

**Kandidatuppsats i offentlig förvaltning VT 2014**

Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet

Gunesh Ahangari

Besim Dizdar

Handledare: Östen Ohlsson

Examinator: Iwona Sobis

# **Riksrevisionen vs Sida**

**En studie av Riksrevisionens granskning av Sidas  
interna styrning och kontroll**

# Sammanfattning

Den svenska biståndsverksamheten förmedlar årligen stora summor pengar. Sida är en statlig myndighet som hanterar en stor mängd av denna summa. Vi har funnit att en del av dessa biståndsmedel inte använts till sitt avsedda ändamål. Den interna kontrollen är ett viktigt verktyg för att se till biståndsmedel används till sitt rätta ändamål. Riksrevisionen som årligen granskar Sidas verksamhet har påvisat brister i den interna styrningen och kontrollen. Har dessa granskningar bidragit till en förbättring av Sidas interna styrning och kontroll och därmed hjälpt till att förhindra att biståndsmedel används till felaktiga ändamål?

I denna studie undersökte vi hur Sida reagerat på Riksrevisionens rekommendationer och iakttagelser gällande den interna styrningen och kontrollen hos Sida, under en tidsperiod mellan 2006-2013. Vi undersökte även vilka effekter rekommendationerna fått på Sidas arbete med den interna styrningen och kontrollen. Vi fann att Sida reagerade varierande på Riksrevisionens rekommendationer och iakttagelser. I de flesta fall accepterades Riksrevisionens rekommendationer och iakttagelser och beslut om åtgärder vidtogs från Sidas håll. I vissa fall motsatte sig Sida rekommendationerna och iakttagelserna. Vi märkte att effekterna av Sidas ställningstaganden kunde falla ut på olika sätt. Även när rekommendationer accepterades och beslut om åtgärder vidtogs av Sida kunde liknande rekommendationer återkomma under senare år. De faktorer som kan förklara detta var delvis lärandehindrande element inom Sidas biståndsverksamhet och delvis strävan efter att enbart vinna legitimitet istället för att åtgärda brister i praktiken.

I de fall Sida inte höll med Riksrevisionens rekommendationer och iakttagelser fann vi att detta kunde vara en effekt av en bristfällig kompetens från revisorernas sida gällande den granskades verksamhet. I kontrast till den bristfälliga kompetensen fann vi dock att oberoendet var starkt mellan Riksrevisionen och Sida.

Slutligen kunde vi konstatera att den interna styrningen och kontrollen förbättrats hos Sida under den undersökta tidsperioden, men det finns fortfarande förbättringar som kan göras både vad gäller Riksrevisionens granskningar och Sidas arbete med att åtgärda brister inom den interna styrningen och kontrollen.

## Innehåll

1. Inledning .....	1
1.1 Sida .....	2
1:2 Intern kontroll.....	3
1.3 Problemformulering .....	4
1.4 Syfte och frågeställning .....	5
2. Teoretisk referensram .....	6
2.1 Principal agent teori.....	6
2.2 Revision och dess förtroende .....	6
2.3 Organisationers strävan efter legitimitet.....	7
2.4 Lärandehindrande element inom biståndsorganisationer .....	8
3. Material och metod.....	10
3.1 Datainsamling.....	10
3.2 Vetenskaplig ansats .....	11
3.3 Avgränsningar .....	11
4. Resultatredovisning.....	13
4.1 Revisionsrapport 2006.....	13
4.2 Revisionsrapport 2008.....	15
4.3 Revisionspromemoria 2009 .....	20
4.4 Revisionsrapport 2010.....	24
4.5 Revisionsrapport 2011 .....	28
4.6 Revisionsrapport 2012.....	29
4.7 Revisionsrapport 2013.....	34
5. Resultatdiskussion .....	39
5.1 Återkommande brister .....	39
5.2 Sida motsätter sig rekommendationer .....	41
5.3 Sida håller med.....	42
6. Slutsats .....	44
Referenser .....	48

# 1. Inledning

38,4 miljarder kronor, det är vad den svenska staten betalar ut i bistånd år 2014 (sida.se). Denna enorma summa finansieras av svenska folket genom skatten. Biståndet är ett viktigt hjälpmedel bland annat när det gäller att utrota extrem fattigdom och hunger i tredje världen. En stor del av världens befolkning lever under fattigdom (sydsvenskan.se). Samtidigt är Sverige ett relativt välbärgat land vilket gör att bistånd av rent humana skäl är nödvändigt.

En viktig aspekt gällande bistånd handlar om kontroll. Hur vet man att det humanitära biståndet går till sitt avsedda ändamål? Det har sedan början av 2000-talet uppdagats ett flertal biståndsskandaler i svensk media. Detta påvisas bland annat i en artikel publicerad år 2009 i Dagens Nyheter där de sammanställer en lista på några av de värsta biståndsskandalerna under de senaste åren. En av dessa skandaler uppmärksammades år 2005 i Kenya. Riksenheten mot korruption hade efter en förundersökning avslöjat att svenska biståndsmedel, upp emot 20 miljoner kronor, inte hade nått fram till sin avsedda mottagare i Kenya. År 2008 uppmärksammades en liknande biståndsskandal i Palestina. Återigen handlade det om ett flertal miljoner av svenska biståndsmedel som inte nådde fram till sitt ändamål (dn.se).

På regeringens hemsida kan man läsa: *”För att tydligare kunna se resultatet av biståndet har regeringen förstärkt resultatstyrningen och systematiserat uppföljningen av resultat mot uppställda mål”* (regeringen.se). Hanteringen av biståndsmedel förefaller alltså vara en viktig fråga för de som styr Sverige med tanke på hur man förmedlar en önskan att se ett tydligare resultat av biståndet.

Frågan är om de som har till uppgift att förmedla biståndsmedlen verkligen lever upp till denna önskan, och i sådana fall varför förekommer oegentligheter<sup>1</sup> (uppföljningsguiden.se) inom biståndsverksamheten.

Myndigheten, Styrelsen för internationellt utvecklingssamarbete (Sida), styr och kontrollerar cirka hälften av de tidigare nämnda biståndsmedlen. På senare tid har det uppdagats i media att

---

<sup>1</sup> “I vardagligt tal menas medvetna, ofta vilseledande, handlingar eller underlåtelser som avviker från det som är bestämt eller avtalat, och som syftar till egen vinning. Ekonomiska oegentligheter kan uppstå i samband med ekonomiska transaktioner, men också handla om att inte betala skatt och sociala avgifter”

oegentligheter misstänkts förekomma inom Sidas biståndsarbete. Sveriges radio rapporterade i mars 2014 att 140 anmälningar om misstänkt korruption med Sida-medel skett under 2013 (sverigesradio.se). Detta kan tyda på att kontrollen av de biståndsmedel som Sida hanterar kan vara bristfällig och att oegentligheter kan ha uppkommit i verksamhetens biståndsarbete.

## 1.1 Sida

Sida är en statlig myndighet som lyder under Utrikesdepartementet och arbetar på uppdrag av regeringen. Sidas arbete regleras i stor utsträckning av de regeringsförordningar som myndigheten är skyldig att följa samt de av regeringen årliga utfärdade regleringsbrev som bland annat anger vilka mål myndigheten ska uppnå, och hur mycket pengar myndigheten har till sitt förfogande (Regleringsbrev för budgetåret 2013 avseende Styrelsen för internationellt utvecklingssamarbete).

Inom Sidas verksamhet finns det två olika typer av bistånd. Det ena kallas för humanitärt bistånd vilket innebär akut bistånd där behovet är som störst, det andra kallas för utvecklingssamarbete och handlar om att stödja länders långsiktiga utveckling.

Bistånden i utvecklingssamarbetet förmedlas genom två olika tillvägagångssätt; bilateralt och multilateralt. Bilateralt stöd innebär att Sverige förmedlar biståndsmedel direkt till mottagarländer, men biståndet kan även förmedlas via svenska ramorganisationer, myndigheter och företag. Den största delen av det svenska biståndet förmedlas bilateralt.

En liten del av det bilaterala stödet förmedlas genom s.k. budgetstöd. Budgetstöd innebär att biståndet går direkt till mottagarlandets nationella budget. För att ett samarbetsland skall kunna få budgetstöd krävs det att de uppfyller vissa på förhand definierade krav som Sverige beslutat om (sida.se).

Multilateralt stöd innebär att flera givarländer samfinansierar biståndet till mottagarländerna. Biståndet förmedlas genom olika multilaterala organisationer som exempelvis FN eller WHO.

En skillnad mellan det bilaterala och multilaterala biståndet är att i det bilaterala så är Sida den huvudsakliga aktören, till skillnad från det multilaterala där Utrikesdepartementet i huvudsak

hanterar biståndet.

Det humanitära biståndet förekommer i olika sorters krissituationer. FN ansvarar för samordnandet vid de humanitära aktionerna. Därför går det humanitära biståndet från Sida enbart via organisationer som deltar i den FN ledda samordningen vid en katastrof. (sida.se)

Det finns två väsentliga skillnader mellan humanitärt bistånd och utvecklingsbistånd. En skillnad är målen mellan de båda biståndsformerna. Målet med humanitärt bistånd är att *”rädda liv, lindra nöd och upprätthålla mänsklig värdighet”*, medan målen för utvecklingsbiståndet är fattigdomsbekämpning. En annan väsentlig skillnad är att det humanitära biståndet baseras på folkrätten speciellt den internationella humanitära rätten. Utvecklingsbiståndet baseras däremot på politiska beslut av givarländernas regering(sida.se).

## 1:2 Intern kontroll

För att en offentlig organisation skall kunna leva upp till regeringens mål om effektivitet, använder man någonting som kallas för intern styrning och kontroll. Dessa funktioner används av ledningen och medarbetarna inom en organisation för att uppnå vissa mål. Förutom effektivitet ska den interna styrningen och kontrollen även bidra till *”en tillförlitlig återrapportering dvs fullständig och ändamålsenlig information och skydd av tillgångar”* (Granskning av intern styrning och kontroll vid Sidas informationsavdelning s.3). Den interna kontrollen blir därför en viktig process för att förhindra att oegentligheter sker.

I svensk författningssamling hittar man förordningar gällande intern styrning och kontroll. Dessa förordningar gäller alla offentliga myndigheter under regeringen, som enligt skyldighet ska följa internrevisionsförordningen.

Förordning (2007:603) ger en sammanfattning över vilka beståndsdelar den interna styrningen och kontrollen bör innehålla. Dessa beståndsdelar består av:

- Riskanalys, som görs i syfte att identifiera omständigheter som utgör risk för att de krav

som framgår i 3§ myndighetsförordningen (2007:515)<sup>2</sup> inte fullgörs.

