

Granskningsrapport

**Rutiner för hantering av
externa forskningsmedel**

Sahlgrenska Universitetssjukhuset

**2006-02-28
Ek. dr. Pär Falkman
Ek. lic. Stefan Svarén
Ernst & Young AB**

Sammanfattning

Västra Götalandsregionens revisorer har givit Ernst & Young i uppdrag att granska rutinerna för hantering av externa forskningsmedel vid Sahlgrenska Universitetssjukhuset. Syftet med uppdraget har varit att identifiera, beskriva och utvärdera vilka ekonomiska risker som föreligger i de ekonomiadministrativa rutinerna. Rapporten är inriktad på de områden som bedöms särskilt väsentliga och den är upprättad i avvikelseform. De områden som granskats utan notering kommenteras således inte.

Granskningen har delats in i två faser. Fas 1 har utgjorts av en kartläggning och utvärdering av intern och extern norm för hantering av externa forskningsmedel. Fas 2 har utgjorts av intervjuer med ekonomipersonal såväl centralt som lokalt samt med projektledare och verksamhetschefer.

Det förekommer både risker på lång- och kortsikt att förhålla sig till i samband med verksamhet finansierad av externa medel. Riskerna måste utvärderas mot bakgrund av vilka mål som har utformats för verksamheten. Den väsentligaste ekonomiska risken är att projekten inte har full kostnadstäckning och att underskott måste täckas av medel avsedda för löpande verksamhet. På lång sikt är den ekonomiska risken beroende av i vilken utsträckning som en verksamhet är beroende av extern finansiering och dess flexibilitet att hantera åtaganden i form av till exempel personal och lokaler om så blir nödvändigt.

Vi har i vår granskning tagit utgångspunkt i ett etablerat ramverk för intern kontroll (COSO). Syftet med ett sådant ramverk är bl.a. att tillhandahålla en gemensam nomenklatur och struktur för viktiga delar i det praktiska arbetet med avseende på intern kontroll och utvärderingen av densamma. Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi att bl.a. följande områden ses över:

- Att genom utveckling av det nuvarande skriftliga regelverket för ekonomiadministrativ projekthantering utforma tydligare, mer heltäckande och i högre grad standardiserade regler/rutiner.
- Att en gemensam kontraktsreskontra utvecklas och tas i bruk.
- Att en gemensam rutin för förlustriskbedömningar i projekt tas i bruk.
- Att en kalkylmall/stöd för förkalkyl fastställs som norm.

- Att ett regelverk med beloppsgränser, med utgångspunkt i kontraktssumman, tillsammans med typ av finansiär skall definiera vilka avtalssituationer som kräver konsultation av jurist.
- Att utforma en rutin som säkerställer att projektredovisningen ger en rättvisande bild av bedrivna projekt, med avseende på bland annat projektdefinition och kostnadsallokering.
- Att det rutinmässigt åtminstone halvårsvis sker uppföljning av att projekt avslutas i enlighet med kontrakts/avtals avslutsdatum.

För utförligare beskrivningar av våra rekommendationer hänvisas till avsnitt 3 i föreliggande rapport.

Innehåll

| | |
|--|-----------|
| 1. INLEDNING | 5 |
| 1.1 BAKGRUND | 5 |
| 1.2 GRANSKNINGENS SYFTE..... | 6 |
| 1.3 GRANSKNINGENS GENOMFÖRANDE | 6 |
| 1.4 AVGRÄNSNINGAR/BEGRÄNSNINGAR..... | 7 |
| | |
| 2. REGELVERK FÖR HANTERING AV EXTERNA FORSKNINGSMEDEL VID SAHLGRENSKA UNIVERSITETSSJUKHUSET | 8 |
| 2.1 ANSVAR OCH BEFOGENHETER | 8 |
| 2.2 RIKTLINJER OCH RUTINER FÖR EXTERNT OCH INOMREGIONALT FINANSIERAD VERKSAMHET SOM DRIVS I PROJEKTFORM | 9 |
| 2.3 KOMPLETTERANDE REGELVERK OMRÅDE SAHLGRENSKA..... | 12 |
| 2.4 KOMPLETTERANDE REGELVERK OMRÅDE ÖSTRA | 13 |
| | |
| 3. SAMMANFATTANDE ANALYS | 15 |
| 3.1 KONTROLLMILJÖ | 16 |
| 3.2 RISKBEDÖMNING | 17 |
| 3.3 INFORMATION OCH KOMMUNIKATION | 20 |
| 3.4 KONTROLLÅTGÄRDER..... | 22 |
| 3.5 ÖVERVAKNING OCH UPPFÖLJNING..... | 26 |

1. Inledning

1.1 Bakgrund¹

Verksamheten vid Sahlgrenska Universitetssjukhuset är i huvudsak finansierad med anslagsmedel från Västra Götalandsregionen. Det finns emellertid andra finansieringskällor, exempelvis ersättning för utomlänsvård och forskning, utveckling och utbildning. De landsting/regioner som bedriver läkarutbildning i samarbete med universitet erhåller, i enlighet med avtal med staten, så kallade ALF-medel som kompenserar landstingen/regionerna för den utbildningsverksamhet/forskningsverksamhet som nyttjar deras resurser. Västra Götalandsregionen har tecknat ett avtal med Göteborgs universitet som reglerar användningen/hanteringen av dessa medel. 2004 erhöll regionen 347 mkr i ALF-medel för utbildning och forskning. Totalt finansierar dessa medel ca 300 forskningsprojekt och klinisk undervisning av ca 450 läkarstudenter. Det föreligger följaktligen i detta avseende ett väsentligt gränssnitt mellan Göteborgs universitet och Västra Götalandsregionen i form av Sahlgrenska Universitetssjukhuset.

Utöver ALF-verksamhet bedriver Sahlgrenska Universitetssjukhuset forskningsverksamhet som finansieras av andra externa finansiärer. Samverkan med näringslivet, forskningsstiftelser med flera gav under 2004 ytterligare ca 150 mkr. Totalt finansierar dessa medel ca 200 forskningsprojekt. Vidare finansierade Västra Götalandsregionen ett 50-tal projekt till ett värde av ca 15 mkr.

Forskningsverksamheten vid Sahlgrenska Universitetssjukhuset föregås av en ansökningsprocess där medel söks från statliga respektive privata forskningsfinansiärer. Ansökan kan vara ställd internt (ALF-medel) eller externt (ex. stiftelser). Samarbetet med läkemedelsindustrin baseras på en offertprocess som leder fram till att ett avtal tecknas som reglerar uppdrag och ersättning.

