



*EKONOMI-  
ADMINISTRATIONEN  
VID LINKÖPINGS  
UNIVERSITET*

SOU 1994:143



UTBILDNINGSDEPARTEMENTET

Ref W1B  
Occ  
SOW



Statens offentliga utredningar

1994:143

Utbildningsdepartementet

# Ekonomiadministrationen vid Linköpings universitet

Rapport från Linköpingskommittén  
Stockholm 1994

SOU och Ds kan köpas från Fritzes kundtjänst. För remissutsändningar av SOU och Ds svarar Fritzes, Offentliga Publikationer, på uppdrag av Regeringskansliets förvaltningskontor

Beställningsadress: Fritzes kundtjänst  
106 47 Stockholm  
Fax: 08-20 50 21  
Telefon: 08-690 90 90

NORSTEDTS TRYCKERI AB  
Stockholm 1994

ISBN 91-38-13834-4  
ISSN 0375-250X

## Till statsrådet och chefen för Utbildningsdepartementet

Regeringen bemyndigade den 21 april 1994 Chefen för Utbildningsdepartementet, statsrådet Per Unckel att tillkalla en kommitté med uppdrag att stödja Linköpings universitet i deras arbete med att åtgärda de påpekanden Riksrevisionsverket tagit upp i revisionsberättelser och rapporter, samt att lämna kommitténs bedömning av de åtgärder som universitetet vidtagit.

Med stöd av bemyndigandet tillsattes kommittén (U 1994:04) den 21 april 1994.

Sjukhusdirektör Birgitta Böhlin förordades som ordförande i kommittén.

Som ledamöter förordades revisionschef Sten Bjelke och byråchef Rune Fransson.

Som sekreterare förordades ämnessakkunnige Eva Svensson.

Vi ber härmed att få överlämna vår rapport enligt uppdraget ovan.

Stockholm i november 1994

Birgitta Böhlin

Sten Bjelke

Rune Fransson

/Eva Svensson

# Uebungsbeispiel

Die Funktion  $f: \mathbb{R} \rightarrow \mathbb{R}$  sei durch  $f(x) = \frac{1}{2}x^2 + \frac{1}{3}x^3$  für alle  $x \in \mathbb{R}$  definiert. Berechnen Sie  $f'(x)$  und  $f''(x)$  für alle  $x \in \mathbb{R}$ .  
 Lösung:  $f'(x) = x + x^2$ ,  $f''(x) = 1 + 2x$ .

Die Funktion  $f: \mathbb{R} \rightarrow \mathbb{R}$  sei durch  $f(x) = \frac{1}{2}x^2 + \frac{1}{3}x^3$  für alle  $x \in \mathbb{R}$  definiert. Berechnen Sie  $f'(x)$  und  $f''(x)$  für alle  $x \in \mathbb{R}$ .

Die Funktion  $f: \mathbb{R} \rightarrow \mathbb{R}$  sei durch  $f(x) = \frac{1}{2}x^2 + \frac{1}{3}x^3$  für alle  $x \in \mathbb{R}$  definiert. Berechnen Sie  $f'(x)$  und  $f''(x)$  für alle  $x \in \mathbb{R}$ .

Die Funktion  $f: \mathbb{R} \rightarrow \mathbb{R}$  sei durch  $f(x) = \frac{1}{2}x^2 + \frac{1}{3}x^3$  für alle  $x \in \mathbb{R}$  definiert. Berechnen Sie  $f'(x)$  und  $f''(x)$  für alle  $x \in \mathbb{R}$ .

Die Funktion  $f: \mathbb{R} \rightarrow \mathbb{R}$  sei durch  $f(x) = \frac{1}{2}x^2 + \frac{1}{3}x^3$  für alle  $x \in \mathbb{R}$  definiert. Berechnen Sie  $f'(x)$  und  $f''(x)$  für alle  $x \in \mathbb{R}$ .

Die Funktion  $f: \mathbb{R} \rightarrow \mathbb{R}$  sei durch  $f(x) = \frac{1}{2}x^2 + \frac{1}{3}x^3$  für alle  $x \in \mathbb{R}$  definiert. Berechnen Sie  $f'(x)$  und  $f''(x)$  für alle  $x \in \mathbb{R}$ .

Die Funktion  $f: \mathbb{R} \rightarrow \mathbb{R}$  sei durch  $f(x) = \frac{1}{2}x^2 + \frac{1}{3}x^3$  für alle  $x \in \mathbb{R}$  definiert. Berechnen Sie  $f'(x)$  und  $f''(x)$  für alle  $x \in \mathbb{R}$ .

Die Funktion  $f: \mathbb{R} \rightarrow \mathbb{R}$  sei durch  $f(x) = \frac{1}{2}x^2 + \frac{1}{3}x^3$  für alle  $x \in \mathbb{R}$  definiert. Berechnen Sie  $f'(x)$  und  $f''(x)$  für alle  $x \in \mathbb{R}$ .

# Innehållsförteckning

<b>1 Sammanfattning</b> .....	7
<b>2 Inledning</b> .....	9
<b>3 Universitetets organisation</b> .....	11
<b>4 Ekonomistyrning och ekonomiadministrativa rutiner</b> .....	15
4.1 Allmänt .....	15
4.2 Fördelning av gemensamma kostnader .....	15
4.3 Ekonomiadministration .....	16
<b>5 Ekonomisystem</b> .....	19
<b>6 Interna kostnadsfördelningar</b> .....	21
<b>7 Regeringsbeslutet 1994-04-21</b> .....	23
7.1 Genomgång av punkter i regeringsbeslutet .....	23
<i>Bilaga 1</i> Regeringsbeslut 1994-04-21 .....	29
<i>Bilaga 2</i> SCOPE OF WORK .....	39

Handelsrechnung vom 1.1.1991 bis 31.12.1991

1	Ergebnisrechnung	2
2	Bilanz	3
3	GuV (GuV) (GuV)	4
4	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	5
5	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	6
6	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	7
7	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	8
8	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	9
9	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	10
10	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	11
11	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	12
12	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	13
13	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	14
14	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	15
15	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	16
16	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	17
17	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	18
18	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	19
19	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	20
20	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	21
21	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	22
22	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	23
23	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	24
24	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	25
25	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	26
26	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	27
27	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	28
28	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	29
29	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	30
30	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	31
31	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	32
32	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	33
33	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	34
34	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	35
35	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	36
36	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	37
37	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	38
38	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	39
39	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	40
40	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	41
41	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	42
42	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	43
43	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	44
44	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	45
45	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	46
46	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	47
47	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	48
48	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	49
49	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	50
50	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	51
51	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	52
52	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	53
53	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	54
54	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	55
55	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	56
56	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	57
57	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	58
58	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	59
59	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	60
60	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	61
61	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	62
62	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	63
63	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	64
64	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	65
65	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	66
66	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	67
67	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	68
68	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	69
69	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	70
70	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	71
71	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	72
72	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	73
73	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	74
74	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	75
75	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	76
76	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	77
77	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	78
78	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	79
79	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	80
80	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	81
81	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	82
82	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	83
83	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	84
84	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	85
85	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	86
86	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	87
87	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	88
88	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	89
89	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	90
90	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	91
91	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	92
92	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	93
93	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	94
94	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	95
95	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	96
96	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	97
97	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	98
98	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	99
99	GuV (GuV) (GuV) (GuV)	100

# Rapport angående kommitténs bedömning av resultatet av universitetets vidtagna åtgärder.

---

## 1 Sammanfattning

Uppdraget från Utbildningsdepartementet var att stödja Linköpings universitet i deras arbete med att åtgärda de påpekanden Riksrevisionsverket (RRV) tagit upp i revisionsberättelser och rapporter, samt att lämna vår bedömning av de åtgärder som universitetet vidtagit. I vårt arbete har vi inte gjort någon totalanalys av universitetets samtliga verksamheter utan inriktat oss på de frågor vi utifrån uppdraget bedömt som väsentliga.

Vi har i våra kontakter med Linköpings universitet mött en öppen attityd till kommittén och uppfattat att universitetet haft en uttalad ambition att försöka lösa de problem som speglas i RRV:s rapporter. Vi kan konstatera att RRV bedömt Linköpings universitets redovisning vara rättvisande i den revisionsberättelse som lämnats avseende budgetåret 1993/94. De åtgärder som vidtagits löser sannolikt en del av problemen, men är enligt vår mening inte tillräckliga för att åstadkomma en varaktig förbättring av ledningens möjligheter att styra verksamheten och ekonomin inom universitetet.

Vår bedömning är att Linköpings universitet utöver det som nu gjorts åtminstone måste vidta nedanstående noterade åtgärder för att möjliggöra en varaktig förbättring av den administrativa styrningen.

- Befogenhets- och ansvarsfördelningen mellan den centrala nivån, fakultetsnivån och institutionsnivån behöver tydliggöras i lokala beslut och delegeringsordningar.
- Den administrativa organisationen behöver förenklas och förtydligas.
- Universitetet bör göra en översyn av vilken typ av systematisk information/uppföljning och analyser som skall underställas rektor fortlöpande.
- En tydlig hierarkisk besluts- och ansvarsordning behöver tas fram avseende de ekonomiska frågorna.
- I samband med byte av ekonomisystem behöver en genomgång göras av vilka rutiner som är relevanta för verksamheten.
- En översyn behöver göras av vilka metoder som skall användas vid fördelning av gemensamma kostnader.

- Man behöver utvärdera de definitioner som finns vad gäller stödfunktionerna, controller och internrevision, skall arbeta med. Detta för att förbättra de båda funktionernas förutsättningar att arbeta effektivt.
- Fordras att tid sätts av och att rutiner finns för att inte bokslutsarbetet skall hindra den löpande bokföringen på det nya redovisningsåret.

## 2 Inledning

Med utgångspunkt i 1993 års universitets- och högskolereform ges universitet och högskolor stor frihet när det gäller verksamhetens inriktning, organisation och genomförande. Det nya resurstilldelningssystemet kan inte fungera på avsett sätt om inte ekonomiadministrationen fungerar tillfredsställande. I proposition (1992/93:169) om högre utbildning för ökad kompetens framhölls att det nya resurstilldelningssystemet kommer att kräva en förstärkning av den ekonomiska kompetensen inom universitet och högskolor samt att behovet av bättre fungerande ekonomisk uppföljning och kontroll också kommer att krävas utifrån den ökade friheten.

RRV:s invändningar mot Linköpings universitets bokslut för budgetåret 1992/93 utgår från att den administrativa och ekonomiska kontrollen haft stora brister under det aktuella budgetåret. Delvis likartade invändningar har tidigare anförts av RRV i revisionsberättelse för budgetåret 1991/92.