- Kontrollåtgärder, som är åtgärder som vidtas och är nödvändiga för att de krav som framgår av 3§ myndighetsförordningen (2007:515) skall fullgöras med rimlig säkerhet.
- Uppföljning, som säger att den interna styrningen och kontrollen kontinuerligt skall följas upp och värderas. Vid utvärderingen skall observationer från den interna och den externa revisionen beaktas.
- Dokumentation, som innebär att riskanalysen, kontrollåtgärderna samt uppföljningen och utvärderingen skall dokumenteras.

### 1.3 Problemformulering

Sida granskas årligen av Riksrevisionen som har till uppgift att enligt lag utföra revision och granska alla statliga myndigheter under regeringen (Lag 2002:1023 med instruktion för Riksrevisionen). Denna granskning anses enligt Sida leda till en utveckling av verksamheten samt till bättre måluppfyllelse (sida.se). År 2006 lämnade Riksrevisionen en revisionsrapport där man uppvisade brister inom Sidas verksamhet gällande den interna kontrollen av biståndsmedel. Rapporten lyfte även fram rekommendationer på hur dessa brister skulle kunna åtgärdas (Riksrevisionen, 2006).

Som vi kunnat se i media sker det i dagsläget misstankar om korruption gällande Sidas biståndsmedel, vilket kan indikera på en fortsatt bristande intern kontroll. Beror de senaste misstankarna om oegentligheter på att Sida inte följt de rekommendationer som givits från Riksrevisionens revisionsrapporter eller beror det på andra faktorer?

Om det sker oegentligheter med de biståndsmedel som Sida hanterar kan det leda till flertalet konsekvenser. På kort sikt så är den mest påtagliga av dessa konsekvenser att den politiska effektiviteten<sup>3</sup> i den statliga biståndsverksamheten försämras, då de medel som är avsedda till ett specifikt ändamål inte används till detta på ett korrekt sätt (Johansson & Lindgren, 2013, s22).

---

<sup>2</sup> 3 § Myndighetens ledning ansvarar inför regeringen för verksamheten och skall se till att den bedrivs effektivt och enligt gällande rätt och de förpliktelser som följer av Sveriges medlemskap i Europeiska unionen, att den redovisas på ett tillförlitligt och rättvisande sätt samt att myndigheten hushållar väl med statens medel.

<sup>3</sup> "Politisk effektivitet avses en situation i vilken medborgarna upplever att de politiska förtroendevalda förmår att genomföra de beslut de tagit"

Den bristande effektiviteten kan i sin tur på sikt leda till att förtroendet för den statliga förvaltningen påverkas negativt. Detta bekräftas av Lipsets demokratimodell där politisk effektivitet och legitimitet<sup>4</sup> är nödvändiga faktorer för att bygga en stabil demokrati (Johansson & Lindgren s.21-23). Ett samhälle antas, enligt honom, kunna hantera en låg grad av effektivitet under en kortare period så länge den politiska legitimiteten är hög, men om effektiviteten förblir låg under en längre period kommer medborgarna i samhället att börja ifrågasätta det demokratiska styrelseskicket. En bristande effektivitet under längre tid kan alltså även leda till en mer ostabil demokrati (Johansson & Lindgren s.21-23).

Som vi tidigare nämnde skall Riksrevisionens revisioner av Sidas verksamhet leda till en utveckling av verksamheten samt till en bättre måluppfyllelse enligt Sida själva. Vi undrar om detta har varit fallit eller om de rekommendationer som lämnats av Riksrevisionen inte har fått någon verkan på Sidas arbete med den interna kontrollen och därmed också deras utveckling och måluppfyllelse. Även med tanke på de konsekvenser som bristande effektivitet inom de statliga myndigheterna kan leda till finner vi det av intresse att utföra denna studie.

#### **1.4 Syfte och frågeställning**

Syftet med denna studie är att ta reda på hur Sida reagerar på Riksrevisionens granskningar av dess biståndsverksamhet. Det vi är intresserade av är vilken effekt rekommendationerna har på Sidas verksamhet. Vi vill veta om rekommendationerna har varit givande för Sida i arbetet med den interna kontrollen och därmed i praktiken bidragit till att förhindra att oegentligheter uppkommer.

Forskningsfrågorna som vi ska försöka besvara i denna studie är:

- *1. Hur har Sida reagerat på Riksrevisionens rekommendationer?*
- *2. Vilken effekt har Riksrevisionens rekommendationer haft på Sidas verksamhet?*

---

<sup>4</sup> "Politiskt legitimitet avses en situation i vilken medborgarna upplever att de formella regelverk som styr de politiska och administrativa beslutsprocesserna är rimliga och rättvisa samtidigt som medborgarna också upplever att reglerna i praktiken följs"



## 2. Teoretisk referensram

I detta stycke redogör vi för de teorier vi kommer använda oss utav för att analysera vårt empiriska material.

### 2.1 Principal agent teori

Principal - agent teorin bygger på att både uppdragsgivaren (principalen) och utföraren (agenten) strävar efter att främja sitt egenintresse. Principalen vill i egenskap av uppdragsgivare få ett visst arbete utfört på effektivast sätt som möjligt, både vad gäller tid och ekonomiska resurser . Dock har principalen begränsad information gällande hur snabbt och effektivt ett arbete kan utföras. Denna information besitter istället agenten i egenskap av utförare. Agentens intresse ligger i att ha så stort handlingsutrymme som möjligt givet arbetsförutsättningarna. Sammanfattningsvis kan man säga att det råder brist på information mellan principalen och agenten, denna brist benämns i teorin för informationsasymmetri. En lösning på detta problem är att en neutral extern aktör t.ex. en revisor anlitas i syfte att råda bot på informationsasymmetrin genom att kontrollera agenten (Diamant, 2004, s79-83).

### 2.2 Revision och dess förtroende

Revision som granskningsinstrument är dock inte helt problemfritt. I sin bok "*Den reviderade revisorsrollen: en oren berättelse*" försöker Filip Cassel genom ett antal ståndpunkter att förklara de problem som han anser att revisorsrollen är kantad av. Han förklarar hur förtroendet för revisorsrollen rubbats. Eftersom revisorsrollen ses som ett förtroendeuppdrag är i detta fall principalens förtroende för revisorn en nödvändig förutsättning (Cassel, 1996 s.117). Förtroendet för revisorer har bland annat två olika aspekter. Den första aspekten som utgör revisorns förtroende är den professionella kompetens som de innehar. Den andra aspekten som utgör revisorns förtroende är faktum att de ska inneha en oberoende ställning i sitt yrkesutövande. (s.118) Ett sätt på vilket oberoendet enligt Cassel kan ifrågasättas framför han genom att påvisa att revisorer ibland kan agera i feighet när de exempelvis formulerar sina promemorior och rapporter. Denna feighet speglar sig i de ofta svagare rekommendationerna än vad som vore professionellt motiverat. Det kan vara så att revisorer ibland viker sig för den granskades krav att fel som justerats inte ska återrapporteras i slutrapporterna. Revisorn gör då detta för att undvika

konflikt med den granskade och inte till följd av egna professionella och självständiga överväganden (Cassel, 1996, s.130).

Ännu en problematisk aspekt med revision som Cassel lyfter fram är den makt som medföljer i revisorsrollen. Revisorn har makt att uttrycka påtryckningar genom exempelvis hot om orena revisionsberättelser. Denna makt bör dock revisorn vara restriktiv med eftersom det annars finns en risk att den granskade reagerar genom att bete sig strängt formellt och endast lämnar ut information som den måste göra (Cassel, 1996, s.147). Ett annat sätt vilket revisorns makt kan visa sig är kraften i deras rätt att uttala sig. Revisorers rapporter och uttalanden offentliggörs, vilket innebär att offentligheten och media kan ta del av dem. Denna rätt att uttala sig finns i vår grundlag och kallas för medlarfriheten (Cassel, 1996 s.150-151).

För att revisorer skall anses professionella är det nödvändigt med dels krav på en specifik kompetens för att bli revisor och dels att en sådan kompetens kan granteras. Cassel menar att det i många fall går att finna revisorer som brister i sin kompetensnivå, vilket leder till att yrket inte utövas tillräckligt effektivt (Cassel, 1996 s.162)

Utöver den allmänna kompetens som revisorer bör inneha, är det enligt Cassel även viktigt att betona att revisorsrollen medför krav på situationsspecifik kompetens i den meningen att revisorn ska ha kunskap om den granskade och dess verksamhet (Cassel, 1996 s.155) Den bristande kompetensen visar sig ofta just i revisorns otillräckliga kunskap om den granskades verksamhet. Revisorernas kompetens kan även i vissa fall uppvisa brister avseende det regelverk som gäller för den granskades verksamhet (Cassel, 1996 s.156).

Bedömningen som Cassel avslutningsvis gör gällande revisorerers kompetens är att de visserligen representerar ett mycket stort mått av relevant kompetens men att alltför många revisorer inte har den nivå av kompetens som situationen kräver (Cassel, 1996 s.162).

### **2.3 Organisationers strävan efter legitimitet**

Ännu en aspekt gällande revision beskrivs av Gustavsson och Karlsson i boken "Uppdrag granskning". Omvärlden förväntar sig att myndigheter ska revideras. Revisionen antas skapa legitimitet för en enskild myndighet. Därmed kommer de reviderade att sträva efter att få så hög legitimitet som möjligt och detta kommer de göra med hjälp av revision. Detta kommer bidra till

att den granskade kommer anpassa sig till revisionen genom att rätta sig efter revisorernas krav i syfte att vinna legitimiteten (Gustavsson och Karlsson s.85).

## 2.4 Lärandehindrande element inom biståndsorganisationer

Elliot Bergs artikel “ *Why Aren't Aid Organizations Better Learners?*” beskriver varför biståndsorganisationer är långsamma i sitt lärande. Han menar att det framförallt är tre faktorer som ligger till grund för detta. Den första faktorn bakom biståndsorganisationers långsamma lärande menar Berg beror på lärandehindrande element i mottagarländernas<sup>5</sup> miljöer. Att bedriva en effektiv biståndsverksamhet inom utvecklingsländer anses av Berg vara extremt svårt.

En orsak till detta är att grundförutsättningarna i de länder som tar emot bistånd ser annorlunda ut från land till land. Länder kan befinna sig i olika stadier av ekonomisk utveckling, ha enorma historiska och kulturella skillnader samt skilja sig i sociala och politiska förhållanden. Ett biståndsprojekt som fungerar i ett land kanske inte alls fungerar i ett annat beroende på olika förutsättningar. Detta resulterar i ett försvårande gällande överföring av kunskap och därmed försvåras också organisationens lärande.

