bland annat vilka aktiviteter som genomförts den senaste månaden och vilka aktiviteter som planeras för kommande månad. Vissa finansiärer begär en löpande muntlig avrapportering, medan andra inte efterfrågar sådan löpande uppföljning. I de flesta fall lämnar projekten en slutrapport med bland annat en ekonomisk redovisning.

Enligt ledningen är besöken från gästforskare betydelsefulla för institutet och man drar viktiga erfarenheter av dessa besök. Någon mer systematisk eller dokumenterad uppföljning av besöken sker dock inte.

### **Samlad bedömning av intern styrning och kontroll**

Även om institutet har tagit fram vissa riktlinjer och ledningen regelbundet följer upp projekten kan Statskontoret sammanfattningsvis konstatera att den interna styrningen och kontrollen inte är helt betryggande. Institutet har till exempel inte utarbetat policies för viktiga områden såsom bisysslor, korrupktion och inköp. Institutet har inte heller gjort någon närmare riskanalys av verksamheten.

Enligt ledningen pågår sedan oktober ett arbete med att se över institutets riktlinjer och rutiner. Frågan har behandlats översiktligt av styrelsen. Sty-

relsen är förhållandevis ny och har ännu inte på allvar kommit igång med sitt arbete.

## 5 Institutets kostnader och ekonomiadministration

Enligt institutets resultatrapport sammanfattat per 30 september 2011 hade kostnaderna dithills uppgått till drygt 10 miljoner kronor. Institutets huvudsakliga kostnader ingår i granskningen. Enligt ledningen ser institutet sedan oktober över sina kostnader.

I Deloitte's rapport (bilaga 2) ges en mer utförlig redovisning av institutets kostnader och ekonomiadministration. Deloitte svarar på de frågor de har haft i uppdrag att besvara och lämnar även ett antal rekommendationer. Statskontoret delar Deloitte's bedömningar och anser att institutet bör beakta de förslag till förbättringar som lämnas i konsultrapporten.

### Är löner och andra ersättningar till styrelsen rimliga?

Något arvode betalas inte ut för styrelsearbete. Ordföranden är dock verksam inom institutet och erhåller lön för detta.

Institutets direktörer sitter inte längre i styrelsen. Vi har ändå granskat ersättningar till direktörerna. Deras lön – 49 900 kronor i månaden – överstiger sannolikt en forskarlön inom universitetsvärlden. Direktörerna leder dock ett institut och ansvarar för en verksamhet som inkluderar personalansvar. Mot bakgrund av detta framstår deras lön som rimlig. Institutets direktörer har till exempel lägre lön än genomsnittet för verksamhetschefer inom statlig sektor.

### Är kostnaderna för konsulttjänster rimliga?

Granskningen indikerar att kostnaden för IT-support är förhållandevis hög med tanke på att ISDP endast har 18 anställda. Även ledningen för institutet anser att nuvarande tjänster är kostsamma. Avtalet med den externa leverantören går inte att säga upp och löper fram till slutet av 2012.

För övriga konsultkostnader har inget anmärkningsvärt framkommit i granskningen. Det är dock värt att notera att det tillkommer moms på externa tjänster, vilket inte är fallet om arbetet utförs av anställd personal. ISDP anlitar en extern redovisningsbyrå för redovisning och upprättande av årsredovisning. Ett sätt minska kostnaden skulle kunna vara att använda egen personal för vissa av de enklare delarna av redovisningsarbetet och låta extern byrå sköta kvalitetssäkringen och de mer avancerade delarna av redovisningen. Utöver dessa iakttagelser bedöms kostnaderna för konsulttjänster som rimliga.

### **Är institutets ekonomiadministrativa rutiner tillfredsställande?**

Granskningen visar att institutets ekonomiadministrativa rutiner inte är helt tillfredsställande. De är behäftade med vissa svagheter. Det finns ett antal risker som skulle kunna leda till felaktigheter i den finansiella rapporteringen. Institutets externa redovisningskonsult upprättar manuella bokföringsordrar och utför redovisning och avstämning av konton. Någon ytterligare kontroll utförs inte av annan part. Vidare finns exempel på att leverantörsfakturor inte har attesterats.