Huvudregeln är att all externfinansierad forskningsverksamhet skall bedrivas med full kostnadstäckning. Det vill säga inga kostnader för denna forskning skall belasta den ordinarie verksamheten.

¹ Statistik i avsnittet har sitt ursprung i Årsredovisning 2004 Sahlgrenska Universitetssjukhuset.

1.2 Granskningens syfte

Det övergripande syftet med granskningen är att identifiera, beskriva och utvärdera ekonomiska risker i rutinerna för hantering av externa forskningsmedel vid Sahlgrenska Universitetssjukhuset.

1.3 Granskningens genomförande

Projektet har delats in i två faser:

Fas 1: Kartläggning och utvärdering av intern och extern norm

Fas 1 har utgjorts av en kartläggning och utvärdering av intern och extern norm för hantering av externa forskningsmedel. Fas 1 har innehållit moment för att utvärdera interna och externa normer vad gäller bland annat:

- Planering, löpande redovisning och uppföljning
- Avgränsningar av forskningsverksamheten från övrig verksamhet (Projektdefinition)
- Projektredovisningens struktur

Fas 2: Jämförelse mellan norm och praxis

Fas 2 har utgjorts av intervjuer med ekonomipersonal såväl centralt som lokalt samt med projektledare och klinikchefer. Fas 2 har innehållit moment för att bl.a. identifiera och utvärdera olikheter mellan norm och praxis.

Befattningshavare som medverkat

I granskningen har vi varit i kontakt med följande befattningshavare :

- Administrativt forskningsansvarig SU
- Chefscontroller SU
- Ekonomichef Område Sahlgrenska
- Redovisningschef Område Sahlgrenska
- Verksamhetschef Medicin Område Sahlgrenska

- Ekonom Medicin Område Sahlgrenska
- Projektledare Medicin Område Sahlgrenska
- Ekonomichef Område Östra
- Projektekonom Område Östra
- Verksamhetschef Medicin Område Östra
- Projektledare Medicin Område Östra

1.4 Avgränsningar/Begränsningar

Granskningen behandlar externa forskningsmedel ur ett ekonomiadministrativt rutinperspektiv. Målet var att identifiera eventuella ekonomiska risker med nuvarande hantering. Följaktligen har vi inte i vår utredning behandlat strategiska frågeställningar gällande forskningens akademiska innehåll och vetenskapliga inriktning, men dessa bör beaktas vid utformningen av principer och rutiner för ekonomisk styrning. Vi har till exempel inte behandlat hur fördelning av ALF-medlen görs inom Sahlgrenska Universitetssjukhuset.

Vi har inte behandlat styrsystemet för externa medel i stort utan fokuserat på projektstyrning och projektredovisning ur ett ekonomiskt perspektiv. Vi har inte i detalj granskat enskilda projekt, utan koncentrerat oss på rutiner. Det sistnämnda innebär att vi inte i alla avseenden verifierat att den information vi fått via intervjuer också bekräftas via enskilda transaktioner i projektredovisningen.

Föreliggande granskningsrapport är upprättad i avvikelseform, vilket innebär att det som granskats utan notering ej kommenterats. Vidare är rapporten inriktad på de områden som bedöms särskilt väsentliga och rapporten kan därför ej förväntas påvisa alla eventuella brister som kan förekomma.

2. Regelverk för hantering av externa forskningsmedel vid Sahlgrenska Universitetssjukhuset

2.1 Ansvar och befogenheter²

I dokumentet ”Ansvar och befogenheter – förslag till delegering av styrelsens beslutanderätt samt beskrivning av principer och regler för genomförande av sjukhusets verksamhet” daterat 03-10-15 återfinns principerna för fördelningen av ansvar och befogenheter vid Sahlgrenska Universitetssjukhuset (SU). Ansvar och befogenheter vid SU bygger på två grundläggande principiella utgångspunkter: 1) att så långt som möjligt decentralisera och 2) att verka som en organisation; ofta i samverkan med Sahlgrenska akademien. Det framgår vidare att vissa frågor uttryckligen är förbehållna centrala beslut. Till dessa frågor hör verksamhetens grundläggande struktur, principer och riktlinjer för ledning av verksamheten, överenskommelser och avtal av ekonomisk betydelse, kollektivavtal, större investeringar mm.

Vidare framgår av dokumentet att sjukhusets verksamhet skall bedrivas i resultatenheter. Dessa är sammanförda i verksamhetsområden och områden. Resultatenheten förfogar över alla beslut som inte är undantagna. Besluten skall ligga inom ramen för sjukhusgemensamma inriktningsbeslut och anvisningar samt de intäkter som resultatenheten förfogar över. För att principen om resultatenheternas självständiga ansvar och befogenheter skall vara trovärdig är undantagen få. Detta gäller vissa beslut där helhetsperspektivet bedöms viktigt. Områden som är angivna och relevanta för föreliggande granskning är:

- ”Budget och särskilda åtgärder för att säkra sjukhusets resultat
- Principer för styrning och ledning, inklusive grund för organisationsutveckling”

Vidare framgår av dokumentet att decentraliseringen bygger på gemensamma förhållningssätt och att dessa förhållningssätt och riktlinjer tillämpas. Bland annat gäller följande:

”Varje uppdrag oavsett om det avser vård, FoU, utbildning, läkemedelsprövningar eller annat skall vara fullt finansierat och verksamheten skall bedrivas ändamålsenligt och effektivt.”

² Avsnittet är en sammanfattning av ” Ansvar och befogenheter – förslag till delegering av styrelsens beslutanderätt samt beskrivning av principer och regler för genomförande av sjukhusets verksamhet” daterat 03-10-15.

2.2 Riktlinjer och rutiner för externt och inomregionalt finansierad verksamhet som drivs i projektform

SU har upprättat ett samlat regelverk för hantering av externt och inomregionalt finansierad verksamhet som drivs i projektform. Regelverket finns samlat i ett dokument daterat 2004-05-18, ställt till samtliga områdeschefer, ”Riktlinjer och rutiner för externt och inomregionalt finansierad verksamhet som drivs i projektform vid SU” (Dokumentet bifogas som bilaga 1).

Ur ett ekonomiskt riskperspektiv finns det i ett projekts livscykel ett antal kritiska tidpunkter/aktiviteter vilka bör särskilt noggrant övervakas ur ett intern kontroll³ perspektiv; 1) Ansökningstillfälle, 2) Ansökan beviljas, 3) Löpande redovisning och uppföljning, 4) Bokslut och 5) Projektavslut.⁴ Att skapa förutsättningar för att hantera de ekonomiska riskerna som är förknippade med hantering av externa medel är en ledningsfråga. En intern norm, och eventuella externa normer, utgör ett stöd i detta arbete.