Förutom länders skillnader i grundförutsättningar är det även problematiskt att det i varje enskilt land sker fortlöpande förändringar över tid. Dessa förändringar kan bestå av utvecklingen av infrastruktur, nya administrativa reformer, politiker och beslutsfattare som försvinner och där nya tillkommer (Berg, 2000, s.29-32).

Den andra faktorn som påverkar biståndsorganisationers lärande gäller brister i formella utvärderingar. Enligt Berg kan utvärderingar vara ett mäktigt verktyg för att få till förändringar inom organisationer. De bör upptäcka misslyckanden, framkalla organisatoriska reaktioner på dessa samt att de bör leverera lärdomar från specifika projekt och program som organisationer genomfört. Berg menar dock att dessa funktioner inte utnyttjas på bästa sätt av biståndsorganisationerna (Berg, 2000, s.33).

Ett problem med utvärderingen anses enligt Berg vara att den läses av väldigt få personer. Han menar på att cirkulationen av dessa dokument internt är låg samt att den lokala spridningen av dessa dokument är begränsad. Utvärderingsrapporterna blir sällan fördelade till

---

<sup>5</sup> Länder som tar emot biståndsmedel

bidragsmottagarna och de når sällan media, forskningsinstitut eller universitet (Berg, 2000, s.33). Berg menar vidare på att det i praktiken läggs mindre fokus på utvärderingens ansvarsutkrävande, lärande och kommunikativa aspekter än på aspekter kring förbättrat beslutsfattande. Detta framgår enligt honom av många utvärderingars "lärdomslistor" som framställs i många av biståndsorganisationernas projekt- eller programutvärderingar. Dessa lärdomar är oftast av så banal, intetsägande och generell karaktär att de tycks kunna appliceras på vilket projekt eller program som helst, var som helst (Berg, 2000, s.33).

Detta ser Berg dock som förståeligt eftersom han anser att det primära målet med exempelvis en utvärdering av ett projekt eller program är att se till att prestationen blir så bra som möjligt. Men detta leder dock oundvikligen till att en motsättning uppstår. Motsättningen består i att utvärderaren blir mer effektiv i sin måluppfyllelse, d.v.s. att förbättra prestationen i ett projekt eller program, genom att minimera eller dölja sina kritiska observationer. Detta beror på att om utvärderaren kritiserar verksamheten för hårt så kan detta ses som en anklagelse mot de ansvariga för ett projekt eller ett program vilket gör att dessa personer, men också organisationen som helhet, kan bli mer defensiv och mindre benägen till förändring, vilket i sin tur kan hota utvärderarens mål som är att förbättra projektet eller programmets utförande. Konsekvenserna av att inte "våga" kritisera den utvärderade verksamheten "för hårt" blir att utvärderingen inte utgör något vidare underlag för ett ökat lärande och förståelsen för varför saker och ting fungerar bra eller dåligt.

Som den slutliga orsaken till varför utvärderingen brister när det gäller lärandeaspekten inom en biståndsorganisation menar Berg att detta beror på knappheten av uppföljningar. Han menar på att det är väldigt få uppföljningar som görs där man utreder konsekvenserna utav ett projekt några år efter det att projektet slutförts (Berg, 2000, s.34).

Den tredje och sista faktorn som anses ligga bakom biståndsorganisationers långsamma lärande är dessa organisationers interna karaktärsdrag. Det är viktigt att nämna att vissa av dessa karaktärsdrag som nämns av Berg i huvudsak baseras på de iakttagelser som han identifierat i sin studie av biståndsorganisationen "World Bank". Han påpekar dock att en del av karaktärsdragen gäller specifikt för biståndsorganisationer men också byråkratiska organisationer generellt, medan andra karaktärsdrag är mer specifika för enskilda organisationer (Berg, 2000, s.34).

En intern faktor som försvårar lärandeprocessen är trögheten i informationsflödet på ett horisontellt plan. Erfarenheter från regionala enheter tenderar att i huvudsak cirkulera inom den egna enheten. Denna information sprids enbart delvis mellan enheterna och denna process går väldigt långsamt (Berg, 2000, s.35).

Ännu ett problem när det gäller informationsflödet kan även identifieras i vertikalt led. När det kommer till projekt så övervakas dessa oftast av chefer med olika erfarenheter och kompetens. Deras rapporter och bedömningar angående projekten kan vara en viktig källa till organisatoriskt lärande när det gäller bland annat implementeringen av projekt. Berg menar dock att dessa rapporter och bedömningar ofta är intetsägande och missvisande vilket leder till att de inte bidrar till det organisatoriska lärandet på det sätt som de skulle kunna göra (Berg, 2000, s.35).

### **3. Material och metod**

I detta avsnitt kommer vi att presentera hur vi ska gå tillväga i genomförandet av studien. Vilket material vi kommer att använda oss utav och varifrån vi har fått vårt material.

#### **3.1 Datainsamling**

Vår studie är byggd på en dokumentgranskning av de revisionsrapporter som Riksrevisionen utfört på Sidas verksamhet under åren 2006-2013 och de ställningstaganden som Sida utformat gentemot dessa revisionsrapporter. Riksrevisionens revisionsrapporter hämtade vi från deras egen hemsida där rapporterna för samtliga år fanns tillgängliga (riksrevisionen.se). Sidas ställningstaganden var vi tvungna att begära ut från myndigheten eftersom samtliga inte fanns tillgängliga på deras hemsida.

Det uppstod dock en del komplikationer under datainsamlingen som gjorde att vi inte kunde få tag på alla de dokument som vi önskat. År 2007 års revisionsrapport valdes bort under materialinsamlingen eftersom vi inte kunnat få tag på Sidas ställningstagande gällande denna rapport.

Vi har dessutom valt att år 2009 använda en revisionspromemoria istället för revisionsrapport

eftersom promemorian (till skillnad från revisionsrapporten samma år) behandlade intern kontroll och biståndsverksamheten mer utförligt, samt att det till promemorian till skillnad från rapporten fanns direkta ställningstaganden från Sida. Både revisionspromemorian och ställningstagandet fann vi på Sidas hemsida (sida.se).

Varför vi väljer att bygga studien på ovan angivna empiriska material är för att vi vill få en övergripande bild av det aktuella problemet.

Genom att använda oss av rapporterna från Riksrevisionen och Sidas ställningstagande, får vi förhoppningsvis en bättre helhetsbild över den rådande situationen. Vi anser också att denna metod kommer att ge oss en bra grund för att besvara våra forskningsfrågor.

### **3.2 Vetenskaplig ansats**

Genom att studera eventuella rekommendationer som lämnats från Riksrevisionen i de rapporter som vi använder och Sidas reaktioner på dem kan vi undersöka närmare hur problemen med intern kontroll ser ut, och hur Sida arbetar med detta. Vi hoppas genom vårt empiriska material finna information angående eventuella åtgärder som vidtagits gällande den interna kontrollen. Förhoppningsvis kommer detta empiriska material kunna besvara vår första forskningsfråga..

Vi ska försöka, med hjälp av vår teoretiska referensram, hitta förklaringsfaktorer till vår andra forskningsfråga. Genom detta tillvägagångssätt kommer vi möjligtvis också få förståelse om varför och hur våra teorier skulle kunna hjälpa oss att tolka det vi undersöker (Esaiasson et al, 2012, s, 112). Vi kommer att utgå ifrån tre faktorer som vi misstänker har ett visst förklaringsvärde. Den första förklaringsfaktorn handlar om biståndsorganisationers långsamma lärande. Den andra handlar om revisionens roll som granskningsinstrument. Den tredje handlar om organisationers strävan efter legitimitet. Dessa tre faktorer anser vi kunna vara kompletterande det vill säga att de inte nödvändigtvis utesluter varandra, dock kan en av faktorerna ha större förklaringsvärde än de andra.

### **3.3 Avgränsningar**

I övrigt avser vi i denna studie tillämpa ett antal avgränsningar. Till att börja med kommer vår studie att begränsas till en tidsperiod som sträcker sig mellan åren 2006-2013. Detta beror på att det under denna period finns adekvat information angående Sidas interna kontroll, bland annat

genom rapporterna från Riksrevisionen. Studien kommer även att avgränsa sig till att fokusera enbart på Sidas biståndsverksamhet, och därmed inte på något av de andra områden inom vilka Sida bedriver sin verksamhet. Denna avgränsning görs eftersom vårt syfte med forskningen har att göra med just Sidas biståndsverksamhet.

Den tredje och sista avgränsningen som görs är att vi fokuserar denna studie enbart på Sidas interna kontroll. Detta gör vi för att det är den interna kontrollen ska bidra till att förhindra uppkomsten av oegentligheter.

## 4. Resultatredovisning

I detta avsnitt avser vi att redogöra för det insamlade datamaterialet. Datamaterialet består av Riksrevisionens revisionsrapporter av Sidas biståndsverksamhet (2006-2013) och Sidas egna ställningstaganden och åtgärdsplaner gällande dessa revisionsrapporter. Vissa av revisionsrapporterna vi kommer gå igenom handlar om enskilda mottagarländer och biståndsverksamheten i dessa. Andra rapporter kommer vara av mer sammanfattande karaktär där man uppmärksammar generella iakttagelser man gjort inom Sidas biståndsverksamhet.

### 4.1 Revisionsrapport 2006

#### ”Granskning av utlandsmyndigheten(UM) i Mocambique”

2006-02-22

##### **Brister i den interna kontrollen**

Denna revisionsrapport av biståndsverksamheten i Moçambique visar på brister inom intern kontroll som enligt Riksrevisionen kan leda till att biståndsmedel används till annat än sitt syfte.

Innan redogörelsen för de iakttagelser man gjort i denna rapport poängterar Riksrevisionen att de brister man uppmärksammat i rapporten inte är unika för just biståndsverksamheten i Moçambique Följande brister har man i större eller mindre utsträckning även tidigare kunnat uppmärksamma i andra UM och andra biståndsinsatser.