Utöver dessa brister har det inom ramen för granskningen inte framkommit några omständigheter som tyder på att redovisningen inte är tillförlitlig eller att räkenskaperna inte är rättvisande.

### **Är institutets OH-kostnader rimliga?**

Vi har tidigare i rapporten konstaterat att det finns ett behov en formell rutin för vad som ska klassificeras som OH-kostnader och vad som ska allokeras till projekt. Enligt redovisningen har institutet en relativt hög andel OH-kostnader. Det finns dock poster där klassificeringen som OH-kostnad bör ändras. Utöver detta behov av omklassificering och de tidigare nämnda höga IT-kostnaderna bedöms OH-kostnaderna som rimliga. Exempelvis bedöms lokalerna vara ändamålsenliga i förhållande till institutets verksamhet med anställda, gästforskare och praktikanter.

Precis som för många organisationer står personalkostnaderna för en stor del av totalkostnaden. Personalkostnaderna bedöms inte vara högre än för jämförbara organisationer. Institutet har under 2011 minskat antalet anställda. Lönerna för heltidsanställda ligger i intervallet drygt 13 000 till 25 000 kronor i månaden. Däremot finns det ett behov en fullständig översyn av hur personalkostnader ska allokeras till respektive kostnadsställe. Från och med oktober ska inga personalkostnader längre klassificeras som OH-kostnader. En viss del av kostnaden för administrativ personal bör dock enligt vår mening räknas som OH-kostnad.

## Bilaga 1

## Regeringsuppdraget

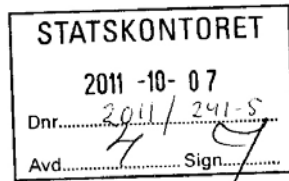


Regeringsbeslut III:1

2011-09-08

UF2011/51607/UD/SP

Utrikesdepartementet

Statskontoret  
Box 8810  
104 20 STOCKHOLM

Uppdrag att genomföra en granskning av Institutet för säkerhets- och utvecklingspolitik (ISDP)

## Ärendet

Institutet för säkerhets- och utvecklingspolitik (ISDP) har sedan år 2007 fått verksamhetsstöd från Regeringskansliet/Utrikesdepartementet som också har varit den största givaren.

Regeringskansliet/Utrikesdepartementet har goda erfarenheter av samarbetet men bedömer nu att en utvärdering avseende fördjupad revision bör göras. Utvärderingen görs enligt överenskommelse med ISDP.

Syftet med utvärderingen är att bedöma om redovisningen är tillförlitlig och räkenskaperna rättvisande samt att institutet använder sina resurser kostnadseffektivt och ändamålsenligt.

Följande områden avses granskas:

- Är löner och andra ersättningar till ISDP:s styrelse rimliga? Granskning bör genomföras på transaktionsnivå.
- Är kostnader för konsulttjänster rimliga? Granskning bör genomföras på transaktionsnivå.
- Är institutets ekonomiadministrativa rutiner tillfredsställande?
- Finns det en intern styrning och kontroll som fungerar på ett betryggande sätt?
- Är institutets OH-kostnader rimliga?

Regeringskansliet/Utrikesdepartementet kommer att bistå med det underlag som behövs för genomförandet av utvärderingen.

coll.



2

### Regeringens beslut

Regeringen uppdrar åt Statskontoret att genomföra en granskning av Institutet för säkerhets- och utvecklingspolitik (ISDP) som avser en fördjupad revision.

Statskontoret ska redovisa uppdraget till Regeringskansliet/Utrikesdepartementet senast den 31 december 2011.

På regeringens vägnar

Gunilla Carlsson

Sigrún Rawet

Kopia till  
Statsrådsberedningen  
Utrikesdepartementet EC, ASO, EU, USTYR  
Socialdepartementet SFÖ  
Finansdepartementet BA  
Ekonomistyrningsverket  
Riksrevisionen



## **Bilaga 2**

### **Rapport avseende granskning av Institutet för säkerhets- och utvecklingspolitik (ISDP)**

– Deloitte AB





Statskontoret  
Att: Jan Boström  
Box 8810  
104 20 STOCKHOLM

## Rapport avseende granskning av Institutet för säkerhets- och utvecklingspolitik (ISDP)

Vi har genomfört de granskningsåtgärder som vi kommit överens om i konsultavtal daterat den 19 oktober 2011 med Statskontoret. Vårt uppdrag har utförts enligt den standard för närallgande tjänster som är tillämplig på uppdrag att utföra granskning enligt särskild överenskommelse. Det är således inte en fullständig revision enligt International Standards of Auditing, ISA eller översiktlig granskning enligt SÖG. Vi har sammanfattat våra iakttagelser baserat på vårt uppdrag i denna rapport.

