

**Projektredovisning vid  
Sahlgrenska Universitetssjukhuset  
– fördjupad granskning**

---

**Granskningsrapport**

2008-03-06

Per Setterberg, Ernst & Young, Projektledare  
Christina Selin, Ernst & Young, Aukt. revisor  
Patrik Björkström, Ernst & Young, Revisor

<b>Innehållsförteckning</b>	<b>Sid</b>
<b>Sammanfattning .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Bakgrund .....</b>	<b>5</b>
<b>2. Syfte.....</b>	<b>5</b>
<b>3. Granskningens genomförande .....</b>	<b>5</b>
<b>4. Avgränsningar/Begränsningar.....</b>	<b>6</b>
<b>5. Sammanfattande noteringar</b>	
5.1. <i>Granskning av formalia.....</i>	<i>7</i>
5.2. <i>Granskning av enskilda transaktioner.....</i>	<i>9</i>
5.3. <i>Förfrågan avseende långvariga projekt .....</i>	<i>11</i>

## Sammanfattning

Revisionsenheten i Västra Götalandsregionen har givit Ernst & Young i uppdrag att utföra en fördjupad granskning med avseende på externt finansierade projekt. Syftet med uppdraget har varit att kartlägga användningen och redovisningen av projektmedel under hösten 2006 – våren 2007 samt att utföra en övergripande bedömning av ledningens instrument för intern kontroll avseende projektmedel. Rapporten är utformad i avvikelseform och således kommenteras inte de områden som har granskats utan notering.

Granskningen var uppdelad i en fas för förstudie och en fas för huvudstudie. Huvudstudien omfattade momenten granskning av formalia, granskning av avslutade projekt samt granskning av transaktioner under perioden 2006-07-01 – 2007-09-30.

Vid granskningen utgick vi från de riktlinjer som idag finns framtagna för externt finansierade projekt. Vi har bedömt efterlevnaden av gällande regelverk samt om den interna kontrollen var tillfredsställande. Beträffande transaktionsgranskningen så utfördes kontroller av att kostnaderna ansågs vara projektrelaterade.

Mot bakgrund av vad som framkommit vid vår granskning rekommenderar vi att bl.a. följande områden ses över:

- Att genom utveckling av nuvarande skriftliga regelverk för ekonomiadministrativ projekthantering utforma tydligare, mer heltäckande och i högre grad standardiserade regler/rutiner. Inte minst är det viktigt att skapa förutsättningar för övervakande åtgärder. Ett system för intern kontroll måste övervakas och följas upp och det måste vara tydligt vem som har detta ansvar i organisationen. Detta är en rekommendation som lämnades i Ernst & Young s granskningsrapport ” Rutiner för hantering av externa forskningsmedel” från 2006-02-28, som vi fortfarande anser vara relevant.
- Att rutinerna kring uppföljning av ett projekts ekonomiska utfall regleras i det skriftliga regelverket och att efterlevnaden kontrolleras.
- Att man ser över hantering av overheadkostnader i projekten så att man får en enhetlig hantering i verksamheten.
- Att rutiner införs för övervakning av att överenskommelser upprättas före projektstart i enlighet med det skriftliga regelverket och att dessa är fullständiga.
- Att en gemensam rutin för förlustriskbedömningar i projekt tas i bruk. (Rekommendation som lämnades i tidigare nämnda granskningsrapport ” Rutiner för hantering av externa forskningsmedel” från 2006-02-28, som vi fortfarande anser vara relevant.)

- Att det införs rutiner för uppföljning av att projekt avslutas i rätt tid. (Rekommendation som lämnades i tidigare nämnda granskningsrapport ” Rutiner för hantering av externa forskningsmedel” från 2006-02-28, som vi fortfarande anser vara relevant.)
- Att gemensamma arkiveringsrutiner för projektrelaterad formalia kommuniceras ut i verksamheten.

Rekommendationerna beskrivs utförligare under avsnitt 5 Sammanfattande noteringar.