- Rapporter har inte kommit in i tid i enlighet med avtal.
- Kopplingen mellan mål och aktiviteter och dess kostnader har varit svag. Detta har påverkat möjligheten till uppföljning i projektet.
- Det har skett avtal om att årliga revisioner ska utföras, dock har man inte avtalat om när dessa revisioner ska rapporteras in. Revisionsrapporter har därmed kommit in väldigt sent och granskningsrapporter har skjutits upp.
- Biståndsmedel har betalats ut trots avsaknad av revisionsrapporter. I december 2002 skedde en utbetalning på 57,8 mkr trots att UM i tidigare revisionsrapporter lyckats finna stora brister hos motparten. Dessa brister skulle kunna ge antydningar på att biståndsmedel använts till ett annat syfte än det avtalade.



- För att en motpart ska kunna få rätt att ta emot biståndsmedel så bör denne skicka in finansiella rapporter som underlag, detta hade dock inte skett i fallet med utbetalningen av de 57,8mkr.
- 2003 skedde en förlängning av avtalet mellan Sida och Mocambique. Dessutom beslutade man om ett tillskott av biståndsmedel med 45mkr trots att de tidigare utbetalda medlen inte reviderats. Efter beslutet skrevs en bedömningspromemoria. I bedömningspromemorian saknades det information om hur man ska hantera risker gällande korruption och hur man ska motarbeta det. Information saknades även gällande att de redan utbetalade medlen inte hade reviderats (57,8mkr). Dock kunde man konstatera att utbetalning av de tidigare nämnda 45mkr inte hade skett vid tiden då denna revisionsrapport skrevs.

Rekommendation:

”Risk för otillbörlig användning av medel och korruption är stor inom utvecklingssamarbetet. Ett led i att minimera riskerna är att bygga upp en god intern kontroll. Sida bör beakta de iakttagelser som framgår av exemplet ovan samt relatera till de redan tidigare avrapporterade bristerna i den interna kontrollen. Utifrån detta bör Sida vidta åtgärder för att förbättra de kvalitetssäkringsrutiner som avser styrning och uppföljning av projekthanteringen”.

**Sidas ställningstagande:**

Med hänsyn till Riksrevisionens revisionsrapport (2006-02-22) har Sida arbetat fram åtgärdsplaner och vidtagit åtgärder hos flera utlandsmyndigheter i ett antal olika biståndsländer. Åtgärdsplanerna för Moçambique är dock pågående, alla åtgärder har ännu inte vidtagits.

Sida håller med om att en god intern kontroll är viktig. Detta har bidragit till att Sida under de senaste åren arbetat fram olika åtgärder för att förbättra den interna kontrollen. Sida håller även med om man bör göra något för att minska på korruptionsriskerna.

Några utav åtgärderna som Sida har vidtagit är följande:

- Sida har tillsatt en kontrollertjänst i UM i Moçambique.

- Sida har jobbat med sin kvalitetssäkringsfunktion. Denna har utökats till att även omfatta granskningar av samtliga ambassader och sektionskontor.
- Eftersom anti-korruption är en viktig del inom Sidas verksamhet så har man vidtagit olika åtgärder för att förbättra denna del. B.la har man utvecklat regelsystem och handböcker. Utöver detta har man även arbetat med utbildningsverksamhet.
- Sida skall under 2006 tillsätta en rådgivartjänst för antikorrupsionsfrågor. Enligt Sidas policy ska man alltid utreda misstankar om korruption och även stoppa utbetalningar om det misstänks förekomma korruption.
- Under 2006 så har internrevisionen utökats från två till tre revisorer. Tyngdpunkt ska ligga på granskning av Sidas redovisningsskyldigheter och internkontroll.
- Sida har arbetat fram en revisionshandledning som ska hjälpa till med revisionsfrågor
- I insatser som berör över 10mkr har man beslutat att grunda lokala projektkommittéer.
- Sidas regel för hur insatser skall beredas och följas upp har reviderats och ett ökat fokus på risker och riskhantering har tillfogats.

## **4.2 Revisionsrapport 2008**

### **”Granskning av utlandsmyndigheten(UM) i Sri Lanka, Bangladesh och den del inom enheten för Östeuropa och Centralasien som arbetar med Ryssland”**

2008-04-01

#### **Intern styrning och kontroll**

I denna revisionsrapport granskar man Sidas interna styrning och kontroll som består av egna kontroller, revisioner och granskningar. Egna kontroller innebär att Sida använder egen personal i syfte att dessa ska bekräfta att det som bidragsmottagarna och uppdragstagarna redogör för Sida är korrekt. Revisioner och granskningar används även som ett kontrollinstrument för att garantera att biståndsmedlen som Sida betalar ut används till sitt avsedda ändamål. Det avsedda ändamålet utgörs av vad som finns i överenskommelsen mellan Sida och bidragsmottagaren.

Riksrevisionen kunde finna brister inom bägge dessa metoder. När det gäller de egna kontrollerna så hittade man avsaknad gällande dokumentation utav dessa. Avsaknaden av dokumentation urholkar kontrollmetodens värde. När det gäller revisionen fann man att

revisionsrapporterna kommer in alldeles för sent.

**Nedan redogörs för specifika delar inom rapporten. Först kommer iakttagelser från Riksrevisionens gällande brister inom specifika områden. Efter varje iakttagelse kommer en kommentar från Sida gällande iakttagelsen och i vissa de åtgärder man avser att genomföra.**

### **Kontroller före beslut och före utbetalning**

Innan beslut om insats och innan utbetalningar så genomför Sida kontroller för att kunna uppskatta kvaliteten i den mottagande organisationens interna styrning och kontroll. Riksrevisionen har uppmärksammat att det inte finns någon dokumentation utav denna kontroll och hur den genomförs. Därmed kunde inte Riksrevisionen göra någon bedömning över hur resultatet av dessa kontroller påverkat den planerade och utförda insatsen. Dokumenterade kontroller av bidragsmottagaren är viktiga att genomföra eftersom Sida i många fall betalar ut biståndsmedel i förskott.

I en specifik insats som var samfinansierad med en annan part hade Sida betalat ut 6,3mkr i förskott innan projektplanen var klar. Enligt avtalet hade Sida rätt att behålla biståndsmedel om projektet avviker från planen. Utifrån Riksrevisionens bedömning hade Sida begränsade möjligheter att använda sig utav detta påtryckningsmedel eftersom biståndsmedlen betalats ut i förskott.

### **Sidas kommentar gällande ”kontroller före beslut och utbetalning ”**

*”Sida anser att då detta avser ett stöd till ett FN organ anser Sida att risken är låg för att medel inte skulle återbetalas vid ev. krav. I begreppet samfinansiering innefattas också att de olika givarfinansiärerna överenskommer om i vilken turordning som de olika bidragen till det samlade programmet ska betalas ut, i syfte att effektivisera administration och rapportering.”*

*Sida ska genomföra följande åtgärd:*

*”Utarbeta förslag till förtydligande av vilka kontroller som ska göras innan beslut om insats samt*

*hur dessa ska dokumentaras på ett tydligt sätt.”*

Beräknas klart: september 2008

### **Tidsaspekten**

Riksrevisionen slår fast att det kan dröja mer än ett år från det att en räkenskapsperiod avslutats till dess att en revisionsberättelse kommer in. I ett specifikt fall där Sida påbörjat en granskning tog det mer än ett år innan granskningsrapporten undertecknades till dess att Sida tog emot den.

I detta specifika ärende misstänkte även Sida att biståndsmedel inte använts på rätt sätt och upphandlade därmed en noggrannare granskning. Från det att Sida haft misstankar om oriktigheter tills dess att man haft underlag som möjliggjorde återkrav av biståndsmedel, dröjde det mer än tre år.

”Riksrevisionen konstaterar att i de fall felaktigheter upptäcks vid revisioner och granskningar så kan processen att återkräva utbetalda medel ta flera år. Kontroller före utbetalning av stöd borde alltså kunna bespara Sida både arbete och kostnader i ett senare led.”

### **Sidas kommentar gällande ”tidsaspekten”**

”Sida konstaterar att det kan vara möjligt att påskynda revisionsprocessen genom att Sida skickar påminnelser mer frekvent, men det är inte alltid Sida kan påverka tidsaspekten då Sida i många fall arbetar i länder med begränsad revisionskapacitet.

Beträffande processen för återkrävande av medel var tidsperioden i det aktuella fallet ungefär knappt två år, inte tre år. Att genomföra fördjupade revisioner av misstänkt korruption och vidta nödvändiga rättsliga och andra åtgärder kan ta icke obetydlig tid i de länder som Sida verkar i. ”

### **“Sidas åtgärder efter revisorernas rapportering” (Riksrevisionen)**

Riksrevisionen har uppmärksammat att Sida inte genomfört dokumenterade analyser och ställningstagande gällande revisionsberättelser, anmärkningar i revisionsintyg och allvarliga brister som uppvisats i revisionsrapporter. I några av fallen har man beslutat om åtgärder, dessa åtgärder har dock inte följts upp.

Några av de brister som revisorer rapporterat in gällande verksamheten i Sri Lanka, Bangladesh och avdelningen som hanterar stöd till Ryssland är följande:

- ”mottagaren har bristande intern styrning och kontroll”

- ”projektets redovisning och dokumentation har inte kunnat granskas då det saknas tillfredställande dokumentation hos stödmottagarna för att verifiera kostnader och utlägg”
- ”redovisning av nedlagd tid och förbrukning av medel bygger på uppskattningar, dvs. det saknas underlag som verifierar tidsåtgång”
- ”moms, skatter och sociala avgifter har inte betalats i rätt tid
- ”lönekostnader för tjänster som inte är besatta har ersatts av Sida”
- ”Sida har ersatt inköp av material utöver överenskommen budget samt ersatt sådant som redan var ersatt av andra donatorer”
- ”Riksrevisionens granskning omfattade ingen fullständig genomgång av hur Sida åtgärdat de ovan nämnda exemplen”

Ett specifikt exempel där Sida upptäckt brister hos biståndsmottagaren men inte vidtagit nödvändiga åtgärder gäller samarbetet med Ryssland. Exemplet gällde utbildningsinsatser och började år 2000-2001. Utbildningsstödet hade betalats ut till en svensk konsult som i sin tur betalade ut en del av stödet till en rysk organisation. Bidraget gällde 7,5mnkr. Det man kunde konstatera var följande:

- ”Vid revisorernas granskning framkom att den ryska organisationen inte hade bokfört de 7,5 mnkr som intäkt i sin redovisning.
- ”Den ryska organisationen kunde inte presentera några underlag som visade hur stor del av de 7,5mnkr som använts till löner etc.
- ”Löneutbetalningarna i Ryssland hade skett kontant utan krav på kvitto.
- ”Det fanns inte några underlag som visade vilka utbildningsinsatser som genomförts eller hur många dagar respektive utbildningsinsats hade pågått.
- ”I samma ärendes akt finns även kopia på skriftväxlingen mellan den svenska konsulten och den ryska parten som indikerar att det skulle ha betalats medel från den ryska parten till den svenska konsulten. Att det skall förekomma betalningar från den ryska parten till den svenska konsulten finns inte omnämnt i Sidas beslut eller i de budgetar som omfattar insatserna”

”Sida har med revisionsrapporten som underlag beslutat att vissa åtgärder skall vidtas. Det finns dock ingen dokumentation som visar att den svenska konsulten eller den ryska organisationen har accepterat att genomföra åtgärderna eller om Sida kontrollerat huruvida beslutade åtgärder

har genomförts”

### **Sidas svar gällande ”Sidas åtgärder efter revisorernas rapportering”**

”Vad gäller insatserna i Sri Lanka och Bangladesh konstaterar Sida att Sida agerat på de revisionsrapporter som tillställts Sida, stoppat utbetalningar när så befunnits lämpligt, ställt krav på återbetalning i tillämpliga fall, genomfört fördjupade revisioner samt ställt krav på förbättrad rapportering. Sida kan därför inte se att Sida på grundval av detta underlåtit att agera såväl systematiskt som kraftfullt.