Nedan sammanfattas SU:s regelverk med utgångspunkt i ovan nämnda kritiska tidpunkter/aktiviteter. Beskrivningarna är i flera fall direkta utdrag från ovan nämnda dokument.

2.2.1 Ansökningstillfälle

Ansökningstillfället kommenteras inte explicit i regelverket. Huvudregeln vid SU är att varje projekt skall vara fullt finansierat.

2.2.2 Beviljad ansökan

Regelverket tydliggör flera viktiga aspekter beträffande vad som gäller när en ansökan beviljas, såsom:

1. Att verksamhetschefen skall besluta om projektet innan kontrakt/annat bindande dokument med uppdragsgivare upprättas.

³ Intern kontroll är en process som påverkas av verksamhetens styrelse, ledning och annan personal, och som utformas för att ge en rimlig försäkran om att verksamhetens mål uppnås inom följande områden:

- Ändamålsenlig och kostnadseffektiv verksamhet
- Tillförlitlig finansiell rapportering och information om verksamheten
- Efterlevnad av tillämpliga lagar, föreskrifter, riktlinjer m.m.

⁴ Beträffande exempelvis läkemedelsprövningar kan ordet ansökan bytas mot offert.

2. En särskild överenskommelse skall träffas mellan verksamhetschef och projektledare i vilken bl.a. följande skall redovisas: 1) utsedd projektledare, 2) typ av projekt, 3) projektbudget och 4) tidplan för projektet.
3. Att områdets ekonomifunktion skall engageras redan vid planering av projektet och vara behjälplig vid budgetering av projektet samt lägga upp projektansvar i ekonomisystemet (öppnande av projektansvar förutsätter att särskild överenskommelse enligt punkt 2 nåtts).

2.2.3 Löpande redovisning och uppföljning

Regelverket tydliggör flera väsentliga aspekter kring såväl löpande redovisning som uppföljning. Vi har delat in beskrivningen av regelverket kring löpande redovisning i 1) Roller och ansvar, 2) Projektdefinition, 3) Principer för bokföring och 4) Uppföljning.

Roller och ansvar

De roller som definieras i regelverket är projektledare och verksamhetschef. Enligt regelverket är projektledaren ansvarig för projektet och det innebär bl.a. att driva projektet i enlighet med avtal/kontrakt, tillse att samtliga kostnader och intäkter förs till projektet, att projektbudget hålls och att fastställda överenskommelser och policy efterlevs. Verksamhetschefen ansvarar för den verksamhet verksamhetsområdet bedriver och dess ekonomiska förutsättningar.

Projektdefinition

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

Principer för bokföring

Regelverket presenterar principer för bokföring för ett antal områden.

Bokföring av intäkter och kostnader

Huvudregeln är att ett projekt skall bära samtliga sina kostnader och målsättningen är att kostnaderna så långt som möjligt skall direktföras till projektet.

Lönekostnader

Utgångspunkten skall vara faktisk lönekostnad baserat på faktisk arbetstid, sociala avgifter och semesterintjänande. Är den faktiska kostnaden svår att bestämma kan faktorn 1,85 på lönekostnaden tillämpas för att uppnå samma syfte.

Medicinsk service och material

Kostnader för medicinsk service och förbrukningsmaterial skall kostnadsföras via interndebitering. I praktiken kan detta vara svårt och det kan då vara acceptabelt med en scablondebitering av kostnader.

Lokalkostnader

Lokalkostnader skall påföras projektet direkt eller via scablondebitering. Om inte den faktiska lokalkostnaden kan identifieras skall ett påslag motsvarande 10 % av projektets totala årsomsättning göras.

Overheadkostnader

Med overheadkostnader avses kostnader för nyttjande av sjukhusgemensam administration, gemensamma adb-system och övriga sjukhusgemensamma funktioner. Kostnaden som skall belasta projekten är schablonen 10 %. Om det hos uppdragsgivaren finns ett regelverk som inte tillåter overheadkostnad skall denna enligt regelverket kalkyleras in i de olika kostnadsposterna.

I undantagsfall kan vid större projekt överstigande 2 Mkr särskild prövning göras kring overheadkostnadens storlek i samband med avtalsskrivningen.

Overhead kan tas ut vid inbetalningen respektive i relation till upparbetad kostnad för projekt som löper över flera år. Upplägget bestäms vid upprättande av avtal.

2.2.4 Bokslut

De bokslutsfrågor som behandlas är följande:

- Projektets intäkter skall matchas mot projektets kostnader.
- Projektledaren har i uppdrag att följa att underskott ej uppstår.

2.2.5 Avslut

Ett projekt skall avslutas när projektets löptid utgått. Projektledare skall då inkomma med en lägesrapport/slutrappport avseende såväl resultat av projektet som ekonomisk sammanställning till verksamhetschef. Eventuella över-/underskott förs till verksamheten om inte annat fastsällts i projektöverenskommelsen.

2.3 Kompletterande regelverk område Sahlgrenska

Område Sahlgrenska har i ett dokument daterat 2005-03-09 "Regler och anvisningar vid projektredovisning" utgivit en del förtydliganden kring projektredovisning. Nedan redogörs kort för dessa förtydliganden under motsvarande rubriker som i dokumentet.

Var skall avtalen finnas?

Enligt område Sahlgrenskas regelverk skall avtalens originalhandlingar finnas hos verksamhetschefen eller i förekommande fall hos områdeschefen. Kopia av avtalet skall finnas på ekonomiavdelningen.

Palettrutiner för registrering av personalkostnader

I samband med ledighet från ordinarie verksamhet för att tjänstgöra i projekt (LUA/ALF-projekt eller externfinansierade) skall ledighetsansökan

skrivas och förses med respektive projektansvar samt undertecknas av berörd linjeförman.

När bokförs overheadkostnaden?

Huvudregeln är att den bokförs allt eftersom kostnader för projektet upparbetas. Overheadkostnaden skall vara bokförd vid delårsboks slutet per den 31 mars och per den 31 augusti samt vid årsboks slutet per den 31 december. Det finns också möjlighet att, av praktiska skäl, bokföra overheadkostnaden i samband med faktureringen.

Beträffande LUA/ALF-anlagen så bokförs overheadkostnaden direkt vid årets början.

Regler vid överskott och underskott

Om underskott uppstår när ett projekt är avslutat skall underskottet täckas av något annat externt projekt. Verksamhetschefen ansvarar för hur finansieringen skall ske.

Om underskott uppstår under pågående projekttid skall vid årsboks slutet en skriftlig förklaring lämnas av projektledare och verksamhetschef.