Universitetets arbete med att utreda de problem som RRV tagit upp i revisionsberättelser och rapporter för budgetåren 1991/92 och 1992/93 har kommit igång först under våren 1994. När det gäller avstämningsarbetet gjordes en del under januari och februari 1994 i samband med att universitetet tog fram ett halvårsbokslut, resterande avstämningsarbete gjordes först i samband med bokslutsarbetet avseende budgetåret 1993/94. En del utredningar t.ex. avseende eventuellt otillåtna räntevinster, som borde ha genomförts tidigare görs nu i samband med bokslutsarbetet för budgetåret 1993/94.

I april 1994 fick vi i uppdrag att följa och stödja Linköpings universitets arbete med att utveckla de ekonomiadministrativa funktionerna och att förbättra universitetets ledning och kontroll. Av kommittédirektivet framgår att vi skall avlämna en rapport till regeringen med vår bedömning av resultatet av universitetets åtgärder.

Vi har som kommitté inte gjort någon totalanalys över universitetets samtliga verksamheter, utan i stället koncentrerat oss på de frågor som vi bedömt vara väsentliga mot bakgrund av uppdraget.

Vi ser positivt på det samarbete som kommittén haft med både Linköpings universitet och RRV.

Av det som framkommit visar det sig att universitetet tagit till sig delar av RRV:s synpunkter och att tid lagts ner på att bl.a. ta fram en ekonomi-handbok och dokumentation över hur organisationen skall fungera.

# 2. Introduction

The first part of the book is devoted to a general introduction to the subject. The author starts by pointing out that the study of the history of the world is a complex and multifaceted task. He then proceeds to discuss the various methods and approaches that have been used by historians to reconstruct the past. This includes a detailed examination of the sources of historical information, such as written records, archaeological excavations, and oral traditions. The author also touches upon the importance of critical thinking and the need to evaluate the reliability of different sources.

In the second part of the book, the author delves into the specific details of the historical events and periods that he is discussing. He provides a comprehensive overview of the political, social, and economic conditions of the time. The text is rich with examples and anecdotes that help to bring the past to life. The author's writing style is clear and engaging, making the book accessible to a wide range of readers. He also includes several charts and diagrams to illustrate key concepts and trends.

The third part of the book is dedicated to a critical analysis of the historical events and periods. The author examines the causes and consequences of these events, and offers his own perspective on their significance. He discusses the role of individual leaders and the influence of broader social and cultural forces. This section is particularly thought-provoking and offers valuable insights into the complexities of human history.

In the final part of the book, the author concludes his study by reflecting on the broader implications of the historical events and periods that he has discussed. He offers a final assessment of the state of the world and the challenges that it faces. The book ends with a powerful message about the importance of learning from the past and the need to strive for a better future.

### 3 Universitetets organisation

Grundläggande för en välfungerande verksamhet är en tydlig organisation och en klar beslut- och ansvarsfördelning. Beslutsstrukturen vid svenska universitet och högskolor är till följd av såväl central reglering som tradition mycket sammansatt och komplex. Den avreglering och ökade fokusering på individuellt ledarskap som kännetecknat högskolan under senare år har inte drivits fullt ut och därmed inte heller lett till önskvärd organisatorisk tydlighet. Linköpings universitet intar i det avseendet ingen särställning och viss del av den kritik som kan riktas mot Linköpings universitet kan säkerligen riktas mot övriga universitet och högskolor.

Högskolelagen och högskoleförordningen reglerar den övergripande ansvarsfördelningen inom universiteten. De tre huvudsakliga ansvarsnivåerna utgörs av styrelse-/rektorsnivån, fakultetsnivån och institutionsnivån utan att det föreligger en till alla delar strikt hierarkisk ordning mellan dessa tre nivåer. Därutöver har enskilda forskare och forskargrupper ansvar för i varje fall den externt finansierade forskningen.

Institutionerna utgör de egentliga resultatenheterna inom vilka resurser förbrukas för att bedriva forskning och utbildning. Med hänsyn till att externa finansierare fördelar medel direkt till enskilda forskare/forskargrupper inom institutionerna, utan att beslut om sådana medel annat än i formell mening hanteras på central administrativ nivå, blir de enskilda forskarnas/forskargruppenas roll i den ekonomiska planeringen och uppföljningen avgörande. Den decentralisering som skett inom högskolesystemet har under senare år ökat institutionernas självständighet och därmed ansvar i ekonomiska frågor samtidigt som ekonomihanteringen generellt sett blivit mer krävande och komplex. Det är uppenbart att detta ställer krav på en ökad ekonomisk kompetens hos prefekter/institutionsstyrelser samt administrativ stödpersonal, som innefattar såväl ökad kunskap i ekonomifrågor som ändrade förhållningssätt till ekonomisk styrning och uppföljning. En sådan kompetensutveckling kommer att ta lång tid och Linköpings universitet har endast inlett denna process. Det finns planer för ytterligare steg i denna process i samband med införandet av ett nytt ekonomisystem inom kort.

Styrelse-/rektorsnivån kan ses som en koncernledning med ett totalansvar för den samlade verksamheten. En decentraliserad beslutsordning i kombination med ökade krav på ekonomifunktionerna från regering och riksdag ställer ökade krav på uppföljning och kontroll från koncernledningens sida. Detta ställer i sin tur krav på ekonomisk kompetens samt på system och rutiner för insamling och analys av data avseende verksamhet och ekonomi. Rektors ansvar har sedan den 1 juli 1993 ökat markant medan de reella

förutsättningarna för rektor att genom systematisk och löpande uppföljning och kontroll uppfylla sitt ansvar, inte på motsvarande sätt utvecklats.

Vi anser oss inte ha funnit full insikt hos ledningen om de utvecklingsbehov som här finns med hänsyn till de starkt ökade kraven på uppföljning och kontroll från regering och riksdag samt den ökade komplexiteten inom ekonomin. Här behöver tydligare anges vilken typ av systematisk information som skall underställas rektor fortlöpande. Problemet med den information om verksamhet och ekonomi som idag finns är att den är svåröverskådlig och svårtolkad. Ledningen behöver analyserad information i en mer lättsmält form för den löpande uppföljningen. Detta är uppgifter som normalt faller på controllerfunktionen (se kap 4).

Fakultetsnämndernas uppgifter är reglerade i högskolelag och högskoleförordning och innefattar även beslut av ekonomisk art. Fakultetsnivån kan t.ex. ses som beställare av utbildning och forskning från institutionerna; inom utbildningen den helt dominerande beställaren, men inom forskningen en bland flera beställare. Fakultetsnivån fattar därutöver viktiga beslut som rör kärnverksamheten utbildning och forskning som får långsiktiga ekonomiska konsekvenser för vilka koncernledningen har det slutliga ekonomiska ansvaret.

Vissa oklarheter i ansvarsfördelningen mellan den centrala nivån, fakultetsnivån och institutionsnivån finns i högskolesystemet som direkt kan hänföras till den centrala regleringen av högskolorna samt den tradition av kollektivt beslutsfattande som präglar högskolesystemet. Ansvarsfördelningen måste därför tydliggöras i lokala beslut och delegeringsordningar. Vi har tagit del av den dokumentation i dessa frågor som finns inom Linköpings universitet.

Enligt vår mening måste det i ekonomiska frågor finnas en tydlig hierarkisk ansvarsordning där framför allt styrelsens, rektors och institutionsledningarnas befogenheter och ansvar tydliggörs. Detta är inte tillräckligt tydligt betonat i den dokumentation vi tagit del av utan har snarare tonats ned, med hänsyn till den opinion som finns mot ett sådant hierarkiskt synsätt.

En annan viktig fråga rör den administrativa organisationen. Under en period har rektor, som är universitetets chef, också haft det direkt operativa administrativa ansvaret. Detta ställer mycket stora krav både vad gäller kompetens och tidsinsatser med tanke på de nya och komplexa krav som numera ställs på ledningen, inte minst inom ekonomiområdet. Någon samlad administrativ chef har inte funnits. Ekonomichefens roll och ställning i organisationen har inte varit, och är enligt vår mening fortfarande inte, helt klar. Det är vår bestämda uppfattning att en del av de problem som Linköpings universitet har haft bottnar i en oklar administrativ organisation.

Vi har inte blivit övertygade om att dessa frågor fullt ut är utklarade ännu. Ett problem, som sannolikt finns på många universitet och högskolor, är relationen och ansvarsfördelningen mellan den akademiska och administrativa ledningen. Av kompetensmässiga och tidsmässiga skäl drivs ekonomifrågorna på central nivå ofta av den administrativa ledningen medan det formella ansvaret vilar på rektor. Det är viktigt att betona att det ekonomiska ansvaret inte kan skiljas ut från verksamhetsansvaret och vi vill ta avstånd från ett synsätt att ekonomiskt ansvar isolerat kan delegeras. Rektors, administrativa direktörens och ekonomichefens respektive befogenheter och ansvar bör ses över och vid behov klarläggas.

Sammantaget anser vi att de svenska högskolorna, liksom stora delar av den övriga offentliga sektorn, är på väg in i ett system när det gäller ekonomistyrning och ekonomiadministration som ställer väsentligt ändrade krav på medvetenhet om och kompetens att hantera ekonomiska frågor samt på system och rutiner något som inte ännu kan uppfyllas. Det systemskifte som nu genomförs tar viss tid men det är nödvändigt att utvecklingsarbetet bedrivs långsiktigt och målmedvetet och med rätt inriktning. Linköpings universitet har fått bedriva sitt utvecklingsarbete med utgångspunkt i de problem som följde av att kommunikationsprogrammet i det nya ekonomisystemet kraschade. För universitetet är det nödvändigt att så snart ett nytt ekonomisystem är infört och de basala ekonomifunktionerna åter fungerar formulera målsättningen för nästa fas i utvecklingsarbetet som bl.a. innefattar omfattande utbildningsinsatser inom hela organisationen.

The first part of the book is devoted to a general introduction to the study of the history of the world, and to a discussion of the methods and sources of historical research. The second part of the book is devoted to a detailed study of the history of the world, from the beginning of time to the present day. The third part of the book is devoted to a study of the history of the world, from the beginning of time to the present day. The fourth part of the book is devoted to a study of the history of the world, from the beginning of time to the present day. The fifth part of the book is devoted to a study of the history of the world, from the beginning of time to the present day. The sixth part of the book is devoted to a study of the history of the world, from the beginning of time to the present day. The seventh part of the book is devoted to a study of the history of the world, from the beginning of time to the present day. The eighth part of the book is devoted to a study of the history of the world, from the beginning of time to the present day. The ninth part of the book is devoted to a study of the history of the world, from the beginning of time to the present day. The tenth part of the book is devoted to a study of the history of the world, from the beginning of time to the present day.

The book is written in a clear and concise style, and is suitable for both students and general readers. It provides a comprehensive overview of the history of the world, and is a valuable resource for anyone interested in the subject.

The book is written in a clear and concise style, and is suitable for both students and general readers. It provides a comprehensive overview of the history of the world, and is a valuable resource for anyone interested in the subject.