### Inledning

Regeringen har givit uppdrag åt Statskontoret att genomföra en granskning av Institutet för säkerhets- och utvecklingspolitik (ISDP) som avser en fördjupad revision. Institutet för säkerhets- och utvecklingspolitik (ISDP) har sedan år 2007 fått verksamhetsstöd från Regeringskansliet/Utrikesdepartementet som också har varit den största givaren. Regeringskansliet/Utrikesdepartementet har goda erfarenheter av samarbetet men bedömer nu att en utvärdering baserad på en fördjupad granskning bör göras. Granskningen görs enligt överenskommelse med ISDP.

Syftet med granskningen är att bedöma om redovisningen är tillförlitlig och räkenskaperna rättvisande samt att institutet använder sina resurser kostnadseffektivt och ändamålsenligt.

Följande områden är avtalat skall granskas:

- Är löner och andra ersättningar till ISDP:s styrelse rimliga? Granskning bör genomföras på transaktionsnivå.
- Är kostnader för konsulttjänster rimliga? Granskning bör genomföras på transaktionsnivå.
- Är institutets ekonomiadministrativa rutiner tillfredsställande?
- Finns det en intern styrning och kontroll som fungerar på ett betryggande sätt?
- Är institutets OH-kostnader rimliga?

Deloitte har fått uppdraget att genomföra delar av detta uppdrag tillsammans med Statskontoret.

- A) Vi har genomfört en granskning på transaktionsnivå av institutets kostnader för ersättningar till ISDP:s styrelse.
- B) Vi har genomfört en granskning på transaktionsnivå av institutets kostnader för konsulttjänster.

- C) Vi har genomfört en granskning av institutets ekonomiadministrativa rutiner med fokus på institutets rutiner avseende redovisning, avstämningar och bokslut, samt rutiner för hantering och godkännande av kostnader och fakturor och jämfört med vad vi anser vara god intern kontroll och tillfredsställande ekonomiadministrativa rutiner.
- D) Vi har gjort en granskning av institutets OH-kostnader och analyserat fördelningen mellan OH-kostnader och kostnader relaterade till projekt.

Nedan är ISDP:s resultatrapport sammanfattad per 30 september 2011 (9 månader) och 31 december 2010 (12 månader).

	<b>2011-09-30</b> <b>(9mån)</b>	<b>2010-12-31</b> <b>(12 mån)</b>
Statliga bidrag	11 608 876	14 661 219
Övriga intäkter	<u>1 094 828</u>	<u>2 001 415</u>
<b>Rörelsens intäkter *</b>	<b>12 703 704</b>	<b>16 662 634</b>
Lokalkostnader	-1 103 055	-1 722 696
IT utrustning	-335 698	-643 935
IT support	-222 751	-410 452
Trycksaker	-167 119	-352 169
Telefoni	-290 311	-324 844
Redovisning och revision	-144 119	-244 101
Resekostnader och konferenser	-1 563 242	-2 675 788
Konsultarvoden	-349 499	-602 950
Övriga administrativa kostnader	-284 697	-485 968
Personalkostnader	-5 804 357	-9 198 572
Avskrivningar	<u>-21 726</u>	<u>-28 967</u>
<b>Rörelsens kostnader</b>	<b>-10 286 574</b>	<b>-16 690 442</b>
<b>Rörelseresultat *</b>	<b>2 417 130</b>	<b>-27 808</b>

\* Notera att institutets intäkter ej periodiserats per den 30 september 2011 och att intäkterna avser hela året, vilket leder till ett positivt resultat per 30 september 2011. Enligt ISDP kommer resultatet för helåret 2011 att vara i linje med 2010.

Vi har i anslutning till vår granskning gjort följande iakttagelser:

#### **A. Granskning av löner och andra ersättningar till ISDP:s styrelse**

Institutet har under 2010 och 2011 genomfört förändringar i styrelsen och tagit fram nya riktlinjer för verksamheten.