*(Följande åtgärd gäller Rysslandsamarbetet den är placerad ovanför Sidas kommentar av formaliaskäl)*

#### *Sida ska genomföra följande åtgärd:*

Genomföra fördjupad revision av Rysslandsamarbetet

Beräknas klart: September 2008

”Som ovan angivits har Sida beslutat att genomföra en fördjupad revision av Rysslandssamarbetet som komplement till den revision Sida genomförde 2002. Den skall bland annat gå in på frågan om vilken form av medeltransferering som var lämpligt under denna tid när det ryska banksystemet just genomgått en kris, frågan hur den ryska konsultens redovisning utformats utifrån då gällande regler, samt frågan om hur de separata avtalen mellan den svenska och ryska konsulten om försäljning av bland annat utbildningsmaterial för den ryska konsultens egen affärsmässiga expansion utformats och implementerats. När sida genomfört denna revision avser Sida informera Riksrevisionen om resultat och slutsatser.

### **Stöd via andra organisationer**

I vissa fall förmedlar Sida bistånd via FN-organ. Riksrevisionen har velat få tag på revisionsrapporter från de granskningar som genomförts av FN:s revisorer gällande insatser som

till viss del finansierats av Sida. Sida hävdar dock att myndigheten inte får ta del av sådana revisionsrapporter. Det enda Sida kan ta del av är de rapporter som finns på FN:s hemsida. Något som är problematiskt är att rapporterna på FN:s hemsida endast publiceras vartannat år vilket gör att de blir av begränsad användbarhet utifrån ett kontrollperspektiv. Sida får därmed knappa möjligheter att stoppa utbetalningar om det exempelvis skulle uppstå misstankar om korruption.

### **Sidas svar gällande “Stöd via andra organisationer”**

“Multilateralernas regelverk beslutas av deras styrelser i vilka Sverige ingår som medlemsland. Principen är att medlemsländerna utser revisorer som rapporterar mot den samlade ägarkretsen är en fundamental princip för att säkerställa en effektiv och sammanhållen revision av resp. organ och ett tydligt och sammanhållet ansvarsutkrävande. Sida anser att möjligheten för finansiärer av särskilda program och projekt att i större utsträckning få ta del av de revisioner som utförs bör utökas. Sida driver därför tillsammans med UD krav på mer öppenhet inom vissa av de multilaterala organisationerna”

## **4.3 Revisionspromemoria 2009**

### **”Granskning av intern styrning och kontroll vid Utlandsmyndigheten (UM) i Tanzania”**

2009-03-18

Denna rapport handlar om det generella budgetstödet (GBS) som går till Tanzania. Syftet med rapporten är att undersöka om det hos UM finns dokumentation som visar på förändringar inom den interna kontrollen hos Government of Tanzania (GoT) under en period då ett antal korruptionsfall upptäcktes. Granskningen handlade även om att uppmärksamma tidpunkten då Sida beslutade att fortsätta med utbetalningar av GBS. I promemorian kan man även finna en generell miljöbeskrivning av mottagarlandet Tanzania. Där konstaterar RiR att den administrativa miljö som råder i Tanzania inte kan jämföras med svenska förhållanden. Korruption inom polis och rättsväsendet är omfattande. Världsbanken gjorde år 2003 en uppskattning att ca 20 procent av staten Tanzanias upphandling av varor och tjänster försvunnit pga. korruption, falska investeringar och mutor.

## **Beskrivning av arbetsgrupper (1)**

### Riksrevisionen rekommenderar:

”På UM bör det finnas en beskrivning av vilka arbetsgrupper som finns inom samarbetet för GBS, hur de är organiserade i förhållande till varandra, vilka ansvarsområden som respektive grupp har samt en beskrivning av hur information delas mellan grupperna. Dessutom bör den rapportering som sker från arbetsgrupperna samlas på ett sätt som möjliggör bedömning av vilken bevakning och vilka analyser som utförs inom de olika grupperna”.

### Sidas svar:

”Sida delar inte RiRs uppfattning att det för närvarande finns ett behov av på UM ta fram en beskrivning av arbetsgrupper m.m. Från UM/land-teamets perspektiv är det tydligt vilka grupper som ansvarar för olika områden. Denna ansvarsfördelning finns också beskriven på en webbsida som administreras av ett givargemensamt sekretariat i Dar es Salaam (Development Partner Group, [www.tzdp.org.tz](http://www.tzdp.org.tz)). På webbsidan dokumenteras också den bevakning och de analyser som utförs av de olika grupperna.”

## **Brister i användandet av revision som kontrollmetod samt brister i uppföljning av iakttagelser från revisioner (2.1)**

### Riksrevisionen rekommenderar:

UM bör införa rutiner som säkerställer att frekvensen och omfattningen på den revision som regleras i avtal med olika samarbetspartners följs. Vidare bör UM i enlighet med de avtal som upprättas godkänna revisor och terms of reference (ToR) för revisionen. UM bör sträva efter att samtliga revisioner som genomförs av stödmottagare ska innefatta granskning av deras system, för intern styrning och kontroll.

### Sidas svar:

Sida delar inte RiR:s uppfattning att samtliga revisioner som genomförs ska innefatta granskning av mottagarorganisationernas system för intern styrning och kontroll årligen. Denna granskning bör ske innan beslut om stöd.



Sida ska genomföra följande åtgärd: *”Se över befintliga rutiner för att säkerställa att avtalade revisionsinsatser genomförts och att rekommendationerna i revisionsrapporterna tas om hand”*

Klar: Juni 2009

Sida ska genomföra följande åtgärd: *”Ta fram standardiserade ToR för årliga finansiella revisioner.”*

Klar: Juni 2009

### **Brister i uppföljning av iakttagelser från revisorer (2.2)**

#### Riksrevisionen rekommenderar:

”UM bör införa rutiner som säkerställer att brister som framkommer i revisioner och granskningar av tidigare insatsperioder beaktas i beredningen av nya insatser, och dokumentaras i bedömningspromemorian. Ett aktivt ställningstagande bör göras av UM om bristerna ska leda till att extra revision, utöver den årliga, ska utföras på uppdrag av UM.

Vidare bör rutiner införas som säkerställer att UM följer upp de iakttagelser som framkommer av genomförda revisioner och granskningar. En dokumenterad uppföljning bör göras av UM och ligga till grund för en bedömning av om samarbetet ska fortsätta eller om andra åtgärder måste vidtas.”

#### Sidas svar:

Åtgärd: *”Genomföra en utbildningsinsats av UMs handläggare inom revisionsområdet.”*

Klar: September 2009

### **Brister i beredning av ärenden (2.3)**

#### Riksrevisionen rekommenderar:

”Med tanke på den miljö som bidragsmottagarna är verksamma i bedömer vi det som viktigt att veta vem som är mottagare av stödet. UM bör därför kontrollera bidragsmottagarnas organisationsformer samt begära kopia på registreringsbevis i förekommande fall. Vidare bör UM begära in underlag som visar vem som har befogenhet att ingå i avtal med Sida. UM bör förbättra de riksbedömningar som görs i beredningen och tydligare koppla åtgärder för riskhantering till identifierade risker.”

Sidas svar:

Sida delar RiRs uppfattning att det är viktigt att UM/land-teamet vet vem som är mottagare av stöd. En brist Sida noterat efter RiRs besök vid ambassaden är att den lokala kännedom som finns inom UM/land-teamet angående samarbetspartners inte alltid dokumenteras samt att formella underlag inte alltid inhämtas.

Åtgärd: *Dokumentation av mottagarens organisationsform kommer att ske genom de granskningar som görs av den interna kontrollen i samband med beredningar av stöd till nya organisationer.*

Klar: Mars 2010

#### **Brister i dokumentation av kontroller och bedömningar (2.4)**

Riksrevisionen rekommenderar:

”Samtliga kontroller inför utbetalning och bedömningar av inkommen rapportering och revision som görs av UM bör dokumentaras. Dokumentation bör utformas på ett sådant sätt att den möjliggör uppföljning och utvärdering, exempelvis genom checklistor som sparas i akten.”

Sidas svar:

”Sida kommer att säkerställas att gällande rutiner för utbetalning följs och dokumentaras.”

Klart: december 2009

Övriga kommentarer från Sida:

Sida konstaterade även i promemorian att

“Den Tanzaniska internrevisionen har varit svag vilket bl.a. konstaterats i NAOT<sup>6</sup>s rapporter, men funktionen har under senare år stärkts.”

”Sida kommer att, tillsammans med övriga givare följa upp hur den tanzaniska internrevisionsfunktionen utvecklas. I takt med att funktionen stärks räknar Sida med att i ökad utsträckning ta del av väsentliga internrevisionsrapporter och följa upp hur rekommendationerna i dessa rapporter hanteras”

---

<sup>6</sup> National audit office, Tanzanias Riksrevision

## 4.4 Revisionsrapport 2010

### ”Sidas årsredovisning 2009 samt brister i den interna styrningen och kontrollen

2010-03-31

Denna rapport bygger på Riksrevisionens granskning av Sidas årsredovisning daterad 2010-02-22. Syftet med granskningen var att bedöma om redovisningen och underliggande redovisning varit tillförlitlig och om räkenskaperna varit rättvisande samt om ledningens förvaltning följt tillämpliga föreskrifter och särskilda beslut. I rapporten sammanfattar Riksrevisionen iakttagelser från granskningar som genomförts under året.