## 4 Ekonomistyrning och ekonomiadministrativa rutiner

### 4.1 Allmänt

Den motvilja mot hierarkiska modeller som finns inom universitetet har inneburit att universitetets organisation beskrivs som en "liggande triangel" med rektor, institutioner och fakulteter som likvärdiga parter. Modellen beskriver egentligen ett kollegialt beslutsfattande med kollegialt ansvar, medan regeringen i sina direktiv ger rektor ansvaret för universitetet och därmed också befogenhet att driva verksamheten. En del av de problem som universitetet har med sin ekonomistyrning bottnar uppenbarligen i universitetets syn på ansvars- och befogenhetsförhållanden.

Fördelen med en hierarkisk struktur är att den är lätt att beskriva och att förstå vilka befogenheter som delegerats till vilken befattningshavare. Dessutom vet alla till vem ett avgörande skall hänskjutas, när man av någon anledning är osäker på sina egna befogenheter, t.ex. när beslutssituationen inte har beskrivits i delegeringsprotokoll eller liknande handling.

Ekonomistyrning är i grunden en fråga om styrning av verksamheten. En kollegial styrning av verksamheten med ett personligt ansvar för ekonomin har små förutsättningar att fungera. För att förbättra kontrollen av ekonomin bör en översyn göras av organisationen och en genomgång göras av beskrivningen av beslutsbefogenheter och ansvar, så att den blir logisk och följer givna förutsättningar.

### 4.2 Fördelning av gemensamma kostnader

Ekonomiadministrationen vid Linköpings universitet är främst organiserad inom ramen för institutionerna. En viktig princip har varit att varje enhet skall bära sina egna kostnader, vilket bl.a. medfört omfattande arbete att konstruera ett system som innebär en ökad kostnadsmedvetenhet samt en rättvis fördelning av gemensamma kostnader. Det system som valts, en kombination av internfakturering och schablonfördelning med hjälp av s.k. "snurror", kan ha medfört nackdelar som kanske inte alltid uppvägs av fördelarna med kostnadsfördelningen.

I princip internfaktureras all intern service. En effekt av det tycks vara att antalet internfakturer blivit tämligen stort, vilket i sig genererar omfattande

extraarbete i administrationen. Enligt uppgift överväger universitetet att anskaffa ett särskilt reskontrasystem för att i första hand underlätta administrationen av internfakturorna (se kap 3 och 4).

Ett av RRV:s påpekande var att universitetets kontroll över externa fordringar och skulder inte var tillfredsställande. Enligt uppgift ansåg inte universitetet sig kunna åtgärda detta utan att anskaffa datorstödda reskontrasystem. Med tanke på att volymen externa fakturor torde vara mycket liten ifrågasätter vi nödvändigheten av sådana reskontror. Troligen är det både enklare och mer ekonomiskt att etablera en manuell rutin baserad på en traditionell s.k. "pärmreskontra", vilket universitetet numera har.

Vi har fått den uppfattningen att prissättningen av interna tjänster i princip konstruerats som om samtliga kostnader var volymeroende. Eftersom så inte är fallet t.ex. för datakostnader, blir värdet av den information som internfaktureringen ger ofta ganska ointressant.

Metoden för att fördela gemensamma kostnader t.ex. för central administration, bibliotek osv. med hjälp av "snurrtekniken", är onekligen kostnads-effektiv. Nackdelen är att det tycks vara svårt för administrationen att förutse vilka påslag som i olika sammanhang kommer att påföras enhetens kostnader. Detta har rubbat förtroendet för modellen.

Både internfaktureringen och de s.k. "snurror" är tekniker att fördela gemensamma kostnader på. För de kostnader som i huvudsak inte är volymeroende bör universitetet överväga om inte enklare metoder för den interna kostnadsfördelningen bör väljas (se kap 6).

### 4.3 Ekonomiadministration

Förutom traditionella ekonomibefattningar finns vid Linköpings universitet en controller och en internrevisor inom ekonomiadministrationen. Båda befattningshavarna har tidigare haft andra uppgifter inom universitetet och har inte någon tidigare erfarenhet av liknande arbetsuppgifter.

Av den beskrivning vi fått har vi dragit den slutsatsen att både controller-uppgiften och internrevisionen vid universitetet kanske inte fått en utformning som överensstämmer med beprövad erfarenhet inom respektive områden. Controllers primära uppgift brukar vara att biträda ledningen framför allt med fortlöpande uppföljning och analys av den information ledningen behöver, medan internrevisionen svarar för granskning och bedömning av de interna styr- och kontrollfunktionernas ändamålsenlighet, effektivitet och säkerhet (kvalitetssäkringen). En utförligare beskrivning av internrevision-suppgifterna lämnas i bilaga 2.

Vid Linköpings universitet är internrevisionen huvudsakligen fokuserad mot granskning av bokföring och redovisning, en uppgift som vanligtvis åvilar externrevisionen. De delar av internrevisionsuppgifterna som inte utförs av internrevisorn tycks åtminstone delvis utföras av kontrollern. Däremot verkar kontrollern inte vara engagerad i det löpande uppföljnings- och analysarbetet.

En mer stringent uppbyggnad av dessa båda stödfunktioner, där universitetet tar vara på beprövad erfarenhet inom yrkesområdena, skulle sannolikt ge större utbyte av både kontrollern och internrevisionen.

För att förstärka ekonomiadministrationen har universitetet fortlöpande och i stor omfattning köpt in konsulttjänster, avseende projektledarskap för hela ekonomiprojektet vid Linköpings universitet under budgetåret 1993/94, av en revisionsbyrå. Vi anser att det är viktigt att universitetet bygger upp erforderlig kompetens inom sin egen organisation i stället för att bli beroende av utomstående.



## 5 Ekonomisystem

Linköpings universitet valde under budgetåret 1992/93 att byta ekonomisystem till Mäster. Det visade sig att kommunikationssystemet inte klarade av verksamheten och det havererade under januari 1993. För att klara bokföringen valde då universitetet att konvertera informationen från Mäster till Cosmos. Bokslutet för budgetåret 1992/93 kom genom detta att tas fram ur Cosmos. Under den tid som universitetet använt Cosmos, har ett antal olika kundreskontraliknande stödsystem i Persondator och Macintosh miljö tagits fram på institutionerna. Detsamma kan också gälla registrering av leverantörsskulder. Även när det gäller institutionernas registrering av anläggningstillgångar, så kan olika system ha använts. Detta beror på att några centrala direktiv inte lämnats, där ett system rekommenderades. Motivet var att universitetet skulle byta ekonomisystem och att man inte visste vilket inventarieregister som enkelt skulle kunna konverteras till det nya ekonomisystemet.

Vid Linköpings universitet pågår arbete med att på nytt byta ekonomisystem. Givetvis är det angeläget att det skapas en stabil datormiljö. Det viktigaste är ändå att ha en fungerande organisation och att ta fram de rapportstrukturer som behövs.

Vid byte av ekonomisystem fordras att en ordentlig genomgång görs av den egna organisationen och att en kartläggning görs av de rutiner som finns. Denna genomgång av verksamheten, ger tillfälle att förenkla de rutiner som finns och att samtidigt ta bort sådana som inte längre fyller någon egentlig funktion.

Universitetet har tagit fram en egen kravspecifikation för att kunna begära in offerter från olika företag, vid upphandlingen av ett nytt ekonomisystem. Dessutom har en genomgång gjorts av universitetets organisation, för att få den så tydlig som möjligt. I arbetet med att kartlägga universitetets rutiner har utgångspunkten varit det befintliga läget, utan att de rutiner som funnits ifrågasatts. Vi anser, som framgår av kapitel 4 och 5, att det finns en del oklarheter i den organisation som valts, som bör förtydligas för att organisationen skall kunna fungera tillfredsställande.

RRV:s Aggressoenhet har haft kontakt med universitetet vid införandet av ett nytt ekonomisystem, vid val av implementeringsmodell framhålls att kompetens och ansvarsfördelning är bland de viktigaste aspekterna. En decentraliserad lösning kräver ofta decentraliserat ansvar och kompetens. Från centralt håll krävs någon form av sammanhållande kraft med överordnat ansvar för Linköpings universitet som helhet. Konsolidering och rapportering till Riksredovisningen faller normalt under detta ansvar.

Vid Linköpings universitet finns en projektgrupp som bildats för att hantera frågan om byte av ekonomisystem. I denna grupp har förslag tagits fram, för att tillgodose förutsättningar för att införa ett nytt ekonomisystem, med utgångspunkt i en decentraliserad organisation som består av 31 stycken företag med ett moderbolag. För att synsättet skall fungera fordras en tydligare bild av fördelningen av ansvar och befogenheter.

Universitetet har valt att använda Agresso, men i kravspecifikationen har framförts synpunkter om att andra system måste kunna anslutas till Agresso. Riktlinjerna till institutionerna går ut på att i första hand de moduler som finns i Agresso skall användas. Det är endast i de fall där det inte finns någon bra modul i Agresso som eventuellt andra system kan komma ifråga. Enligt uppgift finns det i dagsläget en brist hos Agresso avseende dess hantering av order, lager och fakturering. Vid Linköpings universitet har försystemet, CROM tagits i bruk. I försystemet skall fakturor registreras. Sedan skall en överföring göras, mot i dagsläget Cosmos och i framtiden mot Agresso, av den information som finns i CROM. Detta för att fakturan skall kunna bokföras, vilket inte görs i CROM.

## 6 Interna kostnadsfördelningar

Enligt den modell som universitetet använder så finansieras gemensamma kostnader genom att pålägg tas ut allteftersom kostnader uppkommer i olika projekt vid institutionerna. Sättet att föra ut dessa pålägg till institutionerna är genom att använda s.k. "snurror", d.v.s att procentuella påslag läggs ut på intäkter och kostnader. De gemensamma kostnaderna fördelas genom denna metod ut till institutionerna, som en rörlig kostnad. För budgetåret 1993/94 togs 5.4 % ut via "snurorna" för att finansiera de gemensamma kostnaderna som består av t.ex. rektorskansliet, akademikontoret, Informations- och Personalutvecklingsavdelningen och internationella sekretariatet samt för gemensamma ändamål t.ex. allmänna utrymmen, post- och tullavgifter, telefon, datakommunikation inom universitetet, anslutning till SUNET och gemensam dator drift. I en annan snurra har finansiering av biblioteket gjorts genom att 3% tagits på influtna externa medel. Förutom dessa "snurror" har dessutom 8% tagits som moms-kompensation för de icke statliga medel som institutionerna erhållit.

Till nästa år kommer bilden att vara att kostnaden för biblioteket tas in i den "stora snurran". Genom detta kommer i stället 6.9 % att dras. Dessutom har en avgift om 50 kronor per anställd och en transaktionskostnad om ca 4 kronor per transaktion tänkts genomföras för att finansiera del av akademikontoret.