Beträffande LUA/ALF-medlen gäller att på respektive verksamhetsområde får det inte uppstå något underskott, om det ändå inträffar måste det täckas med medel från externa projekt.

Om något enskilt projekt går med underskott måste det täckas upp av överskott på andra LUA/ALF-medel projekt inom verksamhetsområdet. Om överskott uppstår på verksamhetsområdet intäktsförs det i områdets resultaträkning.

Överskott på LUA/ALF-finansierade projekt får inte användas till att finansiera externa projekt.

2.4 Kompletterande regelverk område Östra

Område Östra har i ett dokument "Riktlinjer för att i projektform bedriva externt finansierad verksamhet vid Område Östra" givit ut en förkortad version av Sahlgrenskas övergripande regelverk (2004-05-18) kring projekt-

redovisning. Det innehåller några få saker som inte framgår i det övergripande regelverket, såsom:

- I överenskommelsen mellan verksamhetschefen och projektledaren skall anges
 - Uppgift om hur eventuellt överskott skall regleras
 - Uppgift om eventuella sidoavtal
- Innan projektet startar skall områdets FoU-ekonom ge klartecken för projektet att starta

3. Sammanfattande analys

Syftet med vårt uppdrag har varit att identifiera, beskriva och utvärdera vilka ekonomiska risker som föreligger i rutinerna för hantering av externa forskningsmedel. Föreliggande granskningsrapport är upprättad i avvikelseform, vilket innebär att det som granskats utan notering ej kommenterats.

Vi har i vår analys tagit utgångspunkt i ett etablerat ramverk för intern kontroll, se nedan. Syftet med ett sådant ramverk är bl.a. att tillhandahålla en gemensam nomenklatur och struktur för viktiga delar i det praktiska arbetet med avseende på intern kontroll och utvärderingen av densamma.

Det etablerade ramverket som har använts som utgångspunkt för vår analys benämns COSO⁵. Intern kontroll definieras i detta ramverk som en process som påverkas av organisationens styrelse, ledning och annan personal, och som utformas för att ge en rimlig försäkran om att verksamhetens mål uppnås inom följande områden:

- Ändamålsenlig och kostnadseffektiv verksamhet
- Tillförlitlig finansiell rapportering och information om verksamheten
- Efterlevnad av tillämpliga lagar, föreskrifter, riktlinjer m.m.

COSO identifierar fem komponenter som är avgörande för att god intern kontroll skall kunna åstadkommas och vidmakthållas. Dessa är;

- kontrollmiljö
- riskbedömning
- information och kommunikation
- kontrollåtgärder
- övervakning och uppföljning

Nedan kommenteras kort våra reflektioner avseende respektive komponent i den interna kontrollen med beaktande av de avgränsningar vi har i projektet.

⁵ COSO är det ramverk för intern kontroll som fått störst spridning. Ramverket lanserades 1992 av *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*.

3.1 Kontrollmiljö

Kontrollmiljön anger tonen i verksamheten och är grunden för de övriga fyra komponenterna i den interna kontrollen. Kontrollmiljön formas av bl.a. ledarskapsstil, ansvarsfördelning, organisatorisk uppbyggnad och styrning från ledning och styrelse. En annan viktig komponent i kontrollmiljön är organisationskulturen som skall ta vid där formella regelverk saknas, brister eller i de delar ett sådant inte kan utformas. Organisationskulturen är följaktligen en central del av kontrollmiljön och det är således väsentligt att en organisation utvecklar sin organisationskultur såväl som det formella regelverket för kunna stärka kontrollmiljön.

Kontrollmiljö inom SU avseende externt finansierade forskningsprojekt

Det finns ett antal faktorer/synsätt som påverkar kontrollmiljön kring externa forskningsmedel. Till exempel kan det hos enskilda forskare uppfattas ett synsätt som innebär att forskningsmedel anses tillhöra forskaren och inte sjukhuset. Vi har vidare fått intryck av att det i verksamheten finns en uppfattning om att ett projekt som avslutas och resultatavräknas med överskott finansierar underskott i någon annan del av verksamheten. Det finns av denna anledning en risk för att enskilda forskare försöker undvika att inte resultatavräkna vid projektets färdigställande. Eventuella överskott kommer på detta vis inte sjukhuset tillgodo.

Ytterligare en faktor som påverkar kontrollmiljön är att det i många fall är två huvudmän som är inblandade vid hanteringen av externa medel, SU och Göteborgs universitet (GU). Flera forskare har en anställning hos båda dessa huvudmän och forskningen pågår inom båda organisationerna vilket kan ha en negativ påverkan på kontrollmiljön, bl.a. då det kan finnas incitament att utnyttja förhållandet genom att föra medel mellan huvudmännen.

SU saknar en gemensam ekonomihandbok. Det särskilda regelverket för projektredovisning är vidare inte utförligt/detaljerat till sitt innehåll. Det finns därför en risk för att regelverket tolkas olika av lokala företrädare, något som påverkar den interna kontrollen negativt. Konsekvensen av avsaknaden av ett tydligt regelverk kring ekonomiadministrativa frågor gällande projekthantering leder enligt vår bedömning till olika administrativ hantering av pågående projekt i olika delar av organisationen.

Sammanfattningsvis karakteriseras SU:s kontrollmiljö av ett decentraliserat synsätt, vilket även gäller hanteringen av externa medel. Trots det gemensamma regelverket för projekthantering vid SU samt dess ”skall-krav” utmärks

kontrollmiljön kring projekthantering av ett stort mått av olikheter och lokala tolkningar. Enligt vår bedömning finns det flera förklaringar till detta bl.a.; 1) regelverket lämnar utrymme för tolkning, 2) organisationen är decentraliserad med begränsad detaljerad uppföljning kring detta område, 3) forskningsverksamheten präglas av akademisk frihet.

Rekommendationer

Vi rekommenderar följande för att stärka kontrollmiljön:

- att genom utveckling av det nuvarande skriftliga regelverket för ekonomiadministrativ projekthantering utforma tydligare, mer heltäckande och i högre grad standardiserade regler/rutiner avseende ekonomiadministrativ hantering av externa medel. Syftet är att nå harmonisering i tillämpning och därigenom jämförbar och transparent ekonomisk information. I en decentraliserad organisation med många användare av ekonomiadministrativa system och rutiner finns ett stort behov av stöd och vägledning för att uppnå en enhetlig och hög kvalité i såväl ekonomiadministrationen som i den ekonomiska rapporteringen.