Institutets ledning består av två Directors och två Deputy Directors. Dessa var samtliga verksamma i institutet och har skrivit under årsredovisningen för 2010. Deras ersättningar har presenterats som ersättningar till styrelsen i noterna till årsredovisningen. Vi har tagit del av deras ersättningsnivåer för 2011 som presenteras nedan.

Director:	49 900 kronor per månad (598 800 kronor per år)
Director:	49 900 kronor per månad (598 800 kronor per år)
Deputy Director:	36 000 kronor per månad (432 000 kronor per år)
Deputy Director:	36 000 kronor per månad (432 000 kronor per år)

Något styrelsearvode har inte betalats ut tidigare år då ingen extern styrelse har funnits. I samband med vår granskning har vi noterat att det under 2011 utsetts en ny styrelseordförande. Det utgår inget

styrelsearvode, men denna person är även anställd och verksam i institutet och erhåller lön för 2011 som uppgår till 160 000 kronor.

Vi noterar att ersättningsnivåerna kan ställas i relation till statistik från SCB där månadslön för verksamhetschef i offentlig förvaltning, i Stockholm, inom statlig sektor för 2010 uppgick till 57 600 kronor per månad.

*Vi rekommenderar att det finns en formell rutin för att årligen godkänna ersättningar till styrelse och ledande befattningshavare.*

## **B. Granskning av kostnader för konsulttjänster**

Institutets kostnader för konsulttjänster avser i huvudsak IT-support, redovisningstjänster samt konsultkostnader relaterat till projekt i form av gästforskararvoden, översättningar och externa talare.

### ***IT-support***

ISDP har flera avtal avseende IT-support med inslag av fasta kostnader. Totala kostnader för IT-support förefaller hög med hänsyn till att ISDP endast har 18 anställda. Vi har i samband med vår granskning blivit informerade om att ISDP önskar säga upp avtal med sin externa leverantör som svarar för huvuddelen av kostnaden. Nuvarande tjänster anses av ISDP kostsamma och supporten som erbjuds anser ISDP inte vara tillfredsställande. Avtalet med denna leverantör är inte uppsägningsbart och löper fram till slutet av 2012.

*Vi rekommenderar att en översyn av behov och kostnader görs i samband med val av ny leverantör under 2012.*

### ***Redovisningstjänster***

ISDP anlitar en extern redovisningsbyrå för redovisning och upprättande av årsredovisning. Arbetet omfattar ca 20-30 timmar per månad á 560 SEK per timme exklusive moms.

Vid vår granskning har det noterats att ISDP saknar avtal med dess externa redovisningsbyrå. Kostnaden bedöms rimlig i förhållande till verksamheten och ligger inom det intervall som förväntas. Ett sätt att minska dessa kostnader skulle kunna vara att använda egen personal för vissa delar av redovisningsarbetet om kompetens och utrymme finns och anlita externa konsulter för kvalitetssäkring och mer avancerade delar av redovisningen i samband med årsbokslut och liknande. Det är värt att notera att det tillkommer moms på externa tjänster, vilket inte skulle förekomma om arbetet utförs av anställd personal.

### ***Konsultarvoden***

Arvoden till konsulter avser kostnader i form av gästforskararvoden, ersättningar till externa talare samt översättningar. Samtliga dessa kostnader är direkt relaterade och allokerade till pågående projekt och vi har i samband med granskningen ej noterat några onormala poster.

## C. Utvärdering av institutets ekonomiadministrativa rutiner

Vi har i samband med vår granskning gjort en översiktlig genomgång av institutets ekonomiadministrativa rutiner avseende redovisningsprocessen, omkostnadsprocessen och löneprocessen. Institutets redovisning hanteras av en extern konsult tillsammans med egen administrativ personal. Vi har noterat ett antal risker relaterat till de ekonomiadministrativa rutinerna som skulle kunna leda till felaktigheter i den finansiella rapporteringen.