Ute i organisationen finns invändningar mot metoden att fördela overheaden via "snurror" och man skulle hellre se någon modell där dessa kostnader fakturerades ut till institutionerna. Eventuellt skulle nyckeltal kunna användas för att fördela dessa kostnader. Det är viktigt att universitetet vid fördelningen av overheaden skiljer på de centrala kostnaderna som alltid måste finansieras utan att institutionerna kan påverka storleken och de där institutionerna däremot antingen delvis eller helt kan påverka storleken på overheaden.

Den kritik som riktas mot det nuvarande systemet grundar sig främst på det faktum att det är svårt för institutionerna att påverka storleken på overheaden. Anledningen är att det finns en viss oklarhet om vad som ingår i "snurorna" och genom det försvåras institutionernas möjligheter att lägga upp budgetar som håller. Uppföljningen försvåras dessutom av att "snurorna" inte fördelas löpande under budgetåret utan det har hittills skett en gång om året. Avstämningsarbetet blir genom detta omfattande och ibland nästan omöjligt att genomföra mot budget.

En teknisk brist med snurmetoden uppkommer genom att det under åren uppstått ett antal undantag från "snurorna", dvs i en del fall har beslut

fattats att för vissa intäkter skall en förvaltningsavgift inte tas ut. Universitetet följer när det gäller undantagen rektorskonventets rekommendationer om när förvaltningsavgift skall tas ut. För dessa undantag fordras att en manuell justering görs, eftersom tekniken gör att "snurran" automatiskt tas ut i samband med att en kostnad uppkommer för ett projekt. Mot bakgrund av att institutionerna inte kan se vad som ingår i "snurorna", så har diskussion uppstått om varför kostnaden för overhead ökat samtidigt som arbetsbördan ute på institutionerna ökat kraftigt under senare år. För att undvika den sista typen av invändningar är det viktigt att samtliga parter är införstådda med vad som ingår i de centrala kostnaderna.

Vi anser oss inte kunna förorda vilken modell som skulle vara bäst för universitetet att använda vid fördelning av overheadkostnader. Däremot är det viktigt att det klart framgår vilken faktor som är beroende av vad och att det kartläggs vilka kostnader som är volym- respektive kapacitetsberoende. Det är klart att en del kostnader är fasta medan andra är rörliga. För institutionernas del är det viktigt att det finns möjlighet att påverka den rörliga delen genom att möjlighet ges att göra val mellan olika tjänster. Det är viktigt att en diskussion tas upp för hur fördelningen av overheaden skall kunna göras och om det skulle vara möjligt att använda en annan modell än snurorna.

Förutom de kostnader som universitetet fördelar ut via ovan beskrivna "snurror" finns det dessutom en hel del som fördelas ut via internfakturering. Till dessa kostnader hör t.ex. lokalvård, inköp från förrådet av kontorsmaterial, kopieringspapper glödlampor mm., tryckning på interna reprocentraler, internt sålda tjänster, telefonkostnader samt i samband med att institutioner och andra enheter inom universitetet byter tjänster. Omfattningen av internfaktureringen är ca. 10 000 fakturor. För att hantera dessa har universitetet satsat på försystemet, CROM. Enligt vår mening borde en investeringskalkyl gjorts redan innan systemet togs i bruk.

Det finns planer vid Linköpings universitet på att i samband med införandet av Agresso 1995-07-01 ersätta "snurorna" med internfakturering.

## 7 Regeringsbeslutet 1994-04-21

### 7.1 Genomgång av punkter i regeringsbeslutet

Regeringsbeslutet avser de universitet och högskolor som erhöll rena revisionsberättelser för budgetåret 1992/93, dvs inte endast Linköpings universitet. Av punkterna berörs Linköping explicit av punkterna 9 till och med 20.

Enligt den dokumentation som vi erhållit från Linköping och i några fall från RRV har punkterna i regeringsbeslutet i princip åtgärdats. Problem har uppkommit i samband med att universitetet skulle utreda hur mycket ränteinkomster som felaktigt erhållits och som efter samråd med RRV skall betalas in till statsverkets checkräkning enligt punkt 18 i regeringsbeslutet.

#### Punkt 9.

*Mot årsbokslutet finns följande invändningar: likvida medel är upptagna med ca 265 tkr för högt värde, kundfordringar med ca 950 tkr för högt värde och maskiner och inventarier utvisar ett negativt saldo om 110 tkr till följd av för stora avskrivningar. Resultaträkningen blir till följd av det sista inte rättvisande.*

Av universitetets svar framgår att en genomgång skall göras av balanskontona. En del avstämningsarbete blev utfört i samband med det halvårsbokslut som universitetet tog fram. Under budgetåret har utbildning hållits i värderingsteknik som höjt den allmänna kompetensen. Inför bokslutsarbetet för budgetåret 1993/94 har den centrala förvaltningen förstärkts genom att ett antal nyutbildade civilekonomer anställts. Dessa skall kunna användas av de institutioner som anser sig behöva redovisningskonsulter.

Bokslutsarbetet har visat sig bli onödigt arbetsamt och tidskrävande, eftersom avstämningsarbetet avseende balanser mm. inte gjorts tidigare under det löpande budgetåret utan det har fått göras i samband med bokslutsarbetet.

Vi vill påtala vikten av att detta arbete i framtiden görs så snart efter det att bokslutsarbetet är avslutat som möjligt. Avstämning skall sedan göras löpande under året av de konton som universitetet använder, för att brister skall upptäckas i tid och korrigeringar verkställas.

**Punkt 10 och 11.**

*Ränteinkomster på ca 1,4 miljoner kronor från otillåtna bankplaceringar har inte inbetalats till statsverket.*

*Utredning har inte företagits vad gäller ev. förekomst av otillåtna bankplaceringar av uppdragsmedel.*

Enligt svar från universitetet har 1,4 miljoner kronor reglerats. Dessutom har föreskrifter getts ut vad gäller placering av universitetets medel. Dessa föreskrifter är bindande för samtliga aktörer inom universitetet. Öppnandet av nya bank- och postgirokonton förutsätter underskrift av firmatecknare, vilket skall fungera som spärr mot otillåtna placeringar. För universitetet fungerar rektor samt administrativ direktör som firmatecknare. Kommittén har inte kunnat ta del av något styrelsebeslut angående firmatecknare för Linköpings universitet.

**Punkt 12.**

*Gällande regelverk vid överskridande av reservationsanslag har inte följts. Överskridanden avseende budgetåren 1991/92 och 1992/93 på totalt ca 1,9 miljoner kronor har lämnats utan åtgärd.*

Universitetet har hittills endast kunnat reglera de anslagsöverskridande som gjorts på E-anslagen, däremot har ett regeringsbeslut saknats för D-anslagen.

Av det material som vi infortrat avseende budgetåret 1994/95 framgår att korrigeringar som krävs, enligt regeringsbeslut 1994-06-30 avseende reservationer för budgetåret 1992/93 och överskridande av anslagsposter på reservationsanslag budgetåren 1991/92 och 1992/93, verkställts.

**Punkt 13.**

*Brister vad avser uppföljning och bevakning av kundfordringar kvarstår och bedöms ha blivit än större jämfört med föregående år.*

Av universitetets svar framgår att datoriserade reskontror kommer att finnas fr.o.m. 1995-07-01. I avvaktan på dessa finns en eller flera sk. pärmreskontror på varje institution. Kontrollen av fordringar och skulder har förbättrats avsevärt efter det att universitetet i anslutning till bokslut och halvårsbokslut upprättat förteckningar och gjort avstämningar.

När det gäller bevakning och uppföljning av kundfordringar och leverantörs-skulder vill vi framföra att även om universitetet inte i dagsläget har ett ADB-baserat system som kan göra detta, så fordras det att rutiner tas fram för hur det skall administreras. Det tar alltid tid innan en myndighet får dessa rutiner att börja fungera tillfredsställande även om det finns ett ADB-baserat system. Det är därför viktigt att universitetet snarast tar fram sådana rutiner.

#### **Punkt 14.**

*Den ekonomiska redovisningen har under budgetåret inte givit en rättvisande bild av universitetets ekonomiska ställning och utfall, vilket medfört brister i och ibland avsaknad av ekonomisk uppföljning.*

Universitetet hade under budgetåret så grava fel och ofullständigheter att en normal uppföljning inte ansågs meningsfull. Svårigheterna att ta fram en uppföljning hanterades i stället genom en försiktig utgiftspolitik, för att undvika att ramarna överskreds.

Vi anser att universitetet även under budgetåret 1993/94 inte kunnat löpande ge en rättvisande bild av universitetets ställning. Först och främst beroende på att bokslutet för föregående budgetår inte blev klar förrän i december 1993, dvs med ett halvårs fördröjning. Sedan har inte universitetets ingående balanser varit i överensstämmelse med de utgående balanser som fanns från föregående budgetår. Anslagsavräkning har inte heller skett löpande under budgetåret. Sammantaget bör detta ha resulterat i svårigheter att genomföra uppföljningar av verksamheten. Det är viktigt att universitetet i framtiden prioriterar att löpande göra uppföljningar och att komma igång direkt med redovisning för den nya budgetperioden. Det är först genom en ordentlig uppföljning som verksamheten kommer framåt.

#### **Punkt 15.**

*Anslagsavräkning har inte skett månatligen.*

Av universitetets svar till kommittén framgår att anslagsavräkning fungerat på avsett sätt under budgetåret 1993/94. Vidare sägs, att det nya anslagssystemet med månadsvisa utbetalningar lägger en stabil grund för månadsvisa avräkningar.

Trots svar som vi erhållit från universitetet har det visat sig att en löpande avräkning av anslag ej gjorts vid universitetet under budgetåret 1993/94. Det är viktigt att sådana rutiner tas fram och att dessa används direkt på det nya budgetåret. För budgetåret 1994/95 dröjde det ca tre månader innan den första anslagsavräkningen gjordes.

#### **Punkt 16.**

*Årsbokslutet avlämnades oacceptabelt sent.*

Universitetet har upprättat en tidplan för att bokslutet skall kunna avlämnas i tid.

Årsredovisningen avseende budgetåret 1993/94 inkom i tid till regeringen.

Inför framtiden är det viktigt att universitetet vid utarbetandet av tidplanen också lägger fast vissa hålltider. Dessa tidpunkter skall då avse sådant som måste göras i en viss ordning, för att inte hela schemat skall spricka. Detta för att bokslutsarbetet skall vara lättare att överblicka.

#### **Punkt 17.**

*Utifrån angivna invändningar mot universitetets ekonomiska styrning och uppföljning (angivna punkter 14-16), anser RRV att universitetets ledning, d.v.s främst dess styrelse och rektorsämbete, åsidosatt sitt ansvar för redovisningen enligt bokföringsförordningen.*

För denna punkt hänvisas till avsnittet om universitetets organisation kapitel 3 och 4 i denna rapport.