## 1. Bakgrund

Sahlgrenska Universitetssjukhuset (SU) är till största delen finansierat med anslagsmedel från Västra Götalandsregionen. Det finns emellertid andra finansieringskällor. Till exempel erhåller de landsting/regioner som bedriver läkarutbildning i samarbete med universitet, statliga medel, så kallade ALF-medel som kompensation för den utbildningsverksamhet/ forskningsverksamhet som nyttjar deras resurser. Ett annat exempel är externa forskningsfinansiärer.

Den övergripande ekonomiska risken med forskning finansierad via externa medel är att den inte har full kostnadstäckning. Med full kostnadstäckning avses att samtliga kostnader, såväl direkta som indirekta, skall täckas av de intäkter projektet genererar. Mot bakgrund av verksamhetens omfattning vid Sahlgrenska universitetssjukhuset kan en relativt liten icke finansierad andel av forskningsverksamheten innebära att kärnverksamheten bidrar med relativt betydande belopp. Det är också viktigt att ha en god intern kontroll över de externa medlen för att kunna tillfredsställa finansiärernas krav på hur medlen skall användas och därigenom bibehålla förtroendet.

Mot bakgrund av dess komplexitet och omfattning utgör hantering och redovisning av externa medel således en väsentlig del av systemet för intern styrning och kontroll vid Sahlgrenska Universitetssjukhuset.

## 2. Syfte

De övergripande syftena med projektet var att kartlägga användningen och redovisningen av projektmedel under hösten 2006 – våren 2007 samt att utföra en övergripande bedömning av ledningens instrument för intern kontroll avseende projektmedel.

## 3. Granskingens genomförande

Projektet har utförts i två faser.

### Fas 1: Förstudie

Förstudie genomfördes under hösten 2007 i syfte att ytterligare inrikta granskningsinsatserna samt klargöra de tekniska förutsättningarna för fortsatt granskning. Till följd av förseningar främst kopplade till analys av filer ur SU:s redovisning inleddes huvudstudien till viss del parallellt med förstudien under december 2007.

## Fas 2: Huvudstudie

Huvudstudien har huvudsakligen omfattat tre moment.

- A. Granskning av formalia
- B. Granskning av enskilda transaktioner
- C. Förfrågan avseende långvariga projekt

I denna del av projektet har redovisningschef Anders Denman samt ett flertal ekonomer från de olika områdena på Sahlgrenska Universitetssjukhuset (SU) deltagit.

Våra iakttagelser baseras dels på underlag som inkommit från SU, dels på information som erhållits genom samtal med områdesekonomerna.

Innehållet i denna rapport har stämts av med berörda parter på SU samt kvalitets-säkrats av Stefan Svarén, Ernst & Young.

## 4. Avgränsningar/Begränsningar

Vid granskningen utgick vi ifrån en sammanställning som kallas för ”Snurran”. Denna sammanställning skall enligt uppgift från SU motsvara samtliga externa projekt vid ett visst angivet datum. Vi valde att ta ut sammanställningen per den 30 september 2007. Utöver ”Snurran” fick vi även en sammanställning över tilldelning av ALF-medlen för 2007 av forskningschefen Conny Persson.

Granskningen är utförd ur ett ekonomiadministrativt perspektiv. Vårt fokus har varit på den interna kontrollen kring projektredovisning, men syftet med den fördjupade granskningen har inte varit att ge en heltäckande bild av den interna kontrollen kring projektredovisningen. Vi har granskat ett antal slumpmässigt utvalda projekt som vi sedan baserat våra iakttagelser och rekommendationer på.

Vi har inte gjort några bedömningar av forskningsverksamheten eller uppfyllande av syfte med forskningen.

Vår rapport är upprättad i avvikelseform, vilket innebär att det som granskats utan noteringar ej kommenteras. Rapporten är inriktad på de noteringar som framkommit vid vår stickprovgranskning. Eftersom den fördjupade granskningen inte är en fullständig genomgång av samtliga projekt, utan baseras på stickprov, kan brister förekomma som ej uppmärksammats i denna rapport.

## 5. Sammanfattande noteringar

### 5.1 Granskning av formalia

Syftet med detta moment har varit att undersöka om erforderlig formalia finns på plats och hur denna hanteras.