### ***Redovisningsprocessen***

Vid genomgång av bolagets rutiner vad gäller bokslutsprocessen har följande svagheter i den interna kontrollen noterats och som bör åtgärdas:

- Redovisning och avstämning av konton utförs av institutets externa redovisningskonsult. Ingen ytterligare kontroll av redovisning utförs av annan part utöver muntlig genomgång med institutets Director (ny rutin från 2011-09-30). *En formaliserad och dokumenterad genomgång bör införas.*
- Manuella bokföringsordrar upprättas av institutets externa redovisningskonsult. Attest förekommer ej och ingen ytterligare kontroll utförs av annan part. *Bokföringsordrar ger en möjlighet att gå vid sidan av den gängse interna kontrollen varför vi rekommenderar att en attest av dessa alltid skall ske innan de bokförs.*
- Överföring mellan Visma SPCS (huvudbok) och undersystem är inte automatisk utan kräver manuell påläggning. Risk för felaktig överföring mellan undersystem och huvudbok har identifierats. *Vi rekommenderar att en integrering av systemdelarna undersöks för att minimera risken för felaktig överföring av information.*

### ***Omkostnadsprocessen***

Vid genomgång av bolagets rutiner vad gäller omkostnadsprocessen har följande noterats:

- Leverantörsfakturor ska enligt institutets rutiner godkännas av institutets Office Manager innan betalning utförs. Vid granskning har genomgång av Fakturajournal 89 utförts där det noterats att vissa leverantörsfakturor ej attesterats. *Vi rekommenderar en översyn av attestrutinen för att säkerställa att alla leverantörsfakturor behandlas via attestförfarandet.*
- Institutet nyttjar företagskort där fakturan kommer direkt till ISDP. Det är fem anställda i ledningen som har företagskort. I redovisningen per 30 september 2011 noterades att ett antal poster uppgående till totalt 31 367 kronor där kvitton ej var inlämnade. Vid uppföljning i samband med vår rapportering uppgick beloppet där kvitton ännu ej redovisats till 3 571 kronor. Enligt institutets externa redovisningskonsult säkerställs dock att kostnader av detta slag är reglerade vid årsbokslutet.

## D. Granskning av institutets OH-kostnader

ISDP har sin redovisning uppbyggd på kostnadsställedovisning och har allokerat OH-kostnader per kostnadsställe 16. Vi har nedan sammanställt institutets OH-kostnader för innevarande år och föregående år och kommenterat våra iakttagelser nedan för respektive post.

### Resultatrapport – Kostnadsställe 16 - Overhead

	30 sept 2011 (9 mån)	31 dec 2010 (12 mån)
Lokalkostnader	-1 102 871	-1 646 369
IT utrustning	-333 275	-595 632
IT support	-222 751	-456 069
Trycksaker	-10 232	-153 033
Telefoni	-281 133	-324 885
Redovisning och revision	-144 119	-244 101
Övriga administrativa kostnader	-150 978	-290 887
Personalkostnader	-740 179	-1 816 408
Omfördelning av OH-kostnader till projekt	0	691 241
<b>SUMMA OH-KOSTNADER</b>	<b>-2 985 538</b>	<b>-4 836 143</b>

#### *Lokalkostnader*

Institutet hyr två lokaler på Västra Finnbodavägen 2 i Nacka på 214 kvm respektive 489 kvm. I kostnaden ingår värme, fastighetsskatt, bredband och parkeringsplatser.

I samband med granskning har vi noterat att plan 6 till största del nyttjas av gästforskare och praktikanter. I rapporten ovan har ingen fördelning av hyreskostnader gjorts till projekt, utan samtliga lokalkostnader är klassificerade som OH-kostnader.

Lokalerna bedöms ändamålsenliga i förhållande till institutets verksamhet med ett antal kontor och konferensrum. Lokalerna ligger i Nacka utanför centrala Stockholm, vilket avspeglas i lägre hyresnivåer jämfört med centrala Stockholm.

*Vi rekommenderar en översyn av klassificering av lokalkostnader för att säkerställa att en rättvisande del hänförlig direkt till projekt, gästforskare och konferenser allokeras till respektive projekt för att därmed få en mer rättvisande redovisning av OH-kostnader*

#### *IT-utrustning*

Kostnader för IT-utrustning är hänförliga till leasingföretag och extern IT-leverantör avseende månatliga (återkommande) kostnader för leasing av datorer. Dessutom inkluderar posten månatliga kostnader för hyra/leasing av skrivare samt hänförliga kostnader.