#### **Punkt 18.**

*Regleringar mellan räntebärande placeringar på bank och statsverkets checkräkning har inte utförts.*

Universitetet gjorde först en utredning som godkändes av RRV, men i ett senare skede har universitetet beslutat att den första utredningen var bristfällig. Motivet var att underlaget i form av stickprovsgranskning var alltför bristfälligt. Universitetet har därför påbörjat en ny utredning som beräknas vara klar i början av september. Det preliminära materialet till denna ut-

redning överlämnades till RRV 1994-09-20 för att de skall kunna ta ställning till materialet. Det finns en viss osäkerhet om RRV kommer att hinna granska materialet, i samband med bokslutsgranskningen för budgetåret 1993/94, så att de kan uttala sig om exakt vilket belopp universitetet skall betala in till statsverkets checkräkning. Däremot skall ett kontobelopp fastställas som sedan får justeras i efterhand. Detta förfaringsätt ligger i linje med det brev som dåvarande statssekreterare Bjarne Kirsebom skrev till universitetets rektor Sven Erlander daterat 1994-09-12. Vid RRV:s genomgång av underlaget till universitetets utredning godkände man den metod som använts vid utredningen, däremot fanns inte tid att verifiera beloppet storlek. Parterna kom överens om att ett belopp på ca. 4,8 miljoner kronor skulle betalas in mot inkomsttitel. RRV kommer sedan, troligen först efter bokslutsarbetet, att gå igenom underlaget för att göra en bedömning av hur stor inbetalningen borde ha varit. En korrigering får då eventuellt göras utifrån detta.

Vi anser att universitetet hade underlättat sitt eget bokslutsarbete betydligt om denna utredning, som man visste om skulle göras, hade påbörjats i ett tidigare skede.

#### Punkt 19-20

*En rekonstruktion av bolag har påbörjats för vilken Kammarkollegiets tillstånd inhämtats sex månader därefter.*

Universitetet har förbundet sig gentemot en stiftelse att täcka underskott för en avdelning inom stiftelsen.

Av universitetets skrivelse till kommittén framgår att universitetet inte använt sig, till nu, av bolag eller stiftelser för sin verksamhet. Universitetet har tillställt regeringen, efter regeringens initiativ, en skrivelse med förslag om bildande av ett statligt holdingbolag, som genom hel- eller delägda dotterbolag skall bedriva rörelse i form av forskning, utvecklingsarbete och därtill anknytande verksamhet. Vidare framgår av skrivelsen att de av RRV kritiserade affärerna numera är avvecklade, varför likande situationer ej skall kunna inträffa i framtiden.



Kopia

REGERINGSBESLUT 3 Bilaga 1.

1994-04-21

Dnr U94/1029/US  
U94/770/US  
U94/761/US  
U93/839/US  
U94/282/US  
U94/1025/US  
U94/221/USRiksrevisionsverket  
Box 34105  
100 26 Stockholm

**Åtgärder med anledning av invändningar i  
revisionsberättelserna för myndigheter inom  
Utbildningsdepartementets verksamhetsområde  
för räkenskapsåret 1992/93.**

Med anledning av Riksrevisionsverkets invändningar i revisionsberättelser räkenskapsåret 1992/93 för Göteborgs universitet, Stockholms universitet, Linköpings universitet, Högskolan i Falun/Borlänge, Högskolan i Skövde och Operahögskolan har det inom Utbildningsdepartementet upprättats en sammanställning över Riksrevisionsverkets invändningar, myndigheternas yttranden däröver samt förslag till åtgärder. Sammanställningen har fogats som bilaga till detta beslut.

Regeringen beslutar om åtgärder enligt bilagan.

På regeringens vägnar

Beatrice Ask

Hans Strandell

Kopians överensstämmelse  
med originalet intygas

Kopia till  
Samtliga universitet och högskolor  
Finansdepartementet  
Justitiekanslern

Riksrevisionsverkets invändningar num	Myndighetens yttrande	Regeringens beslut
<p>GÖTEBORGS UNIVERSITET</p> <p>1. Den ekonomiska uppföljningen har under 6 månader varit bristfällig beroende på problem vid införandet av ett nytt redovisningssystem.</p> <p>2. Inkomster från uppdragsutbildningen har i ett fall redovisats utanför universitetets redovisningssystem.</p> <p>3. Månadsvis avstämning mellan bankmedel och statsverkets checkräkning har ej gjorts.</p>	<p>1. Införandet av ett nytt redovisningssystem har skapat problem. Universitetet hänvisar till att i revisionsrapporten har konstaterats att problemen har lösts i början av 1993 och att universitetet numera har ett fungerande redovisningssystem med bla kund- och leverantörsreskontror.</p> <p>2. I samband med internrevision vid universitetet uppdragades att ersättning för uppdragsutbildning ej redovisats i myndighetens redovisning. Resultatet av denna iakttagelse blev att styrelsen beslutade överlämna ärendet till Statens ansvarsnämnd för prövning. En kundreskontra har införts som kommer att minska risken för liknande i framtiden, genom att samtliga intäkter ska bokföras i redovisningssystemet.</p> <p>3. Problemen härrör sig från svårigheter med införandet av kundreskontrarutinen. (forts)</p>	<p>1-3. Med hänvisning till myndighetens yttrande vidtar regeringen ingen åtgärd.</p>

Bilaga till regeringsbeslut 1994-04-21

(2/9)

Riksrevisionsverkets invändningar mm	Myndighetens yttrande	Regeringens beslut
<p>STOCKHOLMS UNIVERSITET</p> <p>4. Anslagsredovisningen utvisar för ett anslag en utgående reservation som är 30,1 mkr för låg. För ett annat anslag har anslagsavräkning skett med 4 mkr utan att motsvarande utgifter förelegat.</p> <p>5. För externa medel finns ingen separat resultaträkning upprättad. Balansposten "Balanserat överskott" utgör inte saldo av tidigare års resultat.</p> <p>6. Ett antal reservationsvisa poster under littera 8D resp. 8E har överskridits med totalt 2,3 mkr.</p>	<p>Universitetet kommer att betala in det aktuella beloppet till statsverket. I och med övergången till räntebärande konto hos Riksgäldskontoret kommer alla medel att vara räntebärande.</p> <p>4-7. Universitetet tar allvarligt på den kritik som framförts och invänder inte mot RRV:s bedömningar/rekommendationer.</p> <p>Åtgärder har vidtagits för att höja kvaliteten på universitetets ekonomi-administration. Omorganisation görs bl a av den centrala ekonomifunktionen. Ett ökat stöd ska ges till institutionerna. För närvarande diskuteras införandet av en ekonomisk servicegrupp.</p>	<p>4-8. Universitetet skall senast den 15 juni 1994 till regeringen redovisa vilka resultat som uppnåtts av vidtagna åtgärder och bedöma deras förväntade samlade effekt.</p>

Riksrevisionsverkets invändningar mm	Myndighetens yttrande	Regeringens beslut
<p>7. Anslagsavräkning har i huvudsak gjorts i samband med bokslutsarbetet. Anslagsavräkning ska göras minst månadsvis.</p> <p>8. Årsbokslutet har avlämnats oacceptabelt sent.</p>	<p>8. Införandet av det nya redovisningssystemet har inneburit en extrem belastning på universitetets ekonomi-funktion. Detta har bidragit till att bokslutsarbetet för budgetåret 1992/93 som skulle ske parallellt har eftersatts. Det har inneburit att årsbokslutet har lämnats oacceptabelt sent.</p>	
<p>LINKÖPINGS UNIVERSITET</p> <p>9. Mot årsbokslutet finns följande invändningar: likvida medel är upptagna med ca 265 tkr för högt värde, kundfordringar med ca 950 tkr för högt värde och maskiner och inventarier utvisar ett negativt saldo om 110 tkr till följd av för stora avskrivningar. Resultaträkningen blir till följd av det sista inte rättvisande.</p>	<p>9. Universitetsstyrelsen har inget att invända mot den kritik som riktas mot ett antal poster i universitetets balansräkning och resultat-räkning. Rättelser verkställs i årets redovisning. RRVs förordade genomgång av balanskonton kommer att genomföras.</p>	<p>9. Med hänvisning till myndighetens yttrande vidtar regeringen ingen ytterligare åtgärd utöver vad som föreskrivs under punkt 17.</p>

## Bilaga till regeringsbeslut 1994-04-21

(4/9)

Riksrevisionsverkets invändningar mm	Myndighetens yttrande	Regeringens beslut
<p>Förvaltningen;</p> <p>10. Ränteinkomster på ca 1,4 miljoner kr från otillåtna bankplaceringar har inte inbetalats till statsverket.</p> <p>11. Utredning har inte företagits vad gäller ev förekomst av otillåtna bankplaceringar av uppdragsmedel.</p> <p>12. Gällande regelverk vid överskridande av reservationsanslag har inte följts. Överskridanden avseende budgetåret 1991/92 och 1992/93 på totalt ca 1,9 miljoner kr har lämnats utan åtgärd.</p>	<p>10. Universitetet har nu betalat in till statsverket de ränteinkomster om 1 365 tkr som erhållits på grund av placering i bank av medel som borde ha tillförts statsverket.</p> <p>11. Universitetet har nu fastställt rutiner för placering av medel på räntekonto i Riksgäldskontoret resp. på konto i bank som en komplettering av den ekonomiska administrativa handboken.</p> <p>12. Skrivelse har ställs till regeringen rörande de gjorda överskridandena av vissa, reservationsvis betecknade anslagsposter, med ca 1,9 mkr.</p>	<p>10. Med hänsyn till att samma användning framfördes av RRV för budgetåret 1991/92, utan att rättelse vidtogs, föreskrives regeringen att bekräftelse på att de ackumulerade ränteinkomsterna betalats in av universitetet skall redovisas till regeringen senast den 1 maj 1994.</p> <p>11. Med hänvisning till myndighetens yttrande vidtar regeringen ingen ytterligare åtgärd utöver vad som föreskrivs under punkt 17.</p> <p>12. Regeringen föreskriver att 1,9 miljoner kronor skall inbetalas till statsverket från universitetets räntekonto budgetåret 1993/94. Bekräftelse på inbetalningen skall redovisas för regeringen senast den 1 maj 1994.</p>