3.2 Riskbedömning

Det förekommer både lång- och kortsiktiga risker att förhålla sig till i samband med verksamhet finansierad av externa medel. Alla risker måste utvärderas mot bakgrund av vilka mål som har utformats för verksamheten. Den främsta ekonomiska risken är att projekten inte har full kostnadstäckning och att underskott måste täckas av medel avsedda för löpande verksamhet. Den långsiktiga ekonomiska risken är beroende av i vilken utsträckning som en verksamhet är beroende av extern finansiering och dess flexibilitet att hantera åtaganden i form av till exempel personal och lokaler om så blir nödvändigt.

Verksamhetens syn på ekonomiska risker inom SU

I samband med våra intervjuer har vi noterat att involverade i processen rörande externa forskningsmedel betraktar finansieringen som en möjlighet utan att i särskilt stor utsträckning reflektera över den eventuella ekonomiska risken. Den eventuella ekonomiska risken synes inte uppmärksammas i särskilt stor utsträckning. En förklaring är att riskerna inte anses särskilt betydande/väsentliga. Inställningen kan till viss del anses relevant vad avser

projekt som finansieras med ALF-medel, där den finansiella risken initialt kan bedömas som lägre. ALF-finansierad verksamhet utvärderas enligt uppgift i huvudsak på akademiska grunder och om forskningen inte varit framgångsrik är det troligt att ALF-finansiering ej utgår under kommande perioder. Det föreligger dock självfallet ekonomiska risker i verksamhet finansierad med ALF-medel, såväl för den samlade forskningsverksamheten som i enskilda projekt, t.ex. om det i projektet används personal, lokaler etc, som kortsiktigt inte kan omplaceras/avvecklas om ALF-finansiering uteblir (se även nedan under rubriken "Åtagandet"). Dessutom kan naturligtvis även projekt finansierade med ALF-medel av olika skäl ge ett ekonomiskt underskott, om verksamheten som bedrivs leder till högre kostnader än planerat.

Riskbilden är till viss del annorlunda beträffande till exempel läkemedelsprövningar, då det i de flesta fall finns ett tydligt åtagande om någon typ av leverans. Om verksamheten av någon anledning inte kan leva upp till detta åtagande finns det risk för avtalsbrott eller att mer kostnader än intäkter genereras i ett projekt för att klara utlovad leverans (förlustriskprojekt). De ekonomiska riskerna på grund av det tydligare leveransåtagandet, allt annat lika, är följaktligen större i jämförelse med övrig externfinansierad verksamhet. Historiskt har denna verksamhet dock bedrivits med överskott.

Åtagandet är utgångspunkten för den ekonomiska risken

En mycket väsentlig beståndsdel av den ekonomiska risken är att det med projektmedlen följer ett åtagande att prestera i enlighet med avtal. Åtagandet kräver resurser i form av exempelvis personal, lokaler och utrustning. Om fasta resurser anskaffas som en del av externt finansierade projekt finns det en risk att verksamheten binder upp sig för kostnader under en period som inte motsvaras av den externa finansieringen. Om dessa resurser alltjämnt finns i verksamheten vid projektets slut kommer de att fortsätta generera kostnader som måste täckas. Motsvarande förhållande gäller personal, i de fall det inte finns möjligheter att omplacera eller säga upp personal på kort varsel. Det är av denna anledning väsentligt att ett korrekt underlag finns för bedömning av den ekonomiska risken såväl för den konsoliderade verksamheten som för det enskilda projektet.

Förutsättningar för hantera riskbedömningar

Den ekonomiska riskbilden varierar således beroende på vilken typ av finansiering det rör sig om, även om den grundläggande ekonomiska risken är densamma oavsett vilken typ av externfinansierad verksamhet som bedrivs. I det

särskilda regelverket (2004-05-18) för projekthantering tas inte utgångspunkt i att det finns olika former av externa forskningsmedel utan de behandlas på samma sätt. Regelverkets utgångspunkt är att all extern finansiering skall hanteras på likartat sätt och följaktligen avspeglas inte olikheterna beträffande projekttypernas ekonomiska riskprofiler i rutinerna.

En förutsättning för att kunna göra korrekta bedömningar av den ekonomiska risken kopplad till projekt är kvalitén i projektredovisningen. Det har vid våra intervjuer framkommit att projektredovisningen har brister som försvårar möjligheten att upprätta ekonomiska riskbedömningar, se även avsnitt 3.3.

Rutiner för riskbedömningar

SU:s regelverk inbegriper inte rutiner för riskbedömningar utan konstaterar bara att projektintäkter skall matchas mot projektkostnader. Vidare framgår av regelverket att projektledaren har i uppdrag att löpande följa att underskott ej uppstår. Det finns en informell regel som säger att underskott kopplad till projektverksamhet aldrig skall redovisas.

Rekommendationer

Det brister enligt vår bedömning till vissa delar i två viktiga fundament för att kunna göra bedömningar av projektens inneboende ekonomiska risk. Det första fundamentet är projektredovisningen. Enligt vad som framkommit vid våra intervjuer:

- återspeglar projektredovisningen inte alltid hur verksamheten faktiskt bedrivs
- sker inte alltid kostnadsallokering mellan projekt med utgångspunkt i vilket projekt som orsakat kostnaden

Det andra fundamentet som saknas för att få en samlad bild av risknivån är en gemensam kontraktsreskontra för hela SU. En kontraktsreskontra ger möjlighet att ta fram uppgift om kontrakterad finansiering och ger därmed också en indikation på eventuell ekonomisk risk, då den visar vilka medel som kommer att tillföras verksamheten och dessa medel kan ställas i relation till den verksamhet som har byggts upp.

Vi rekommenderar mot bakgrund av ovanstående att följande övervägs:

- att en gemensam kontraktsreskontra för hela SU utvecklas och tas i bruk.
- att en gemensam rutin för förlustriskbedömningar i projekt utvecklas och tas i bruk.

Rekommendationerna som lämnats under avsnitt 3.1 är också mycket relevanta för denna komponent i den interna kontrollen.

3.3 Information och kommunikation

Den ekonomiska informationen och kommunikationen av densamma är mycket väsentlig för att uppnå och upprätthålla intern kontroll. Det är därför viktigt att riktlinjer, policys och tillämpning av dessa skapar goda förutsättningar för standardiserad och harmoniserad ekonomisk information. Målsättningen är att organisationens redovisning vid varje tillfälle skall ge en rättvisande bild av resultat och ställning så att informationen kan användas för styrning och uppföljning.

Regelverket för projekthantering

Existerande regelverk ger enligt vår bedömning inte tillräcklig vägledning/styrning med avseende på hur projekt skall hanteras och redovisas. Det leder enligt vår mening till en risk för att projektredovisningen hanteras olika i verksamheten, vilket i sin tur kan leda till att upprättad ekonomisk information inte fullt är harmoniserad och rättvisande.