*Vi rekommenderar att en översyn av dessa kostnader görs i samband med att övriga IT-kostnader ses över under kommande år.*

## ***IT-support***

Se kommentarer ovan under konsulttjänster

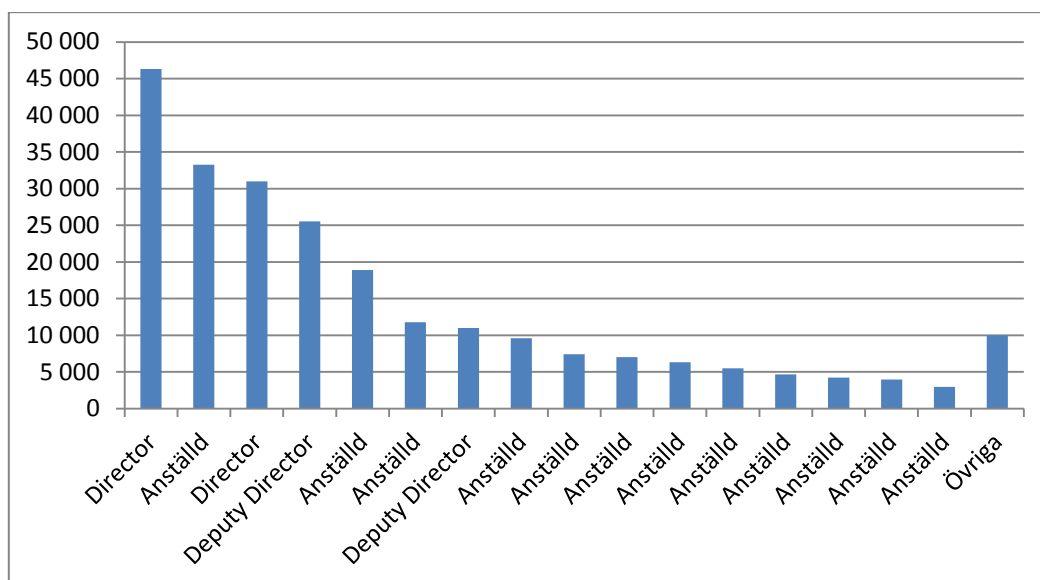
## ***Trycksaker***

Under 2011 har trycksaker fördelats ut till respektive projekt och endast ett litet belopp är klassificerat som OH-kostnader.

## ***Telefoni***

Mobiltelefonkostnader uppgår till ca 287 000 SEK per den 30 september 2011. Den höga kostnaden är hänförlig till att anställda på uppdrag utomlands (företrädesvis institutets Directors och Deputy Directors) periodvis ådrar sig höga telefonräkningar.

ISDP har som policy att försöka undvika höga telefonkostnader (exempelvis använda sig utav Skype, stänga av mobildata utomlands etc.) dock uppstår vid somliga tillfällen akuta behov av telefon och internet på platser där debiteringen för mobilsamtal och mobilsurf är mycket hög. Vi har nedan illustrerat kostnaderna för mobilkostnader för innevarande år.



*Vi rekommenderar en översyn av institutets policy för kostnader för mobiltelefoni och en eventuell översyn av avtal för att identifiera möjligheter att reducera kostnader i samband med telefonsamtal och datatrafik utomlands och samtal till utlandet.*

I de fall vissa mobiltelefonkostnader är direkt relaterade till vissa specifika projekt bör ISDP överväga att allokera dessa kostnader till respektive projekt.

## ***Redovisning och revision***

Se kommentarer ovan under konsulttjänster

## ***Övriga administrativa kostnader***

Övriga administrativa kostnader avser kostnader för annonsering, porto, frakter och transporter, försäkring, bankkostnader och litteratur. Vi har inte granskat dessa kostnader i detalj i samband med vår granskning men bedömer att dessa är korrekt klassificerade som OH-kostnader.

## ***Personalkostnader***

Institutet har under 2011 minskat antal anställda. Vi har noterat att lönenivåerna för de heltidsanställda ligger i intervallet 13 263 till 25 000 kronor per månad.