Ernst & Young-teamet gick i vecka 47 ut med förfrågan till ekonomer och projektledare och efterfrågade underlag avseende de 23 projekt som initialt slumpmässigt valts ut för fördjupad granskning. Underlag som efterfrågats har varit avtal, intern överenskommelse, förkalkyl och eventuell dokumentation avseende genomförda uppföljningar. Vi har erhållit svar avseende 21 av de 23 utvalda projekten.

Vi redovisar nedan våra iakttagelser och rekommendationer som framkommit i samband med granskning av formalia.

#### *Iakttagelse*

Enligt vår bedömning är det fem av de projekt som valts ut för granskning som inte uppfyller den gängse redovisningsmässiga definitionen av ett projekt. SU anger i sina riktlinjer<sup>1</sup> för externfinansierad verksamhet som bedrivs i projektform att:

*Ett projekt är en aktivitet som har ett avgränsat syfte, är avgränsat i tid och kräver särskild redovisning/uppföljning.*

Vi bedömer vidare att det bland dessa fem projekt finns projekt som snarare ger intryck av att vara en form av "uppsamlingsställe" för intäkter, kostnader och överskott knutna till den enskilde projektledaren än intäkter och kostnader kopplade till en del av verksamheten som genom ett avtal är avgränsad i tid och till sitt syfte.

#### *Rekommendation*

I de fall ett projekt inte uppfyller uppsatta kriterier bör dessa inte hanteras inom ramen för projektredovisningen eftersom detta kan medföra att intäkter och kostnader blir felaktigt periodiserade. I dessa fall är det att föredra att använda separata kostnadsställen. Projektredovisningen bör vara baserad på formella åtaganden som är möjliga att avgränsa exempelvis i form av kontrakt eller avtal med finansjär.

---

<sup>1</sup> Riktlinjer och rutiner för externt och inomregionalt finansierad verksamhet som drivs i projektform vid SU, 2006-11-21

### ***Iakttagelse***

För nio av de utvalda projekten har avtal inte presenterats för oss vid förfrågan. Till del bedömer vi att avsaknaden av avtal kan förklaras av ovanstående punkt, d.v.s. valet att redovisa verksamheten som ett projekt är ej grundat i ett uppdrag eller ett avtal. I andra fall kan det vara så att avtal finns på plats men att arkiveringsrutinen för avtal är bristfällig.

### ***Rekommendation***

Vi rekommenderar att instruktioner kring hur och var avtal med externa finansierare skall arkiveras regleras och kommuniceras ut i organisationen. Förslagsvis skulle de riktlinjer som redan finns på plats avseende extern finansierad verksamhet i projektform kunna kompletteras med ett avsnitt kring avtal med finansier.

### ***Iakttagelse***

För tre av de utvalda projekten har det obligatoriska dokumentet ”överenskommelse mellan projektledare och verksamhetschef” inte presenterats för oss vid förfrågan och i vissa fall tog det lång tid att få fram dokumentet. Detta dokument innehåller väsentliga delar av projektdokumentationen såsom information om finansier, tidplan och projektets förkalkyl. Vidare saknades fullständiga underskrifter i vissa av de överenskommelser som erhöles. Vi har även noterat att i de fall verksamhetschefen också har rollen som projektledare har endast denne undertecknat överenskommelsen, vilket inte bedöms vara lämpligt ur ett internkontrollperspektiv.

Överenskommelsen bedömer vi vara av central betydelse för SU:s interna kontroll avseende de enskilda projekten, inte minst genom förkalkylens betydelse för uppföljning av projektets ekonomiska status. Förekomsten av en förkalkyl är dessutom nödvändig för att möjliggöra förlustriskbedömningar, som utgör en viktig rutin för att uppnå en rättvisande resultatredovisning.

Överenskommelsen utgör också ett viktigt verktyg för styrning då verksamhetschefen genom överenskommelsen får ett underlag för planering av verksamhetens intäkter och kostnader över tiden.