Riksrevisionen bedömer i rapporten att Sida i sin årsredovisning beskrivit bristerna avseende intern styrning och kontroll på ett tillfredsställande sätt och att årsredovisningen därigenom i allt väsentligt är rättvisande. ‘De brister som Riksrevisionen uppmärksammat i sin revisionsrapport presenteras nedan.’

#### **Revision som kontrollmetod (2.1)**

##### Riksrevisionen rekommenderar:

“Sidas ledning att vidta åtgärder för att komma till rätta med bristerna i revision som kontrollmetod. Detaljerade rekommendationer avseende revision som kontrollmetod har lämnats av Riksrevisionen i revisionsrapport och revisionspromemorior med dnr32-2009-0577 under 2009 och 2010. “

##### Sidas svar:

“Slutföra dialogen med FAR om Sidas revisionskrav. Kommunicera resultat av dialogen med Sidas ramavtalsorganisationer, revisorer, Sidas handläggare/controllers/programadministratörer/chefer.

Fortsätta arbetet med minigruppen inom controllernätverket för revision 2 ggr/vecka under

våren. Utvärdera detta arbete och eventuellt permanenta detta stöd inom organisationen.

Införa minigrupp inom programadministratörnätverket för revisionsfrågor.

Genomföra stickprovskontroller av revisionshantering.

Se över resursfördelning inom Sida och förstärka den centrala revisionsfunktionen och tillsätta resurser.”

### **Styrning och uppföljning av budgetstöd (2.3)**

#### Riksrevisionen rekommenderar:

“Sida att tydliggöra hur Sida praktiskt ska arbeta med beredning, kontroll och uppföljning av budgetstöd samt hur Sida ska bedöma de grundläggande förutsättningarna för budgetstöd och vad som bör ingå i en sådan bedömning. Detta i syfte att få en så ändamålsenlig och enhetlig hantering av stödformen som möjligt samt för att ledningen ska kunna säkerställa att det finns en tillfredsställande intern styrning och kontroll i hanteringen.”

#### Sidas svar:

“Allmänna regler och rutiner för insatshantering gäller även budgetstöd. Ett komplement finns till ”*Så arbetar vi*”, samt metodstöd och resurser, t.ex. rådgivare och handbok för *Offentlig Finansiell Styrning* (PFM). Sidas arbets- och beslutsordning tydliggör också de speciella rutinerna för generellt budgetstöd. Ett omfattande arbete sker för att stärka systemet för insatshantering, inklusive budgetstöd, med fokus på intern styrning och kontroll.”

“Sida följer riktlinjer för budgetstöd UD/2008/12128/USTYR om vilka områden och aspekter som ska bedömas. De huvudsakliga analytiska instrumenten beakta – t.ex. anges *Transparency Internationals Index*, Världsbankens/IMFs analyser samt MR-rapporter, PEFA-diagnostiken, Public Expenditure Reviews. Uppföljning av de grundläggande förutsättningarna sker kontinuerligt och dokumenteras i en uppdatering två gånger per år inför åtagande och utbetalning. Samråd sker med UD kring bedömningsunderlagens utformning och innehåll. Riksrevisionens kommentarer riktas till stor del mot det sammanfattande bedömningsunderlaget av grundläggande förutsättningar, trots att bilagor och referenser underbygger de mer kortfattade slutsatserna i huvuddokumentet.”

“En metodbok för budgetstöd som vidareutvecklar metoderna för bedömning, kontroll och uppföljning i ett samlat dokument skall utvecklas för att tydliggöra hanteringen. Där kommer särskild vikt läggas vid riskbedömning, riskhantering och uppföljning. Sida har dock inte mandat att vidareutveckla av regeringen beslutade riktlinjer. Arbeta med en handbok måste även avvakta de nya riktlinjer som regeringen aviserat.”

Riksrevisionen rekommenderar:

“Sida att i kommande årsredovisningar utveckla åiterrapporteringen avseende budgetstöd och i större utsträckning även redovisa problem och utmaningar med stödformen. Kända svagheter hos samarbetsländerna och internt på Sida bör ingå i en sådan redovisning.”

Sidas svar:

“Sida avser följa de krav på årsredovisningen som regeringen fastlägger och vidareutveckla åiterrapporteringen av samarbetsstrategiernas genomförande enligt de riktlinjer som regeringen fastlägger i de nya riktlinjerna för samarbetsstrategier. I årsredovisningen för 2009 anges dock explicit de problem som funnits – bl.a. att det beslutade budgetstödet till Zambia ej avtalades/utbetalades 2009 vilket hade sin grund i en dialog om de grundläggande förutsättningarna.

Vad avser de svagheter som finns i Sidas insatshantering i stort så redovisades detta under det avsnitt i årsredovisningen som behandlade intern styrning och kontroll.”

### **Brister i efterlevnad av förordning om intern styrning och kontroll (3)**

Riksrevisionen rekommenderar:

“Sidas ledning att snarast upprätta en beskrivning över det fortsatta arbetet med FISK<sup>7</sup> samt att

---

<sup>7</sup> Förordning om intern styrning och kontroll

fastställa en process för arbetet med intern styrning och kontroll på myndigheten. I detta bör ingå tidplan och ansvar för det fortsatta arbetet samt tydliga beskrivningar av hur Sida ska arbeta med riskanalys, kontrollåtgärder, uppföljning, kommunikation och dokumentation. Vidare rekommenderas Sida att utveckla sin helhetsbild av kontrollstrukturen inom myndigheten.”

Sidas svar:

“Arbetet är påbörjat. Processen kommer att fastställa roller, ansvarsfördelning, arbetsformer för riskanalysen, beslut om kontrollåtgärder, uppföljning och test av kontrollåtgärder, kommunikation och dokumentation samt eventuellt IT-stöd. Sida samarbetar med Ernst & Young inom ramen för den upphandling som gjordes 2009 för införandet av FISK. Enligt planen kommer ett förslag att vara klart i slutet av maj. I början av juni skall förslaget presenteras för Generaldirektören.”

Riksrevisionen rekommenderar:

“Sida att utveckla arbetet enligt FISK för att säkerställa att alla väsentliga risker fångas i riskanalysen samt att kontrollåtgärder införs för de risker som Sida bedömer inte är acceptabla. Den löpande styrningen och uppföljningen under året bör tydligare kopplas till centrala kontrollåtgärder.”

Sidas svar:

“Sida arbetar med tre typer av kontroller: generiska risker som finns inbyggda i verksamhetsprocesserna, insatsspecifika risker som hanteras vid beredning av insatser och risker relaterade till VP-processen.

Uppföljningen av åtgärder som är knutna till respektive risktyp kommer att variera.

- a) De generiska risker som finns i verksamhetsprocesserna kommer att följas upp i samband med tester av en kvalitetssäkrande funktion
- b) risker inom respektive insats kommer att följas upp i samband med rapporteringen (denna uppföljning skall när så är lämpligt inkluderas i de avtalade villkoren)
- c) risker upptagna i VP-processen skall följas upp i de tertiala VP-uppföljningarna. Alla dessa uppföljningar skall sammanfattas enligt instruktioner från processen för hantering av FISK.”

Riksrevisionen rekommenderar:

“Sida att tydliggöra vilka uppföljningsåtgärder som ska säkerställa att den beslutade riskhanteringen inom myndigheten fullföljs. Ansvar för beslutade uppföljningsåtgärder bör vara tydligt och åtföljas av resurser som möjliggör ett genomförande.”

Sidas svar:

“Att resurser tilldelas för att åtgärderna skall kunna genomföras är en förutsättning för att man skall kunna lyckas med riskhanteringen. Hanteringen av de risker som är knutna till insatserna bör finansieras via sakanslag eftersom åtgärderna kommer att ingå som delaktiviteter i projektet eller programmet. Generiska risker och risker associerade till VP däremot kräver resursallokering från förvaltningsanslag i form av förstärkning av vissa organisatoriska funktioner, anpassning av IT-stödet, benämning av nya funktioner etc.”

## **4.5 Revisionsrapport 2011**

### **”Sidas årsredovisning 2010 samt brister i den interna styrningen och kontrollen**

2011-04-04

Denna rapport bygger på en granskning av Sidas årsredovisning 2010. Riksrevisionen har även granskat intern styrning och kontroll i Sidas biståndsgivning, löneprocess, inköps- och upphandlingsverksamhet, informationssäkerhet samt utvecklings- och projektverksamhet. I rapporten sammanfattas de mest väsentliga iakttagelserna från granskningarna.

### **Utvecklings- och projektverksamhet (2.5)**

Riksrevisionen rekommenderar:

“Sida att fortsatt beakta de riskområden som framgår av Riksrevisionens revisionspromemoria 2011-01-28, dnr 32-2010-0655 samt löpande uppdatera bedömningar av de risker som finns i

SaS/IT-projektet.”

Sidas svar:

- “• Rekommendation 1 har accepterats av Sida med reservationer
- Rekommendationerna 2-8 är redan genomförda
- Rekommendation 9-10 arbete pågår”

Viktig iakttagelse ur RiR rapport 2011:

“Riksrevisionens erfarenhet från tidigare år är att Sidas åtgärder för att komma till rätta med uppmärksammade brister främst har handlat om att förändra interna riktlinjer och anvisningar och i mindre utsträckning om att följa upp att dessa efterlevs. Riksrevisionen vill därför betona vikten av att Sida särskilt prioriterar åtgärder som leder till effekter i praktiken, till exempel i handläggningen av enskilda biståndsinsatser.”

## **4.6 Revisionsrapport 2012**

### **”Intern styrning och kontroll i hanteringen av biståndsinsatser samt upphandling 2011”**

2012-02-13

“Riksrevisionen har i denna rapport granskat den interna styrningen och kontrollen i Sidas hantering av biståndsinsatser samt i Sidas rutiner för inköp och upphandling. Rapporten baseras i huvudsak på iakttagelser som Riksrevisionen har gjort i granskningar av biståndsinsatser som hanteras av enheterna för Globala program, Ukraina och Rwanda/Burundi samt en skrivbordsgranskning av 40 slumpmässigt utvalda insatser.”

#### **Rutiner för kvalitetssäkring av insatshanteringen behöver förbättras och tydliggöras (1)**

Riksrevisionen rekommenderar:

“Sida att fortsätta arbetet med att utveckla och tydliggöra hur kvalitetssäkringen av biståndsinsatser ska gå till. Sida bör utifrån risk och väsentlighet fastställa vilka delar av



insatshantering som ska omfattas av systematisk uppföljning. I detta ingår även att ta ställning till hur controllerresurser ska prioriteras mellan enheter och avdelningar. Controllerns arbetsuppgifter bör integreras i Sidas process för intern styrning och kontroll och genomförda kvalitetssäkringar bör dokumenteras.