Institutet har såväl under året som jämfört med tidigare år ändrat principerna för klassificering av personalkostnader. Fram till den 30 september klassificerades vissa personalkostnaderna som OH-kostnader. Dessa klassificeras från den 1 oktober 2011 som management istället. Tidigare har även viss del av direktörernas personalkostnader klassificerats som OH-kostnader. Från och med den 1 oktober 2011 klassificeras inga personalkostnader som OH-kostnader.

*Det är viktigt att kostnader fördelas på ett korrekt sätt för en effektiv och rättvisande uppföljning av verksamhetens resultat. Vi anser att en viss del av kostnaden för administrativ personal ska klassificeras som OH-kostnader då det traditionellt avser den typen av kostnader. Vi rekommenderar en fullständig översyn av hur personalkostnader ska allokeras till respektive kostnadsställe och att ISPD upprättar och godkänner en skriftlig policy som tydligt beskriver detta.*

### ***Omfördelning av OH-kostnader till projekt***

För 2010 genomfördes i samband med bokslutet en omfördelning av OH-kostnader på 691 tkr som allokerades ut till respektive projekt.

## **Sammanfattning**

### ***Är löner och andra ersättningar till ISDP:s styrelse rimliga?***

Vi noterar att löner för direktörerna är något lägre än genomsnittet för verksamhetschefer i offentlig sektor. Löner och andra ersättningar till ISDP:s styrelse bedöms utifrån denna jämförelse som rimliga.

*Vi rekommenderar att det finns en formell rutin för att årligen godkänna ersättningar till styrelse och ledande befattningshavare.*

### ***Är kostnader för konsulttjänster rimliga?***

Institutets kostnader för konsulttjänster avser i huvudsak IT-support, redovisningstjänster samt konsultkostnader relaterat till projekt i form av gästforskararvoden, översättningar och externa talare. Utöver de iakttagelser som anges i denna rapport bedöms kostnader för konsulttjänster som rimliga.

*ISDP har uttryckt missnöje med service och kostnader kopplat till IT-support och vi rekommenderar en översyn av behov och kostnader i samband med att nuvarande avtal går ut.*

### ***Är institutets ekonomiadministrativa rutiner tillfredsställande?***

ISDP är en liten organisation med begränsade möjligheter till en fullständig kontrollmiljö och övervakning. Redovisning hanteras av en extern konsult tillsammans med egen administrativ personal. Vi har noterat ett antal risker relaterat till de ekonomiadministrativa rutinerna som skulle kunna leda till felaktigheter i den finansiella rapporteringen. Institutets ekonomiadministrativa rutiner bedöms därmed inte som helt tillfredsställande.

*Vi rekommenderar att ISDP upprättar formella rutiner och säkerställer att tillfredsställande kontroller och övervakning av redovisningen och den finansiella rapporteringen är tydligt dokumenterade och implementerade i verksamheten.*

***Är institutets OH-kostnader rimliga?***

Institutet har en relativt sett hög andel OH-kostnader baserat på hur redovisningen tidigare har varit utformad. Baserat på vår granskning finns det poster där allokering som OH-kostnader kan ändras, exempelvis avseende lokalkostnader, IT-kostnader, telefonikostnader samt personalkostnader. Utöver de iakttagelser som anges i denna rapport avseende allokering av OH-kostnader bedöms OH-kostnader som rimliga.

*Vi rekommenderar att institutet upprättar en formell rutin för vad som ska klassificeras som OH-kostnader och vilka kostnader som ska allokeras till projekt. Denna policy bör godkännas av styrelsen och eventuellt även delges Regeringskansliet/Utrikesdepartementet i samband med att verksamhetsstödet fastställs.*

***Är redovisningen tillförlitlig och räkenskaperna rättvisande samt använder institutet sina resurser kostnadseffektivt och ändamålsenligt?***

I samband med vårt uppdrag har vi tagit del av institutets årsredovisning för 2010 som varit föremål för lagstadgad revision av Ernst & Young AB med en revisionsberättelse utan anmärkningar. Baserat på vår granskning har det utöver de kommentarer som nämns i denna rapport inte kommit fram några omständigheter som tyder på att redovisningen inte är tillförlitlig och räkenskaperna rättvisande, samt att de kostnader vi granskat inte är rörelsetillhöriga.

Stockholm den 7 december 2011

Deloitte AB

Lars Egenäs  
Auktoriserad revisor

Marcus Lindahl  
Auktoriserad revisor