### ***Rekommendation***

Eftersom överenskommelsen är ett centralt dokument för projektredovisningen bör en kontroll finnas på plats för att säkerställa att en överenskommelse upprättas samt att informationen i överenskommelsen är fullständig. Här finns alternativ i form av applikationskontroller eller manuella detektiva kontroller. Vi rekommenderar också att de riktlinjer som finns idag tydliggör att överenskommelserna krä-

ver signatur av två olika personer. Vidare är det viktigt att det finns instruktioner för hur och var överenskommelserna skall arkiveras.

### ***Iakttagelse***

Vi har i de flesta fall ej erhållit någon dokumenterad uppföljning av de granskade projektens resultat och ställning och i andra fall mycket summariska uppföljningar. Dokumenterade uppföljningar förbättrar möjligheten att agera i tid avseende befarade förlustprojekt samt är ett verktyg för att förebygga oegentligheter. I de instruktioner för externfinansierade projekt som finns i dagsläget framgår dock inte explicit vilka krav som finns på genomförande och dokumentation av uppföljning på projektnivå.

### ***Rekommendation***

Vi rekommenderar att en strukturerad och dokumenterad uppföljning bör ske regelbundet i samband med bokslut för att stärka den interna kontrollen. Det är av största vikt att upprätthålla en intern kontrollstruktur som säkerställer att erhållna medel används för avsett ändamål. Vi rekommenderar vidare att kraven på uppföljning av projekten beskrivs i riktlinjerna för de externfinansierade projekten. Här bör till exempel framgå på vilken detaljnivå uppföljningen skall ske, vem som skall utföra den och vem som går igenom utfallet. I riktlinjerna bör det också tydliggöras att en bedömning av vad som förbrukas i förhållande till vad som presteras skall utföras för att på ett tidigt stadium kunna identifiera eventuella förlustprojekt. Förslagsvis kan man utgå ifrån en standardiserad mall. Av riktlinjerna framgår att projektledaren ansvarar för att löpande följa att underskott ej uppstår men man borde även informera om vem som har den övervakande rollen.

Det är också värt att notera att högre krav bör ställas på de förkalkyler/projektbudgetar som upprättas och som ligger till grund för den ekonomiska uppföljningen av projekten.

## ***5.2 Granskning av enskilda transaktioner***

Målsättningen med momentet var att från erhållna filer ur SU:s redovisning välja ut transaktioner för vidare substansgranskning. Substansgranskningens syfte var att svara på frågor om hur projektmedlen använts, och har haft ett särskilt fokus på transaktioner vi bedömer kan vara känsliga för allmänhetens förtroende för SU:s verksamhet. Vidare har en särskild analys skett av hur indirekta kostnader hanterats. Granskningen har fokuserats på kostnader som belastat projekten och en bedömning om kostnaderna är projektrelaterade. Vi har inte granskat fullständighet avseende intäkter eller kostnader.

Vi erhöill Raindance-filer i början av december för samma projekt som valts ut för formaliagranskning. Filerna innehöll samtliga transaktioner för dessa projekt från projektstart till och med den 30 september 2007. Detta för att vi skulle kunna stämna av mot saldot i "snurran" per den 30 september 2007, och på så vis försäkra oss om fullständigheten i det material som erhöillits. Efter genomgång för att erhålla förklaring till filernas innehåll, struktur och hur exporterung av filerna hade skett, fick vi i början av februari 2008 ut vår förfrågan avseende underlag. Vårt stickprov på 22 transaktioner är från perioden 2006-07-01 – 2007-09-30 och inriktades på transaktioner som via vår transaktionsanalys framgick vara av särskilt intresse. Vi har erhöillit underlag till transaktionerna och kompletterande information för att kunna bedöma om kostnaden är att hänföra till det projekt som den redovisats på.

För de projekt där inga overheadkostnader har bokats har en särskild förfrågan skickats ut för att utreda om projektets redovisning är korrekt.

### ***Iakttagelse***

I de flesta fall där overheadkostnader inte har tagits ut har vi erhöillit förklaringarna att det avser skänkta pengar eller att det avser ett av Socialstyrelsen befriat projekt och att overheadkostnader därmed inte skall tas ut. Vi har efterfrågat material som styrker att så är fallet, men detta har ännu inte inkommit.