Sidas svar:

“Beslutad struktur om kvalitetssäkring ska implementeras.

Sidas chefscontroller ska utforma ett system för uppföljning av intern styrning och kontroll i insatshantering.

Sidas nya regel om insatshantering definierar vilka kontroller som ska göras av controllers. Dessa ska implementeras.

Sidas chefscontroller ska inom system för uppföljning ta tillvara dokumentation av kontroller, som controllers gör i insatshantering.”

**Flera svagheter i beredningen av insatser kvarstår (2)**

Riksrevisionen rekommenderar:

“Sida att hantera ovanstående brister i det utvecklingsarbete som pågår. Sida bör tydliggöra vilka områden som ska bedömas i beredningen av insatser och säkerställa att det finns tillräckliga metodstöd för de bedömningar som ska göras samt hur de ska dokumenteras. Vidare rekommenderas Sida att ta ställning till vilka åtgärder som behöver vidtas för att säkerställa tillräcklig kvalitet i beredningen av insatser fram till dess att Så arbetar Sida har implementerats fullt ut i verksamheten.”

Sidas svar:

“Sida ska implementera och följa upp den nya insatshanteringsprocessen.

Sida anser att tydliggörandet av vilka områden som ska bedömas i beredningen av insatser är omhändertaget i en ny regel om insatshantering.

Metodstöd ska färdigställas inom det nya systemet för insatshanteringsprocessen.

Sida anser att rekommendationen gällande säkerställandet av kvalitet i beredningen av insatser fram till dess att Så arbetar Sida implementerats fullt ut har omhändertagits genom att manualer

och mallar finns med i beslutet om insatshanteringsprocessen”.

### **Uppföljningen av insatser dokumenteras inte tillfredsställande (3)**

#### Riksrevisionen rekommenderar:

“Sida att förbättra dokumentationen av den löpande insatsuppföljningen. Sida bör överväga att införa tillfälliga lösningar för att komma till rätta med bristerna fram till dess att det nya systemet för insatshantering, som håller på att utvecklas, har införts. Sådana åtgärder kan exempelvis vara obligatorisk användning av mallar för dokumentation.

#### Sidas svar:

Obligatoriska mallar ska användas fram till dess att IT-systemet är utvecklat. IT-systemet ska färdigställas.”

### **Sidas användning av revision som uppföljningsinstrument har fortfarande brister (4)**

#### Riksrevisionen rekommenderar:

“Sida att vidta åtgärder för att stärka hanteringen av revisionsinstrumentet. Tillräckliga kunskaper och resurser för att hantera frågorna bör finnas på enheterna. Metodstödet bör utvecklas så att det är tydligt hur revisionsinstrumentet ska användas i beredningen och uppföljningen av insatser. Det bör vara tydligt vilka rutiner som gäller i de fall iakttagelser finns i revisionerna eller när revision inte utförs enligt avtal.

Sida rekommenderas att stärka uppföljningen av utbetalda medel i insatser där bistånd vidareförmedlas. Detta bör innefatta en genomgång av redan befintliga insatser för att säkerställa att de följs upp på ett tillräckligt sätt.” (s.8)

#### Sidas svar:

“Gällande åtgärder för att stärka hanteringen av revisionsinstrumentet anser Sida att detta till stor del omhändertagits i beslut om ny insatshanteringsprocess.

Implementering av de krav på revision som finns definierade i ny regel om insatshantering och i

nya avtalsmallar.

Pågående utbildningsinsatser ska fortsätta under 2012.

Gällande utvecklandet av metodstöd anser Sida att detta till stor del är omhändertaget i beslut om ny insatshanteringsprocess.

Implementeringen av de krav som ställs i Sidas regel för insatshantering och i nya avtalsmallar.

Äldre insatser ska vid uppföljning hanteras utifrån den nya regelns krav.”

### **Bedömningen av samarbetsländers finansiella system bör stärkas (5)**

#### Riksrevisionen rekommenderar:

“Sida att göra övergripande utvärderingar och bedömningar av de nationella systemen för offentlig finansiell styrning för de länder där Sida har för avsikt att använda systemen i genomförande och uppföljning av biståndsinsatser. Sida bör centralt tydliggöra hur myndigheten praktiskt bör gå tillväga vid sådana utvärderingar. Utvärderingar kan med fördel utföras tillsammans med andra givare och redan utförda utvärderingar bör beaktas.”

#### Sidas svar:

“Sida kommer fortsätta att göra utvärderingar och bedömningar av de nationella PFM-systemen i enlighet med riktlinjer och regelverk.

Sida ska uppdatera standard-mall för uppdragsbeskrivning PFM-bedömning.”

### **Brister i bistånd som lämnas via multilaterala organisationer (6)**

#### Riksrevisionen rekommenderar:

“Sida att förbättra beredningsunderlagen för bistånd som lämnas via multilaterala organisationer. En genomgång och bedömning av organisationens kontrollmiljö och interna rutiner som påverkar insatsen bör finnas.

Sida rekommenderas att i beredningsfasen utreda vilken insyn och påverkan Sida har på rapporterings- och revisionsstrukturerna i insatsen eller för olika organisationer. Eventuella begränsningar bör analyseras och ställas mot fördelarna med att använda den multilaterala organisationen som genomförandekanal. Den begränsade möjligheten till insyn och påverkan är

en risk för Sida och bör behandlas som en sådan.”

“Riksrevisionen bedömer liksom Internrevisionen att det är viktigt att Sida centralt tar ställning till och förtydligar Sidas roll i uppföljning av insatser som drivs av multilaterala organisationer.”

Sidas svar:

“Sida ska i uppdateringen av revisionshandboken visa hur handläggaren kan bedöma multilaterala organisationers kontrollmiljö lokalt, som komplement till de centrala bedömningarna.

Sida ska utarbeta kompletterande metodstöd inom insatshanteringsprocessen i syfte att förbättra bedömningarna av multilaterala organisationer i multi-bi insatser.”

**Bistånd utbetalas inte alltid i nära anslutning till att medlen ska användas (7)**

Riksrevisionen rekommenderar:

“Sida att med beaktande av 11§ anslagsförordningen se över interna riktlinjer och principer för när i tiden utbetalning bör göras för olika biståndsformer och typer av insatser. Riktlinjerna bör kommuniceras ut i organisationen och efterlevnaden bör följas upp.”

Sidas svar:

“Sida kommer att analysera behovet av en ändring i Sidas interna riktlinjer.”

**Eftersläpning i registreringar av inkomna handlingar (9)**

Riksrevisionen rekommenderar:

“Sida att skyndsamt vidta åtgärder för att minska eftersläpningen i registreringen av inkomna handlingar. Därtill bör Sida i samband med övergången till nytt IT-system se över de interna rutinerna för registrering av inkomna handlingar i syfte att minska framtida eftersläpningar samt att handlingar inte registreras med fel ärendenummer.”

Sidas svar:

“Rekommendation lämnas utan ytterligare åtgärd eftersom åtgärder redan har vidtagits.”

## **4.7 Revisionsrapport 2013**

**”Sida, Intern styrning och kontroll samt årsredovisning 2012”**

2013-04-12

I denna revisionsrapport har Riksrevisionen granskat den interna styrningen och kontrollen inom Sidas hantering av biståndsinsatser samt Sidas rutiner för inköp och upphandling. Riksrevisionen har också granskat Sidas årsredovisning daterad 2013-02-19. De delar av rapporten som avser handläggning av bistånd baseras på iakttagelser som har gjorts i granskningen av biståndsinsatser som hanteras av enheterna Civsam, Kenya, Regionalt Asien samt Lån och Garantier. Därtill har en skrivbordsgranskning av 16 slumpmässigt utvalda insatser gjorts.

### **Hantering av insatser enligt den nya insatshanteringsprocessen (1)**

Rekommendation:

“Riksrevisionen rekommenderar Sida att fortsätta arbetet med att stärka handläggningen av biståndsinsatser. I detta arbete är det viktigt att inrikta åtgärderna mot områden där det finns brister och där organisationen upplever svårigheter.”

Sidas svar:

“Åtgärder planeras och följs upp inom ramen för en gemensam plan som de operativa avdelningarna har tagit fram och som framförallt berör kompetensutveckling, efterlevnad och uppföljning, revision, samt dokumentation.”

## **Kvalitetssäkringen av insatshanteringen kan fortfarande förbättras (2)**

### Rekommendation:

“Riksrevisionen rekommenderar Sida att fortsätta arbetet med att utveckla och tydliggöra hur kvalitetssäkringen av biståndsinsatser ska gå till. För att förbättra uppföljningen av kvaliteten i hanteringen av biståndsinsatser bör Sida överväga att införa krav på att alla kontrollrar ska välja ut insatser för genomgång av handläggningen, från inledande beredning till uppföljning och avslut.

Riksrevisionen rekommenderar Sida att se över formerna för kontrollernätverket så att nätverket bidrar till att höja kvaliteten i handläggningen av biståndsinsatser, på det sätt som var tänkt när nätverket inrättades.”

### Sidas svar:

“Gällande rekommendationen om att fortsätta arbetet med att utveckla och tydliggöra hur kvalitetssäkringen av biståndsinsatser ska gå till, anser Sida att denna rekommendation delvis är omhändertagen genom att granskningsmallen för kvalitetssäkring inför beslut har reviderats. Sida kommer att genomföra en fördjupningsutbildning för kontrollrar för att utveckla deras kvalitetssäkring.

Sida avser inte i nuläget att gå vidare med Riksrevisionens förslag på verksövergripande nivå, utan fokuserar nu på de kontrollmekanismer och system som nyligen har beslutats.

Gällande att se över kontrollernätverket anser Sida att detta är omhändertaget genom att nya rutiner för nätverkets möten har införts.”

## **Revision som kontrollmetod (3)**

### Rekommendation:

“Riksrevisionen rekommenderar Sida att alltid godkänna uppdragsbeskrivning för revision av insatser för att säkerställa att revisionen fokuserar på risker och svagheter som har identifierats av Sida i beredningen och att revisionen i övrigt är i linje med de behov som Sida har för uppföljning av insatsen. Det bedöms inte tillräckligt att Sida enbart lämnar över Sidas mall för uppdragsbeskrivning utan uppföljning av hur denna sedan anpassas för insatsen i fråga.

Sida rekommenderas vidare att alltid godkänna samarbetspartens val av revisor i syfte att säkerställa att Sidas krav på revisorns oberoende och kompetens uppfylls.”