Ekonomisk information utifrån projektredovisningen

En projektredovisning är ett väsentligt beslutsunderlag för den interna styrningen. Enligt våra intervjuer har SU:s projektredovisning vissa brister i normativ bemärkelse, då den praxis som har uppstått i verksamheten avviker från den upprättade normen. Det föreligger därför en risk för att den redovisningsinformation som erhålls från ekonomisystemet inte skapar goda förutsättningar för ekonomisk uppföljning och styrning av projekt.

Projektredovisningen inom SU bygger på en avräkningsmodell, d.v.s. i takt med att utgifter bokförs på projektet, avräknas den intäkt som bokförts som skuld då medlen erhöles (vilket enligt uppgift vanligen sker i förskott). Detta kan leda till en felaktig periodisering av dessa kostnader. Av projektredovis-

ningen framgår ingående balans (d.v.s. nettot av tidigare inbetalda medel och bokförda utgifter). Till denna balans adderas ytterligare inbetalningar och dras ifrån samtliga utbetalningar kopplade till projektet. Nettot utgör utgående balans. Redovisningsmetoden tar inte fasta på vad som förbrukas i förhållande till vad som presteras, det vill säga relationen mellan projektets intäkter och kostnader.⁶ Ett förhållande som kan uppstå är att medlen är slut/använda, men det återstår prestationer som måste utföras och som inte är finansierade. Med nuvarande rutiner finns en risk att sådana förhållanden upptäcks först när finansieringen är slut.

Det föreligger vidare risk att olika områden inom SU använder delvis olika redovisningsprinciper för projektredovisningen. Nuvarande regelverk och central uppföljning ger enligt vår bedömning inga garantier för att verksamheten använder samma redovisningsprinciper/kalkylmetoder gällande hanteringen av externa medel. Detta rör till exempel hur overheadkostnader belastar olika projekt.

Rekommendationer

Projektredovisningen bör vara en väsentlig del av SU:s infrastruktur för styrning och uppföljning av forskningsverksamheten. Den ekonomiska redovisningen av ett projekt vid SU behövs för fyra ändamål:

- för den löpande styrningen av projektet
- för SU:s styrning och uppföljning av verksamheten i stort
- för externredovisningen
- för eventuell återredovisning till finansjär

Bokföringen utgör grundmaterialet som sedan kompletteras och sammanställs i rapporter för olika syften. SU:s projektredovisning har enligt vår bedömning vissa brister i möjligheten att uppfylla samtliga ovanstående syften. Områden som vi noterat som är viktiga att vidta åtgärder kring är:

- Projektdefinitionen
- Kostnadsallokering

⁶ Med prestation avses projektets faktiska färdigställande och inte hur stor andel av tillgängliga medel som avräknats. Prestationen skall sättas i relation till avräknade medel för att erhålla en indikation på om det föreligger en förlustrisk i projektverksamheten. Det kan för komplex projektverksamhet vara svårt att göra denna bedömning eftersom prestationen sällan sker linjärt över tiden. Problemet gör det emellertid inte mindre viktigt att försöka göra denna typen av bedömningar.

- Redovisningsprinciper

3.4 Kontrollåtgärder

Kontrollåtgärder är olika aktiviteter som skall säkerställa att ledningens direktiv följs och uppsatta mål nås. Det handlar bland annat om arbets- och ansvarsfördelning, attestrutiner, avstämningar och resultatuppföljning. Att tillräckligt med kontrollåtgärder finns implementerade är en ledningsfråga.

Vid SU finns en rad föreskrivna kontrollåtgärder. Ur ett ekonomiskt riskperspektiv finns det i ett projekts livscykel ett antal kritiska tidpunkter/aktiviteter vilka bör särskilt nogsamt övervakas ur ett intern kontroll perspektiv; 1) Ansökningstillfälle, 2) Ansökan beviljas, 3) Löpande redovisning och uppföljning, 4) Bokslut och 5) Projektavslut. Vid samtliga av dessa kritiska tidpunkter/aktiviteter bör det finnas kontrollåtgärder som diskuteras vidare nedan.

1) Ansökningstillfälle

Ansökningstillfället är ett viktig styr- och beslutstillfälle. Om det ekonomiska beslutsunderlag som ansökan bygger på inte är rättvisande finns risk att projektet inte har full kostnadstäckning.

Det finns inom SU fastställda rutiner med beloppsgränser, för godkännande av ansökningar om extern finansiering. Av regelverket framgår tydligt att ansvaret för forskningsverksamheten ligger hos verksamhetschefen. Däremot saknas krav på förkalkylens utformning, vilket kan få till följd att inte förkalkyl upprättas eller upprättas bristfälligt. Vidare saknas tydlig vägledning om vad som är att betrakta som en direkt respektive indirekt kostnad.

2) Ansökan beviljas

Tillfället för eventuellt beviljande är centralt eftersom ett beviljande av bidrag från en finansiär som ställer krav på motprestation resulterar i ett framtida åtagande. Åtagandet är dels mot finansiären, dels internt genom att resurser i form av exempelvis personal och lokaler knyts upp. Vid denna tidpunkt uppstår det formella åtagandet och såväl möjligheter som risker övergår till SU. Vid SU saknas regelverk för huruvida vissa avtal skall granskas av jurist.

3) Löpande redovisning och uppföljning

Vi har i samband med våra intervjuer noterat att projektredovisningen som finns vid SU har vissa brister. Projektredovisningen avspeglar i många fall enskilda bidrag från finansiär även om ett projekt har flera finansiärer, d.v.s. avgränsningen mellan projekt i ekonomisystemet är inte någon avgränsning mellan projekt ur ett verksamhetsmässigt perspektiv. Vidare allokeras inte alltid kostnader till de projekt som givit upphov till dem. Sammantaget blir konsekvensen att projektredovisningen inte ger en fullt ut rättvisande ekonomisk information på projektnivå.

4) Bokslut

Intäkter och kostnader i pågående projekt hanteras redovisningsmässigt genom att intäkter avräknas i takt med att kostnader läggs ned. Projektens faktiska färdigställandegrad bedöms inte och därigenom görs ingen ekonomisk riskbedömning, det vill säga avräkningen av projektmedel görs inte i relation till det faktiska färdigställandet. Det finns således en direkt risk för att intäkter avräknas i en snabbare takt än den prestationsmässiga färdigställandegraden. När finansieringen är slut kan det föreligga ytterligare prestationer som måste genomföras, vilket kommer att generera ett underskott. Det är av denna anledning viktigt att det kontinuerligt görs en bedömning av relationen mellan resursförbrukning och prestation i projektet för att bedöma om det finns en förlustrisk. En formaliserad rutin för förlustriskbedömning saknas inom SU.