Riksrevisionsverkets invändningar mm	Myndighetens yttrande	Regeringens beslut
<p>13. Brister vad avser uppföljning och bevakning av kundfordringar kvarstår och bedöms ha blivit än större jämfört med föregående år.</p>	<p>13. I det nya ekonomidata-systemet ingår centrala krav- och inkassorutiner, dessutom ska kunders betalningsförmåga uppmärksammas. Styrelsen är medveten om att uppmärksamheten snarare minskade än ökade under budgetåret 1992/93 till följd av de exceptionella förhållanden som då rådde. Redan i samband med provbokslutet per 31/12 1993 har betydande framsteg noterats när det gäller bedömningen av stocken av fordringar.</p>	<p>13-14. Med hänvisning till myndighetens yttrande vidtar regeringen ingen ytterligare åtgärd utöver vad som föreskrivs under punkt 17.</p>
<p>14. Den ekonomiska redovisningen har under budgetåret inte givit en rättvisande bild av universitetets ekonomiska ställning och utfall, vilket medfört brister i och ibland avsaknad av ekonomisk uppföljning.</p>	<p>14. Anledningen är att ekonomisystemet, Mäster, havererade. Frågor av typen kontinuerlig ekonomisk uppföljning kunde inte placeras högst på dagordningen.</p>	<p>15. Med hänvisning till myndighetens yttrande vidtar regeringen ingen åtgärd.</p>
<p>15. Anslagsavräkning har inte skett månatligen.</p>	<p>15. Styrelsen delar RRVs uppfattning av vikten av en korrekt anslagsavräkning. I och med den nya anslags- tekniken upphör problemet definitionsmässigt.</p>	<p>15. Med hänvisning till myndighetens yttrande vidtar regeringen ingen åtgärd.</p>

## Bilaga till regeringsbeslut 1994-04-21

(6/9)

Riksrevisionsverkets invändningar m.m.	Myndighetens yttrande	Regeringens beslut
<p>16. Årsbokslutet har lämnats in oacceptabelt sent.</p>	<p>16. Styrelsen är medveten om att bokslutet inkom för sent och förutsätter att rektor vidtar erforderliga åtgärder för att säkerställa att bokslutet för innevarande år inkommer i rätt tid.</p>	<p>16. Med hänvisning till myndighetens yttrande vidtar regeringen ingen ytterligare åtgärd utöver vad som föreskrivs under punkt 17.</p>
<p>17. Utifrån angivna invändningar mot universitetets ekonomiska styrning och uppföljning (angivna punkter 14-16), anser RRV att universitetets ledning, d.v.s främst dess styrelse och rektorsämbete, åsidosatt sitt ansvar för redovisningen enligt bokföringsförelösningsordningen.</p>	<p>17. Styrelsen tillbakavisar RRVs bedömning att universitetets ledning åsidosatt sitt ansvar enligt bokföringsförelösningsordningen. Styrelsen finner det svårt att se proportionerna mellan de kritiserade handlingarna och bedömningen i ansvarsfrågan.</p>	<p>17. Regeringen kommer senare denna dag att besluta om en kommitté, som fram till den 1 oktober 1994 skall följa och stödja det arbete som universitetet skall bedriva med att utveckla de ekonomiska administrativa funktionerna och att förbättra universitetets ledning och kontroll.</p>
		<p>Regeringen föreskriver att universitetet skall samråda med kommittén i frågor som faller inom ramen för kommitténs uppdrag, samt att universitetet skall tillhandahålla kommittén de upplysningar och det material som kommittén begär.</p>

Riksrevisionsverkets invändningar mm	Myndighetens yttrande	Regeringens beslut
<p>18. Regleringar mellan räntebärande placeringar på bank och statsverkets checkräkning har inte utförts.</p>	<p>18. Universitetet utreder förekomsten av eventuella otillåtna räntevinster under budgetåret 1992/93. Resultatet av denna utredning ska redovisas till RRV i särskild skrivelse.</p>	<p>18. Regeringen föreskriver att eventuellt felaktigt erhållna ränteinkomster skall inbetalas till statsverket av universitetet, efter det att Riksrevisionsverket verifierat beloppets storlek.</p>
<p>19. En rekonstruktion av bolag har påbörjats för vilken Kammarkollegiets tillstånd inhämtats sex månader därefter.</p>	<p>19. Enl styrelsens uppfattning framstod det vid det aktuella tillfället inte som affärsmässigt olämpligt att medverka till den berörda rekonstruktionen.</p>	<p>19-20. Regeringen vidtar ingen åtgärd utöver vad som föreskrivs under punkt 17.</p>
<p>20. Universitetet har förbundit sig gentemot en stiftelse att täcka underskott för en avdelning inom stiftelsen.</p>	<p>20. Enl styrelsens mening finns en kontroll av förlusternas storlek genom uppdraget mellan stiftelsen och universitetet.</p>	
<p>HÖGSKOLAN I FALUN/BORLÄNGE</p> <p>21. Högskolans resultaträkning har inte befunnits rättvisande då inkomster uppgående till 2 153 399 kronor inte redovisats i resultaträkningen utan endast i balansräkningen.</p>	<p>21. Att överskottet ej redovisats i resultaträkningen kan delvis förklaras av tidsbrist pga utredning av differens i resultaträkningen och av ovana med den nya redovisningstekniken.</p>	<p>21-24. Högskolan skall senast den 15 juni 1994 till regeringen redovisa vilka resultat som uppnåtts av vidtagna åtgärder och bedöma deras förväntade samlade effekt.</p>

## Bilaga till regeringsbeslut 1994-04-21

(8/9)

Riksrevisionsverkets invändningar mm.	Myndighetens yttrande	Regeringens beslut
<p>22. Den ekonomiska uppföljningen har varit mycket bristfällig under räkenskapsåret.</p> <p>23. Centrala förvaltningen har ej utarbetat och genomfört enhetliga ekonomiadministrativa rutiner för högskolan, vilket förorsakat dålig intern kontroll.</p> <p>24. Högskolan har brutit mot bokföringsförelagningen vad gäller löpande avräkning av anslaget E12, vissa särskilda utgifter för forskningsändamål.</p>	<p>22. Den ekonomiadministrativa kompetensen förstärks inom högskolan genom bl a utbildning.</p> <p>23. Högskolan håller på med ett åtgärdsprogram för att förbättra de ekonomiadministrativa rutinerna och rätta till påtalade brister.</p> <p>24. Anslaget E12 fördelas internt och det dröjer oftast in på räkenskapsåret innan detta görs varför det har varit svårt att via COSMOS-tabellen göra löpande avräkning. Fr.o.m budgetåret 1993/94 sker dock löpande avräkning av anslaget.</p>	
<p>HÖGSKOLAN I SKÖVDE</p> <p>25. Utbetalningar har gjorts utan godtagbara verifikationsunderlag.</p>	<p>25. Styrelsen konstaterar att det faktiskt gjorts en överföring av 750 000 kronor till ett privat bankkonto och att det saknats varje form av verifikation. En översyn av högskolans ekonomiadministrativa rutiner är under genomförande.</p>	<p>25. Regeringen erinrar om föreskrifterna i bokföringsförelagningen (1979:1212).</p>

(9/9)

Bilaga till regeringsbeslut 1994-04-21

Riksrevisionsverkets invändningar mm	Myndighetens yttrande	Regeringens beslut
<p>26. Ersättning för utförd undervisning av rektor har utbetalats i strid mot gällande chefslöneavtal.</p> <p>OPERAHÖGSKOLAN</p> <p>27. Högskolan har felaktigt utbetalat arvode till rektor för utförd undervisning.</p>	<p>26. Den utbetalda ersättningen har återbetalats.</p> <p>27. Styrelsen är medveten om att ett formellt beslut fordras för utbetalande av extra arvode till en verkschef. I det aktuella fallet vill styrelsen framhålla särskilda omständigheter. Både rektor och dåvarande styrelse var i god tro. Rektor har inte haft någon skyldighet att undervisa, varför ersättning för utförd undervisning verkade rimlig. Styrelsen anhaller att rektor under den termin som återstår av uppdraget får undervisa mot särskild ersättning.</p>	<p>26. Med hänvisning till myndighetens yttrande vidtar regeringen ingen åtgärd.</p> <p>27. Regeringen konstaterar att extra arvode utbetalats utan att erforderligt beslut förelagat. Högskolan skall av rektor återkräva icke-avtalsenliga arvoden som utbetalats efter december 1993. Regeringen låter det i övrigt därmed bero.</p> <p>Regeringen kommer att i särskild ordning pröva rektors lön från och med januari 1994.</p>

28. Riksrevisionsverket har för Göteborgs universitet, Linköpings universitet och Högskolan i Skövde påpekat att risk finns för att det förelagat jävssituationer mellan myndigheten och bolag. Regeringen avser att i ett särskilt beslut uppdra åt Justitiekanslern att pröva dessa frågor.

## SCOPE OF WORK

The Institute of Internal Auditors Inc (IIA) Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards) # 300.

Internrevisionsföreningen IIA bildades 1941 och har idag mer än 50 000 medlemmar i mer än 140 länder varför IIA Standards kan sägas uttrycka "internationellt erkänd god internrevisionsred". I denna standard (#300) beskrivs det syfte och den omfattning som internrevisionen enligt IIA bör ha. Denna uppfattning grundar sig på medlemmarnas beprövade uppfattning genom åren. Dock förtjänas att påpeka att ledning och styrelse naturligtvis har full frihet att själva definiera internrevisionens uppgift liksom vilka aktiviteter som skall granskas av internrevisionen i den egna organisationen, oavsett vad som sägs i IIA Standards.

### INTERNREVISIONENS SYFTE OCH OMFATTNING

**Internrevisionen skall granska och bedöma ändamålsenlighet och effektivitet i organisationens interna styr- och kontrollfunktioner samt kvaliteten i den interna styrningen.**

Huvuduppgiften för internrevisionen är att granska och bedöma:

- \* de interna styr- och kontrollfunktionernas *ändamålsenlighet*.

Frågeställning: är säkerheten i system och rutiner sådan att organisationen har rimliga möjligheter att nå sina mål effektivt och ekonomiskt.

- \* De interna styr- och kontrollfunktionernas *effektivitet*.

Frågeställning: fungerar system och rutiner som avsetts.

- \* *kvaliteten* i den interna styrningen.

Frågeställning: när organisationen uppställda mål.

De interna styr- och kontrollfunktionernas effektivitet och säkerhet samt kvaliteten i den interna styrningen är beroende av de i system och rutiner inbyggda kontrollfunktionerna, *internkontrollen*. Denna syftar främst till att säkerställa:

- \* tillförlitlighet och fullständighet ekonomisk och operativ information
- \* efterlevnad och tillämpning av policies, planer, rutiner, lagar och förordningar
- \* att tillgångar skyddas
- \* ekonomisk och effektiv användning av resurser
- \* att beslutade mål och planer fullföljs

Av "god internrevisionsred", så som den kommer till uttryck i IIA Standards, följer att *internrevisorn skall utföra den granskning som vid varje tillfälle bedöms erfordras för att underbygga de revisionella slutsatserna*. Gransk-

ningen måste därför som regel omfatta såväl internkontrollens ändamåls-  
lighet och effektivitet som den erforderliga ekonomiska och operativa till-  
förlitlighet och fullständighet.