I ett fåtal fall där inga overheadkostnader har bokats är förklaringen att man missat att ta ut overheadkostnader eller så har dessa bokats något före det att bokföringen stängde i samband med årsbokslut, och då har vi inte fått med det i våra transaktionsfiler per 2007-09-30.

I samband med diskussioner med områdesekonomen framkom att de anser att en viss inkonsekvens i hantering av overheadkostnader föreligger och man efterfrågar ännu tydligare riktlinjer. Några områdesekonomen har på eget initiativ träffats för att skapa en samsyn kring redovisningen av projekt och där har overheadkostnader ingått som en diskussionspunkt.

### ***Rekommendation***

Vi rekommenderar att de uppföljningsaktiviteter som bör ske för respektive projekt inkluderar en kontroll av att overheadkostnader blivit korrekt påförda. Vi rekommenderar även att de initiativ som tagits för att skapa en samsyn på redovisningen av projekt fortgår och att resultatet dokumenteras i uppdaterade riktlinjer.

### ***Iakttagelse***

Eftersom vi i ett fall saknar underlag för att bedöma om den kostnad som påförts ett projekt är hänförlig till projektet kan vi inte dra någon slutsats i detta fall. För de övriga 21 transaktionerna har inget framkommit som ger oss anledning att göra någon anmärkning. Vi har fått in underlag och beskrivningar som pekar på alternativt utvisar att transaktionerna är projektrelaterade. Det faktum att vi inte fann något att anmärka på i vårt stickprov innebär inte att man kan dra slutsatsen att rutinerna kring styrning och kontroll av projekten fungerar. Utifrån stickproven kan vi endast uttala oss om att de granskade transaktionerna bedöms vara projektrelaterade. För att få en korrekt bild av projekten är det betydelsefullt att styrningen och kontrollen över projekten fungerar, vilket kräver att riktlinjer och rutiner är tydliga, kommunicerade i verksamheten och efterlevs. Beträffande efterlevanden av riktlinjer har vi både vid granskning av formalia och granskning av långvariga projekt noterat brister. Vi har även kommenterat att det i vissa avseenden finns behov av ytterligare riktlinjer.

### ***5.3 Förfrågan avseende långvariga projekt***

I detta moment har vi sökt förklaringar till varför vissa projekt redovisats som pågående under en längre tid. Fråga har ställts avseende 13 projekt som varit pågående sedan 2004-01-01 eller tidigare.

Motiven till detta granskningssteg är främst

- att kunna fånga upp projekt i redovisningen som möjligen saknar en tidsmässig avgränsning (se vidare under punkt 5.1 ovan) och därmed riskerar falla utanför den av SU angivna projektdefinitionen,
- att skapa en bild av om redovisningsmässigt avslut av pågående projekt sker i rätt tid. Att avslut bokförs vid rätt tidpunkt är av stor betydelse för en rättvisande resultatredovisning för den verksamhet som redovisas i projektförm.

### ***Iakttagelse***

Vi har i vårt urval funnit fem projekt som enligt vår uppfattning faller utanför den av SU angivna projektdefinitionen. Till exempel förekommer det att flera olika mindre projekt redovisas på samma ansvar. Projekten löper parallellt under flera år vilket omöjliggör en konkretisering av kostnaderna för en speciell studie samt avslut av projekten.

***Rekommendation***

Vi rekommenderar att endast de projekt som uppfyller den av SU angivna projektdefinitionen redovisas såsom projekt så att den finansiella rapporteringen inte blir missvisande.

***Iakttagelse***

I de riktlinjer som skall tillämpas för externt finansierade projekt finns inte beskrivet krav på uppföljning av att projekt avslutas i enlighet med kontrakts/avtals avslutsdatum.

***Rekommendation***

För att säkerställa att projekt avslutas i tid rekommenderar vi att rutin införs för uppföljning av att projekt avslutas och att denna beskrivs i riktlinjerna för externt finansierade projekt. Det är då viktigt att ansvarsfrågan tydliggörs liksom krav på dokumentation.