Utgångspunkten för det interna arbetet med projektredovisningen är att projekten inte får redovisa underskott. Det saknas vägledning i det gemensamma regelverket för projekthantering för hur en eventuell förlustsituation skall hanteras i redovisningen. Våra intervjuer tyder på att det internt förs medel från ett projekt till ett annat för att undvika underskott. Således verkar det som principerna för ekonomistyrning används som utgångspunkt även för redovisningen. På detta sätt kommer varken överskott eller underskott att framgå av redovisningen trots att så borde vara fallet. Ett sätt att skapa en ”ekonomisk buffert” är att inte resultatavräkna färdiga projekt med överskott utan hålla dessa öppna till dess att överskottet kan tjäna som förlusttäckning. Det finns enligt uppgift pågående projekt inom SU som inte har redovisat aktivitet på flera år.

5) Projektavslut

I samband med våra intervjuer har det framkommit att projektavslut inte alltid sker på ett konsekvent sätt inom SU. En felaktig hantering innebär en risk för en felaktig och missvisande redovisning och därmed ett icke relevant och tillförlitligt beslutsunderlag

Om avslut sker på korrekta grunder kommer det inte finnas några möjligheter att skapa en buffert för resultatutjämnning, vilket skulle borga för en mer korrekt projektredovisning. Det har vid våra intervjuer framkommit att den interna normen inte fullt ut efterlevs i detta avseende utan projektansvariga avviker från existerande regler.

Rekommendation

Vi rekommenderar SU att överväga följande:

1) Ansökningstillfälle

En kalkylmall/stöd för förkalkyl bör upprättas och fastställas som norm. Förkalkylen är en av de viktigaste styr-/beslutspunkterna och bör enligt vår uppfattning få större uppmärksamhet.

Förkalkylen är särskilt kritisk i de ansökningar där det finns någon typ av motprestation, varför vi rekommenderar att den i dessa fall granskas av sakkunnig person med kunskaper om kalkylering.

2) Ansökan beviljas

I avtalet för finansieringen regleras många väsentliga förhållanden. Vi rekommenderar att ett regelverk med beloppsgränser, med utgångspunkt i kontraktssumman, tillsammans med typ av finansiär skall definiera vilka avtals-situationer som kräver konsultation av jurist.

3) Löpande redovisning och uppföljning

Projektredovisningen bör vara utformad utifrån en klar definition av vad som redovisningsmässigt avses med ett projekt. Intäkter från alla finansiärer som bidrar till ett projekt skall redovisas på ett och samma projektnummer liksom alla kostnader hänförliga till det aktuella projektet. Om detta redovisningsförfarande följs konsekvent kan verksamheten få en projektredovisning som är till värde för projektledare och andra beslutsfattare samt ger en rättvisande bild i externredovisningen. Att så sker måste följas upp.

Kostnader måste redovisas på det projekt som har orsakat kostnaden för att en projektredovisning som har värde för verksamheten skall uppnås och för att ge en rättvisande bild i externredovisningen. Om inte kostnadsredovisning sker på ett rättvisande sätt försvåras ekonomisk uppföljning. En rättvisande projektredovisning är kritisk bl.a. för projektledarens möjlighet att följa upp sitt projekt. Krav på uppföljning och dokumentation av densamma bör ingå i tydlig delegation av det ekonomiska ansvaret till samtliga nivåer i linjeorganisationen.

4) Bokslut

Ett tydligt regelverk bör tas fram innehållande en standardiserad mall inklusive handledning för att genomföra en förlustriskbedömning av pågående projekt. En sådan bedömning bör vara ett krav för projekt med en kontraktssumma överstigande visst belopp. En dokumenterad förlustriskbedömning är nödvändig för att undvika negativa ekonomiska överraskningar i framtiden. Det är viktigt att beakta att även projekt med skuldsaldo kan innebära förlustrisk. Syftet med rutinen för förlustriskbedömning är att de projekt för vilka framtida kostnader kommer att överstiga de totala projektintäkterna skall identifieras och mellanskillnaden redovisas som en kostnad omedelbart. Projektledarna skall vid aktuell tidpunkt för upprättande av förlustriskbedömningen göra den bästa bedömningen de kan göra av vilka framtida intäkter och kostnader som kommer att tillkomma projektet.

En kontroll bör ske årsvis av vilken aktivitet som varit i projekten. Projekt där ingen eller liten aktivitet förekommit löpande under året bör särskilt motiveras för att de skall få fortsätta att vara öppna. Denna genomgång syftar till att undvika att projektredovisningen fungerar som ”plånbok”, det vill säga den skall inte vara ett verktyg för budgetmässiga fördelningsfrågor avseende forskare/forskargrupper eventuella sparande av under- eller överskott. Således skall endast projekt som har en pågående verksamhet betraktas som ”pågående”.

5) Projektavslut

Uppföljning bör ske åtminstone halvårsvis att projekt avslutas i enlighet med kontrakts/avtals avslutsdatum. Dokumentation och arkivering av eventuella förlängningsbeslut bör ske på ett konsekvent sätt.

3.5 Övervakning och uppföljning

En stor del av den interna kontrollen inom SU är inte formaliserad, utan individbaserad. Detta innebär risk för att det inte föreligger jämförbarhet beträffande intern kontroll mellan enheterna. Det förefaller vidare inte vara klart uttalat vad som är den centrala ekonomiavdelningens mandat och uppgift kontra respektive områdes ekonomiavdelningar. Denna eventuella otydlighet kan utgöra ett hinder för en enhetlig och konsekvent löpande uppföljning av verksamhetens interna kontrollsystem.

Rekommendation

Vi rekommenderar att regler och rutiner avseende intern kontroll av externa forskningsmedel inom SU dokumenteras/formaliseras på ett tydligare sätt för att bland annat skapa förutsättningar för uppföljning och utvärdering på lika villkor.

System för intern kontroll måste övervakas och följas upp och det måste vara tydligt vem som har detta ansvar i organisationen. Vi rekommenderar att SU tydliggör ansvarsfördelningen för intern kontroll mellan olika nivåer inom organisationen för att det skall bli tydligt vem som ansvarar för uppföljning och övervakning i organisationen av system för intern kontroll.

2004-05-18

**Till samtliga
områdeschefer**

Riktlinjer och rutiner för externt och inomregionalt finansierad verksamhet som drivs i projektform vid SU.