KUNGL. BIBL.  
1994-12-27  
STOCKHOLM

# Statens offentliga utredningar 1994

## Kronologisk förteckning

---

1. Ändrad ansvarsfördelning för den statliga statistiken. Fi.
  2. Kommunerna, Landstingen och Europa + Bilagedel. C.
  3. Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap. S.
  4. Vapenlagen och EG. Ju.
  5. Kriminalvård och psykiatri. Ju.
  6. Sverige och Europa. En samhällsekonomisk konsekvensanalys. Fi.
  7. EU, EES och miljön. M.
  8. Historiskt vägval – Följderna för Sverige i utrikes- och säkerhetspolitiskt hänseende av att bli, respektive inte bli medlem i Europeiska unionen. UD.
  9. Förnyelse och kontinuitet – om konst och kultur i framtiden. Ku.
  10. Anslutning till EU – Förslag till övergripande lagstiftning. UD.
  11. Om kriget kommit... Förberedelser för mottagande av militärt bistånd 1949-1969 + Bilagedel. SB.
  12. Suveränitet och demokrati + bilagedel med expertutspisatser. UD.
  13. JIK-metoden, m.m. Fi.
  14. Konsumentpolitik i en ny tid. C.
  15. På väg. K.
  16. Skoterkörning på jordbruks- och skogsmark. Kartläggning och åtgärdsförslag. M.
  17. Års- och koncernredovisning enligt EG-direktiv. Del I och II. Ju.
  18. Kvalitet i kommunal verksamhet – nationell uppföljning och utvärdering. C.
  19. Rena roller i biståndet – styrning och arbetsfördelning i en effektiv biståndsförvaltning. UD.
  20. Reformerat pensionssystem. S.
  21. Reformerat pensionssystem. Bilaga A. Kostnader och individeffekter. S.
  22. Reformerat pensionssystem. Bilaga B. Kvinnors ATP och avtalspensioner. S.
  23. Förvalta bostäder. Ju.
  24. Svensk alkoholpolitik – en strategi för framtiden. S.
  25. Svensk alkoholpolitik – bakgrund och nuläge. S.
  26. Att förebygga alkoholproblem. S.
  27. Vård av alkoholmissbrukare. S.
  28. Kvinnor och alkohol. S.
  29. Barn – Föräldrar – Alkohol. S.
  30. Vallagen. Ju.
  31. Vissa mervärdesskattefrågor III – Kultur m.m. Fi.
  32. Mycket Under Samma Tak. C.
  33. Vandelns betydelse i medborgarskapsärenden, m.m. Ku.
  34. Tekniskt utrymme för ytterligare TV-sändningar. Ku.
  35. Vår andes stämma – och andras. Kulturpolitik och internationalisering. Ku.
  36. Miljö och fysisk planering. M.
  37. Sexualupplysning och reproduktiv hälsa under 1900-talet i Sverige. UD.
  38. Kvinnor, barn och arbete i Sverige 1850-1993. UD.
  39. Gamla är unga som blivit äldre. Om solidaritet mellan generationerna. Europeiska äldreåret 1993. S.
  40. Långsiktig strålskyddsforskning. M.
  41. Ledighetslagstiftningen – en översyn. A.
  42. Staten och trossamfunden. C.
  43. Uppskattad sysselsättning – om skatternas betydelse för den privata tjänstesektorn. Fi.
  44. Folkbokföringsuppgifterna i samhället. Fi.
  45. Grunden för livslångt lärande. U.
  46. Sambandet mellan samhällsekonomi, transfereringar och socialbidrag. S.
  47. Avveckling av den obligatoriska anslutningen till studentkårer och nationer. U.
  48. Kunskap för utveckling + bilagedel. A.
  49. Utrikessekretessen. Ju.
  50. Allemansparandet – en översyn. Fi.
  51. Minne och bildning. Museernas uppdrag och organisation + bilagedel. Ku.
  52. Teaterns roller. Ku.
  53. Mästarbrev för hantverkare. Ku.
  54. Utvärdering av praxis i asylärenden. Ku.
  55. Rätten till ratten – reformerat bilstöd. S.
  56. Ett centrum för kvinnor som våldtagits och misshandlats. S.
  57. Beskattning av fastigheter, del II – Principiella utgångspunkter för beskattning av fastigheter m.m. Fi.
  58. 6 Juni Nationaldagen. Ju.
  59. Vilka vattendrag skall skyddas? Principer och förslag. M.
  59. Vilka vattendrag skall skyddas? Beskrivningar av vattenområden. M.
  60. Särskilda skäl – utformning och tillämpning av 2 kap. 5 § och andra bestämmelser i utlänningslagen. Ku.
  61. Pantbankernas kreditgivning. N.
  62. Rationaliserad fastighetstaxering, del I. Fi.
  63. Personnummer – integritet och effektivitet. Ju.
  64. Med raps i tankarna? M.
  65. Statistik och integritet, del 2 – Lag om personregister för officiell statistik m.m. Fi.
  66. Finansiella tjänster i förändring. Fi.
  67. Räddningstjänst i samverkan och på entreprenad. Fö.
  68. Otillbörlig kurspåverkan och vissa insiderfrågor. Fi.
-

## Kronologisk förteckning

---

69. On the General Principles of Environment Protection. M.
  70. Inomkommunal utjämning. Fi.
  71. Om intyg och utlåtanden som utfärdas av hälso- och sjukvårdspersonal i yrkesutövningen. S.
  72. Sjukpenning, arbetsskada och förtidspension – förutsättningar och erfarenheter. S.
  73. Ungdomars välfärd och värderingar – en undersökning om levnadsvillkor, livsstil och attityder. C.
  74. Punktskatterna och EG. Fi.
  75. Patientskadelag. C.
  76. Trade and the Environment – towards a sustainable playing field. M.
  77. Tillvarons trösklar. C.
  78. Citytunneln i Malmö. K.
  79. Allmänhetens bankombudsman. Fi.
  80. Iakttagelser under en reform – Lägesrapport från Resursberedningens uppföljning vid sex universitet och högskolor av det nya resurstilldelningssystemet för grundläggande högskoleutbildning. U.
  81. Ny lag om skiljeförfarande. Ju.
  82. Förstärkta miljöinsatser i jordbruket – svensk tillämpning av EG:s miljöprogram. Jo.
  83. Övergång av verksamheter och kollektiva uppsägningar. EU och den svenska arbetsrätten. A.
  84. Samvetsklausul inom högskoleutbildningen. U.
  85. Ny lag om skatt på energi. En teknisk översyn och EG-anpassning. – Motiv. Del I. – Författningstext och bilagor. Del II. Fi.
  86. Teknologi och vårdkonsumtion inom slutna somatisk korttidsvård 1981-2001. S.
  87. Nya tidpunkter för redovisning och betalning av skatter och avgifter. Fi.
  88. Mervärdesskatten och EG. Fi.
  89. Tullagstiftningen och EG. Fi.
  90. Kart- och fastighetsverksamhet – finansiering, samordning och författningsreglering. M.
  91. Trafiken och koldioxiden – Principer för att minska trafikens koldioxidutsläpp. K.
  92. Miljözoner för trafik i tätorter. K.
  93. Levande skärgårdar. Jo.
  94. Dagspressen i 1990-talets medielandskap. Ku.
  95. En allmän sjukvårdsförsäkring i offentlig regi. S.
  96. Följdlagstiftning till miljöbalken. M.
  97. Reglering av vattenuttag ur enskilda brunnar. M.
  98. Beskattning av förmåner. Fi.
  99. Domaren i Sverige inför framtiden – utgångspunkter för fortsatt utredningsarbete. Del A+B. Ju.
  100. Beskattningen vid gränsöverskridande omstruktureringar inom EG, m.m. Fi.
  101. Hög ribban! Lärarkompetens för yrkesutbildning. U.
  102. Analys och utvärdering av bistånd. UD.
  103. Studiemedelsfinansierad polisutbildning. Ju.
  104. PVC - en plan för att undvika miljöpåverkan. M.
  105. Ny lagstiftning om radio och TV. Ku.
  106. Sjöarbetstid. K.
  107. Säkrare finansiering av framtida kärnavfalls-kostnader. M.
  108. Säkrare finansiering av framtida kärnavfalls-kostnader – Underlagsrapporter. M.
  109. Tåget kommer. K.
  110. Omsorg och konkurrens. S.
  111. Bilars miljöklassning och EG. M.
  112. Konsumenterna och livsmedelskvaliteten. En studie av konsumentupplevelser. Jo.
  113. Växande råvaror. M.
  114. Avfallsfri framtid. M.
  115. Sjukvårdsreformer i andra länder. S.
  116. Skyldighet att lagra olja och kol. N.
  117. Domstolsprövning av förvaltningsärenden. Ju.
  118. Informationsteknologin-Vingar åt människans förmåga. SB.
  119. Livsmedelspolitik för konsumenterna. – Reformen som kom av sig. Jo.
  120. Finansiell leasing av lös egendom. Ju.
  121. Bosparande. Fi.
  122. Trygghet mot brott i lokalsamhället. Kartläggning, principiella synpunkter och förslag. Ju.
  123. Miljöombudsman. M.
  124. Varu- och personkontroll vid EU:s yttre gräns. Ju.
  125. Samordnad insamling av miljödata. K.
  126. Husläkarreformens första halvår. S.
  127. Kronan Spiran Äpplet. En ny universitetsstruktur i södra Stockholmsområdet. U.
  128. Lokal Agenda 21 – en vägledning. M.
  129. Företagares arbetslöshetsersättning. A.
  130. Försäkring under krigsförhållanden. Fi.
  131. Skyddet vid den inre gränsen. Ju.
  132. Landstingens ansvar för kliniskt forsknings- och utvecklingsarbete. S.
  133. Miljöpolitikens principer. M.
  134. Överprövning av beslut i plan- och byggärenden. M.
-

## Kronologisk förteckning

---

135. The Key to Europe – a comparative analysis of entry and asylum policies in Western countries. Ku.
136. Statliga myndigheters avtal. Fi.
137. Internationella adoptionsfrågor. 1993 års Haagkonvention m.m. S.
138. Rapport från Klimatdelegationen 1994. M.
139. Ny socialtjänstlag. S.
140. Gemensamt genomförande. Hur kan Sverige samarbeta med andra länder för att uppfylla åtaganden enligt klimatkonventionen. M.
141. Arbetsrättsliga utredningar. Bakgrundsmaterial utarbetat av sekretariatet vid 1992 års arbetsrättskommitté. A.
142. Vägtullar i Stockholmsregionen. K.
143. Ekonomiadministrationen vid Linköpings universitet. U.