SU är en kunskapsintensiv organisation med en naturlig och viktig verksamhet inom forsknings-, utvecklings- och utbildningsområdet. Arbetet sker ofta i nära samarbete med andra intressenter som t ex Sahlgrenska akademien, stat, läkemedelsindustri, fonder och regionala FoU-råd.

Samarbetet innebär ett åtagande från SU:s sida. I vissa fall krävs en specifik motprestation, i andra fall kan det röra sig ett bidrag som skall användas inom ett visst område.

Finansiärerna kräver i ökad utsträckning en återredovisning av resultat och ekonomi. Detta gäller inte minst staten genom det nya LUA/ALF-avtalet. Samtidigt måste SU försäkra sig om tydlighet i finansiering och åtagande så att organisationen kan ta ett ansvar för genomförandet. Verksamheten drivs ofta i projektform och det är viktigt med ett samordnat regelverk för beslut och ekonomihantering inom detta område. Målsättningen är att fastlägga de grundläggande förutsättningar som gäller för all verksamhet som drivs i projektform inom SU.

Projekt

Ett projekt är en aktivitet som har ett avgränsat syfte, är avgränsat i tid och kräver särskild redovisning/uppföljning. De roller inom SU som definieras är:

Projektledaren

Projektledaren ansvarar för projektet. Det innebär bl.a. att driva projektet i enlighet med kontraktet, tillse att kostnader och intäkter förs till projektet, att projektbudget hålls och att fastställda överenskommelser och policys följs.

Verksamhetschefen

Verksamhetschefen ansvarar för den verksamhet som bedrivs inom verksamhetsområdet och dess ekonomiska förutsättningar. Verksamhetschefen skall därför besluta om samtliga projekt innan kontrakt/annat bindande dokument med uppdragsgivare upprättas.

I det fall delegationsordningen eller andra regelverk kräver beslut på annan nivå i organisationen, skall verksamhetschefen godkänna projektet och beslutet fattas på erforderlig nivå.



Ekonomifunktionen

Områdets ekonomifunktion skall engageras redan vid planering av projektet. De skall vara projektledaren behjälplig vid budgetering av projektet, tillse att fakturering/överföring av projektmedelslikvid sker på lämpligt vis, lägga upp projektansvar i ekonomisystemet och periodisera intäkter så att de matchar kostnaderna i projektet. Ekonomifunktionen skall stödja uppföljningen av projektet i samråd med projektledaren.

Förutsättning för startande av externfinansierade projekt

En särskild överenskommelse skall träffas mellan verksamhetschef och projektledare. I denna skall följande redovisas:

- Utsedd projektledare.
- Typ av projekt (LUA, klin. Prövningar, råd- fondmedel m m).
- Projektbudget.
- Tidplan för projektet.

Överenskommelsen skall undertecknas av verksamhetschef och projektledare och ligger sedan till grund för öppnande av projektansvar i ekonomisystemet. Här kommer projektets ekonomiska händelser att redovisas.

Upprättande av projektbudget och rutiner för hantering av intäkter och kostnader för externa projekt

Bokning av intäkter och kostnader

Grundregeln är att ett projekt skall bära sina kostnader och målsättningen är att kostnaderna så långt som möjligt skall direktföras till projektet.

Lönekostnader

Lönekostnader skall i möjligaste mån styras om via lönesystemet. Utgångspunkten skall vara faktisk lönekostnad inkluderande faktisk arbetstid i projektet sociala avgifter, semesterintjänande.

Skulle den faktiska kostnaden vara svår att bestämma kan faktorn 1,85 på lönekostnaden tillämpas för att uppnå samma syfte.

Medicinsk service och material

Kostnader för medicinsk service och förbrukningsmaterial skall kostnadsföras via interndebiteringen etc. I praktiken kan detta vara svårt och det kan då vara acceptabelt med en schablondebitering av kostnader. Debiteringens storlek skall fastställas i projektbudgeten.



Lokalkostnader

Lokalkostnader skall påföras projektet. Direkt eller via schablondebitering. Kan inte den faktiska lokalkostnaden identifieras skall ett påslag motsvarande 10 % av projektets totala årsomsättning användas.

Moms

Moms tillkommer i regel vid fakturering av projekt på uppdrag av externa företag i form av forskning och läkemedelsprövningar. Kontakta ekonomifunktionen för rätt information för det enskilda projektet.

Overhead kostnader

Sjukhusgemensam overhead avser att täcka kostnader för nyttjande av sjukhusgemensam administration, gemensamma adb-system, och övriga sjukhusgemensamma funktioner. Kostnaden skall belasta de externa projekten med 10 %. Det finns hos vissa uppdragsgivare ett regelverk som inte tillåter overhead (ex. socialstyrelsen). I dessa fall får "OH" kalkyleras in i de olika delposterna.

Overheaden består av:

- SU-gemensamma kostnader. Sjukhusdirektörens stab och gemensam administration.
- SU-gemensamma kostnader som administreras av Försörjning och service. Det gäller bl a IT, säkerhet, brandskydd/bevakning, medicinskt bibliotek och miljö.
- Områdesgemensamma kostnader (ledning/stab/gemensamt) plus verksamhetens ledning.
- Hyreskostnader avseende gemensamma ytor såsom entréer, kulvertar, parker och korridorer.

I undantagsfall kan vid större projekt (ej LUA) överstigande 2 Mkr särskild prövning göras kring overheadens storlek i samband med avtalsskrivningen.

Overheaden kan tas ut vid inbetalning respektive i relation till upparbetad kostnad för projekt som löper över flera år. Upplägget bestäms vid upprättande av avtal

Periodisering

Projektets intäkter skall matchas mot projektets kostnader. Projektledaren har i uppdrag att löpande följa att underskott ej uppstår.

I ekonomisystemet finns den s.k. snurran, som är en teknisk hjälp att vid varje månadsskifte ha intäkter matchade till bokade kostnader.



LUA- medel skall med hänsyn till sin storlek, periodiseras vid varje månadsskifte. De skall ej ligga i "snurrar". LUA- medel är i princip årsbundna och kan således ej balanseras till nästkommande år.

Avslut av projekt

Ett projekt skall avslutas när projektets löptid utgått. Projektledaren skall då inkomma med en lägesrapport/slutrappport avseende såväl resultat av projektet som ekonomisk sammanställning till verksamhetschef. Eventuella över/underskott förs till verksamheten om inte annat fastställts i projektöverenskommelsen.

Sahlgrenska Universitetssjukhuset

Dennis Svensson
Ekonomidirektör

Peter Lönnroth
Direktör planering och FoUU