# Statens offentliga utredningar 1994

## Systematisk förteckning

---

### Statsrådsberedningen

Om kriget kommit... Förberedelser för mottagande av militärt bistånd 1949-1969 + Bilagedel. [11]  
Informationsteknologi  
-Vingar åt människans förmåga. [118]

### Justitiedepartementet

Vapenlagen och EG [4]  
Kriminalvård och psykiatri. [5]  
Års- och koncernredovisning enligt EG-direktiv.  
Del I och II. Ju. [17]  
Förvalta bostäder. [23]  
Vallagen. [30]  
Utrikessekretessen. [49]  
6 Juni Nationaldagen. [58]  
Personnummer – integritet och effektivitet. [63]  
Ny lag om skiljeförfarande. [81]  
Domaren i Sverige inför framtiden  
– utgångspunkter för fortsatt utredningsarbete.  
Del A + B. [99]  
Studiemedelsfinansierad polisutbildning. [103]  
Domstolsprövning av förvaltningsärenden. [117]  
Finansiell leasing av lös egendom. [120]  
Trygghet mot brott i lokalsamhället. Kartläggning,  
principiella synpunkter och förslag. [122]  
Varu- och personkontroll vid EU:s yttre gräns. [124]  
Skyddet vid den inre gränsen. [131]

### Utrikesdepartementet

Historiskt vägval – Följderna för Sverige i utrikes- och säkerhetspolitiskt hänseende av att bli, respektive inte bli medlem i Europeiska unionen. [8]  
Anslutning till EU – Förslag till övergripande lagstiftning. [10]  
Suveränitet och demokrati  
+ bilagedel med expertuppsatser. [12]  
Rena roller i biståndet – styrning och arbetsfördelning i en effektiv biståndsförvaltning. [19]  
Sexualupplysning och reproduktiv hälsa under 1900-talet i Sverige. [37]  
Kvinnor, barn och arbete i Sverige 1850-1993. [38]  
Analys och utvärdering av bistånd. [102]

### Försvarsdepartementet

Räddningstjänst i samverkan och på entreprenad. [67]

### Socialdepartementet

Måns föreställningar om kvinnor och chefskap. [3]  
Reformerat pensionssystem. [20]  
Reformerat pensionssystem. Bilaga A.

Kostnader och individeffekter. [21]  
Reformerat pensionssystem. Bilaga B.  
Kvinnors ATP och avtalspensioner. [22]  
Svensk alkoholpolitik – en strategi för framtiden. [24]  
Svensk alkoholpolitik – bakgrund och nuläge. [25]  
Att förebygga alkoholproblem. [26]  
Vård av alkoholmissbrukare. [27]  
Kvinnor och alkohol. [28]  
Barn – Föräldrar – Alkohol. [29]  
Gamla är unga som blivit äldre. Om solidaritet mellan generationerna. Europeiska äldreåret 1993. [39]  
Sambandet mellan samhällsekonomi, transfereringar och socialbidrag. [46]  
Rätten till ratten – reformerat bilstöd. [55]  
Ett centrum för kvinnor som våldtagits och misshandlats. [56]  
Om intyg och utlåtanden som utfärdas av hälso- och sjukvårdspersonal i yrkesutövningen. [71]  
Sjukpenning, arbetsskada och förtidspension – förutsättningar och erfarenheter. [72]  
Teknologi och vårdkonsumtion inom sluten somatisk korttidsvård 1981-2001. [86]  
En allmän sjukvårdsförsäkring i offentlig regi. [95]  
Omsorg och konkurrens. [110]  
Sjukvårdsreformer i andra länder. [115]  
Husläkarreformens första halvår. [126]  
Landstingens ansvar för kliniskt forsknings- och utvecklingsarbete. [132]  
Internationella adoptionsfrågor. 1993 års Haagkonvention m.m. [137]  
Ny socialtjänstlag. [139]

### Kommunikationsdepartementet

På väg. [15]  
Citytunneln i Malmö. [78]  
Trafiken och koldioxiden – Principer för att minska trafikens koldioxidutsläpp. [91]  
Miljözoner för trafik i tätorter. [92]  
Sjöarbetstid. [106]  
Tåget kommer. [109]  
Samordnad insamling av miljödata. [125]  
Vägtullar i Stockholmsregionen. [142]

### Finansdepartementet

Ändrad ansvarsfördelning för den statliga statistiken. [1]  
Sverige och Europa. En samhällsekonomisk konsekvensanalys. [6]  
JIK-metoden, m.m. [13]  
Vissa mervärdskattefrågor III – Kultur m.m. [31]  
Uppskattad sysselsättning – om skatternas betydelse för den privata tjänstesektorn. [43]

---

# Statens offentliga utredningar 1994

## Systematisk förteckning

---

Folkbokföringsuppgifterna i samhället. [44]  
Allemansparandet – en översyn. [50]  
Beskattnings av fastigheter, del II – Principiella utgångspunkter för beskattning av fastigheter m.m. [57]  
Rationaliserad fastighetstaxering, del I. Fi. [62]  
Statistik och integritet, del 2  
– Lag om personregister för officiell statistik m.m. [65]  
Finansiella tjänster i förändring. [66]  
Ottillbörlig kurspåverkan och vissa insiderfrågor. [68]  
Inomkommunal utjämning. [70]  
Punktskatterna och EG. [74]  
Allmänhetens bankombudsman. [79]  
Ny lag om skatt på energi.  
En teknisk översyn och EG-anpassning.  
– Motiv. Del I.  
– Författningstext och bilagor. Del II. [85]  
Nya tidpunkter för redovisning och betalning av skatter och avgifter. [87]  
Mervärdesskatten och EG. [88]  
Tullagstiftningen och EG. [89]  
Beskattnings av förmåner. [98]  
Beskattnings vid gränsoverskridande omstrukturerings inom EG, m.m. [100]  
Bosparande. [121]  
Försäkring under krigsförhållanden. [130]  
Statliga myndigheters avtal. [136]

### Utbildningsdepartementet

Grunden för livslångt lärande. [45]  
Avveckling av den obligatoriska anslutningen till studentkårer och nationer. [47]  
Iakttagelser under en reform – Lägesrapport från Resursberedningens uppföljning vid sex universitet och högskolor av det nya resurstilldelningssystemet för grundläggande högskoleutbildning. [80]  
Samvetsklausul inom högskoleutbildningen. [84]  
Höj ribban!  
Lärarkompetens för yrkesutbildning. [101]  
Kronan Spiran Äpplet. En ny universitetsstruktur i södra Stockholmsområdet. [127]  
Ekonomiadministrationen vid Linköpings universitet. [143]

### Jordbruksdepartementet

Förstärkta miljöinsatser i jordbruket  
– svensk tillämpning av EG:s miljöprogram. [82]  
Levande skärgårdar. [93]  
Konsumenterna och livsmedelskvaliteten.  
En studie av konsumentupplevelser. [112]  
Livsmedelspolitik för konsumenterna.  
– Reformen som kom av sig. [119]

### Kulturdepartementet

Förnyelse och kontinuitet – om konst och kultur i framtiden. [9]  
Vandelns betydelse i medborgarskapsärenden, m.m. [33]  
Tekniskt utrymme för ytterligare TV-sändningar. [34]  
Vår andes stämma – och andras.  
Kulturpolitik och internationalisering. [35]  
Minne och bildning. Museernas uppdrag och organisation + bilagedel. [51]  
Teaterns roller. [52]  
Mästarbrev för hantverkare. [53]  
Utvärdering av praxis i asylärenden. [54]  
Särskilda skäl – utformning och tillämpning av 2 kap. 5 § och andra bestämmelser i utlänningslagen. [60]  
Dagspressen i 1990-talets medielandskap. [94]  
Ny lagstiftning om radio och TV. [105]  
The Key to Europe – a comparative analysis of entry and asylum policies in Western countries. [135]

### Näringsdepartementet

Pantbankernas kreditgivning. [61]  
Skyldighet att lagra olja och kol. [116]

### Arbetsmarknadsdepartementet

Ledighetslagstiftningen – en översyn [41]  
Kunskap för utveckling + bilagedel. [48]  
Övergång av verksamheter och kollektiva uppsägningar. EU och den svenska arbetsrätten. [83]  
Företagares arbetslöshetsersättning. [129]  
Arbetsrättsliga utredningar. Bakgrundsmaterial utarbetat av sekretariatet vid 1992 års arbetsrättskommitté. [141]

### Civildepartementet

Kommunerna, Landstingen och Europa.  
+ Bilagedel. [2]  
Konsumentpolitik i en ny tid. [14]  
Kvalitet i kommunal verksamhet – nationell uppföljning och utvärdering. [18]  
Mycket Under Samma Tak. [32]  
Staten och trossamfunden. [42]  
Ungdomars välfärd och värderingar – en undersökning om levnadsvillkor, livsstil och attityder. [73]  
Patientskadetlag. [75]  
Tillvarons trösklar. [77]

## Systematisk förteckning

---

### **Miljö- och naturresursdepartementet**

- EU, EES och miljön. [7]  
Skoterkörning på jordbruks- och skogsmark.  
Kartläggning och åtgärdsförslag. [16]  
Miljö och fysisk planering. [36]  
Långsiktig strålskyddsforskning. [40]  
Vilka vattendrag skall skyddas? Principer och  
förslag. [59]  
Vilka vattendrag skall skyddas? Beskrivningar av  
vattenområden. [59]  
Med raps i tankarna? [64]  
On the General Principles of Environment  
Protection. [69]  
Trade and the Environment - towards a  
sustainable playing field. [76]  
Kart- och fastighetsverksamhet - finansiering,  
samordning och författningsreglering. [90]  
Följdlagstiftning till miljöbalken. [96]  
Reglering av vattenuttag ur enskilda brunnar. [97]  
PVC - en plan för att undvika miljöpåverkan. [104]  
Säkrare finansiering av framtida kärnavfallskostnader.  
[107]  
Säkrare finansiering av framtida kärnavfallskostnader  
- Underlagsrapporter. [108]  
Bilars miljöklassning och EG. [111]  
Växande råvaror. [113]  
Avfallsfri framtid. [114]  
Miljöombudsman. [123]  
Lokal Agenda 21 - en vägledning. [128]  
Miljöpolitikens principer. [133]  
Överprövning av beslut i plan- och byggärenden. [134]  
Rapport från Klimatdelegationen 1994. [138]  
Gemensamt genomförande. Hur kan Sverige  
samarbeta med andra länder för att uppfylla  
åtaganden enligt klimatkonventionen. [140]
-

RESEARCH PAPER

THE CHEMISTRY OF THE

HYDROLYSIS OF

ESTERS OF

PHOSPHORIC ACID

BY

W. H. RAY

AND

W. H. RAY

AND

W. H. RAY

AND

W. H. RAY

AND

W. H. RAY

AND

W. H. RAY

AND

W. H. RAY

AND

W. H. RAY

AND

W. H. RAY





**FRITZES**

POSTADRESS: 106 47 STOCKHOLM  
FAX 08-20 50 21, TELEFON 08-690 90 90

ISBN 91-38-13834-4 ISSN 0375-250X