Sidas svar:

“Sida anser att det förstnämnda stycket i rekommendationen delvis är omhändertagen genom att Sidas regel för insatshantering stipulerar att revisionen ska anpassas efter riskanalysen och genom att mallen för uppdragsbeskrivning har en skrivning om att revisorn utöver en bestyrkanderevision även ska granska områden där svagheter identifierats.

Hjälpertexter i insatshanteringsprocessen ska kompletteras för att förtydliga att Sida ska godkänna uppdragsbeskrivningen för årlig revision. De ska också inkludera att en anpassning av uppdragsbeskrivningen ska göras så att denna omfattar identifierade riskområden.

Sida anser även att det andra stycket i rekommendationen delvis är omhändertaget genom att det redan nu är ett krav i Sidas regel för insatshantering, samt i avtalsmallarna, att Sida ska godkänna val av revisor.

För att säkerställa att detta sker kommer även hjälpertexten i insatshanteringsprocessen inkludera en skrivning om att Sida ska godkänna val av revisor. Hjälpertexten kommer även informera om hur och var godkännandet ska dokumenteras.”

**Sidas uppföljning av iakttagelser som framkommer i revisioner behöver förbättras (3.1)**

Rekommendation:

“Riksrevisionen rekommenderar Sida att tydligare dokumentera sin bedömning av iakttagelser och brister som finns i inkomna revisionsrapporter samt ange vilken uppföljning som kommer göras av att åtgärder vidtas. Sida bör även ta ställning till om de av ledningen beslutade åtgärderna bedöms vara tillräckliga.

Vidare rekommenderas Sida att ställa större krav på Sidas samarbetsparter inom vattensektorn i Kenya och tillse att upprättade avtal efterlevs. Om uppmärksammade brister inte åtgärdas rekommenderas Sida att se över stödet till vattensektorn och utreda om det finns andra sätt att stödja sektorn på.”

Sidas svar:

“Gällande första stycket i rekommendationen anser Sida att detta är omhändertaget genom att hjälptext i insatshanteringsprocessen för ställningstagande till inkommen revisionsrapportering redan finns, med instruktioner om att handläggaren i samråd med controller ska bedöma om och hur uppföljning av iakttagelser och brister ska ske.”

“Gällande andra stycket i rekommendationen säger Sida att i pågående projekt kommer uppföljning av avtal ske enligt Sidas regel om insatshantering. Eventuellt nytt stöd ska bedömas från tidigare stöd till vattensektorn. Avtalskrav ska systematiskt följas upp.”

“Sida påpekade även gällande samarbetspartners inom vattensektorn i Kenya att man redan ställer höga krav på rapportering. Dock har bristande kapacitet hos en av de nya myndigheterna lett till förseningar. Förseningar i efterlevnaden av avtalsvillkor är även det ett resultat av bristande kapacitet hos samarbetspartnern.”

**Brister i hantering av bistånd som lämnas via multilaterala organisationer (6)**

Rekommendation:

“Riksrevisionen rekommenderar Sida att i större utsträckning göra Sida gemensamma bedömningar av multilaterala organisationer när Sida lämnar bistånd till samma organisation via flera avdelningar och enheter. Fokalpunktens ansvar i att göra sådana bedömningar och dess ansvar att kontinuerligt samla in och distribuera information till berörda handläggare om organisationen bör tydliggöras.”

Sidas svar:

“Ett partsregister ska tas fram.  
Beslut om fokalpunkter ska revideras.”



## **Fortsatta brister i inköp och upphandling (8)**

### Rekommendation:

“Riksrevisionen rekommenderar Sida att fortsätta vidta åtgärder för att stärka den interna styrningen och kontrollen i inköp och upphandlingar.

En viktig åtgärd är att systematiskt följa upp gjorda inköp i syfte att säkerställa regelefterlevnad och en effektiv inköpssamordning.

Sida bör stärka dokumentationen av genomförda upphandlingar, särskilt när inköp görs från leverantörer där opartiskheten kan ifrågasättas”. (s.14)

### Sidas svar:

“Gällande första stycket i rekommendationen anser Sida att denna är omhändertagen genom centraliseringen av Sidas upphandlingar och avrop.

Under 2013 påbörjas upphandling av ett nytt elektroniskt upphandlings- och avropssystem.

Sidas mallar för beslut om upphandling och inköp ska genomgå en översyn.”

### Viktig iakttagelse:

“Sida har under flera år arbetat med att stärka den interna styrningen och kontrollen i handläggningen av biståndsinsatser[...] Åtgärderna har medfört att den interna styrningen och kontrollen har stärkts.”

## 5. Resultatdiskussion

En överblick av Sidas svar, RiRs rekommendationer (och iakttagelser) mellan åren 2006-2013 gör att vi kan konstatera följande.

1. Vissa brister återkommer under åren.
2. Sida håller inte alltid med RiRs rekommendationer och iakttagelser
3. I de flesta fall överensstämmer Sida med RiRs rekommendationer och iakttagelser och bekräftar detta med löfte om att vidta åtgärd.

### 5.1 Återkommande brister

Om vi tittar lite närmare på den första punkten så kan man fråga sig varför en del brister, såsom exempelvis "revision som kontrollmetod", verkar återkomma genom åren trots att Sida vet med sig sedan innan att denna brist förekommer inom verksamheten. En förklaring till detta skulle kunna vara att det finns vissa specifika faktorer som gör det svårt för biståndsorganisationer att lära sig. Anledningen till varför vi tror att det kan vara lärandenaspekten som ligger till grund för de återkommande bristerna är för att vi genom en analys utav vårt empiriska material kunnat identifiera en del av de indikatorer som beskrivs av Berg i artikeln "*Why aren't aid organizations better learners?*". Om vi börjar med att lyfta fram de miljöer Sida är verksamma inom så kan man i vissa av Sidas svar identifiera indikationer på att de aktuella miljöerna i mottagarländerna är komplexa. Komplexiteten i mottagarländerna gör att Sida möter på svårigheter gällande genomförande av RiRs rekommendationer. Ett illustrativt exempel på detta kan man finna från revisionsrapporten 2008 i underrubriken "Tidsaspekt". RiR konstaterade att det tog lång tid för Sida att få in revisionsberättelser. Sidas förklaring till detta var att den aktuella revisionskapaciteten i mottagarländerna var begränsad, vilket bidrog till att man inte helt och hållet kunde kontrollera tidsaspekten. Med detta sagt får man ökad förståelse till varför omständigheterna ibland kan påverka Sidas förmåga att vidta åtgärder. I revisionspromemorian året efter i Tanzania (2009) kan man se att RiR visar förståelse för problematiken kring de miljöer Sida verkar i, genom att ha med en generell miljöbeskrivning av mottagarlandet i promemorian.

En orsak till de återkommande rekommendationerna kan möjligen också förklaras av det faktum att de revisionsrapporter som vi använt i vårt empiriska material oftast bygger på granskningar

gjorda i olika länder under olika år. Eftersom omständigheterna i de olika länderna kan skilja sig åt, kan man tänka sig att en anledning till att samma rekommendation återkommer beror på att just de olika omständigheterna gör det svårt att förmedla lärande och hitta fungerande lösningar i alla länder.

Ännu en faktor som leder oss till att tro att de återkommande rekommendationerna i viss utsträckning beror på organisationens lärande är att vi kunnat identifiera indikatorer som tyder på att utvärderingen och uppföljningen inom Sidas organisation haft sina brister. Detta är ytterligare en faktor som enligt Berg leder till ett försvårande av organisatoriskt lärande. Specifika delar i empirin som ger antydningar till att detta är fallet är bl.a. iakttagelsen från inledning i revisionsrapporten 2008 där det framkommer att dokumentation gällande egna kontroller som Sida genomfört varit bristfällig. Vidare går i rekommendation 3 från revisionsrapport år 2012 finna att Sida bör förbättra dokumentationen av den löpande insatsuppföljningen. I och med den bristande dokumentationen av utvärderings- och uppföljningsdokument är det naturligt att tänka sig att cirkulationen av just dessa dokument inom organisationen blir bristfällig. Förutom den bristfälliga cirkulationen av dessa dokument kunde vi även identifiera indikatorer som tyder på en brist av uppföljning. I rekommendation 3 från 2013 års rapport framgår att Riksrevisionen anser att Sida borde utföra en uppföljning av revisionens insatser och inte enbart förlita sig på lämnandet av en mall för uppdragsbeskrivning. Detta antyder på att det då rådde en brist på uppföljning. Ur rekommendationen 2.4 från 2009 års rapport framgår att det saknats dokumentation för möjliggörandet av att uppföljningar görs vilket även detta kan tyda på att det rådde en brist på uppföljningar. Slutligen så kan man även tolka den iakttagelse som lämnats i slutet på 2011 års revisionsrapport som att det råder en brist på uppföljningar eftersom Riksrevisionen specifikt kommenterar att Sida i mindre utsträckning följt upp vidtagna åtgärder för att se till om dessa efterlevs.

Någonting som ytterligare skulle kunna antyda på att det är brister i det organisatoriska lärandet som ligger till grund för att rekommendationer återkommer under åren är att man kan hitta indikatorer på ytterligare ett lärandehindrande element som beskrivs i Bergs artikel. Det handlar om brister i kommunikationen, både i vertikal och horisontell riktning. I en iakttagelse från 2006 års revisionsrapport framgår att det i bedömningspromemorian angående ett beslut gällande Mocambique saknades information kring hur hanteringen av korrruption samt arbetet emot det skulle utföras. Detta kan ge aningar om en bristfällig kommunikation i vertikalt led eftersom

ledningen inte lyckats förmedla till medarbetarna hur arbetet med korruption skall utföras. Ytterligare en indikation som kan tyda på ett bristfälligt informationsflöde i vertikalt led är rekommendation 2 från 2012 års revisionsrapport där Sida uppmanas se över formerna för kontrollernätverket så att detta bidrar till att höja kvaliteten i handläggningen av biståndsinsatser på det sätt som var tänkt från början. Detta kan tyda på att informationen från ledningens sida inte varit klar nog i förmedlandet av controllerns arbetsuppgifter.

Det bristfälliga informationsflödet visar sig möjligtvis inte alltid i vertikalt led utan även horisontellt. Om vi går tillbaka till revisionsrapporten 2008 till iakttagelsen “kontroller före beslut och före utbetalning”, så konstaterade RiR att Sida har brister gällande kontroller före utbetalning av biståndsmedel. Dessa brister lovade Sida att man skulle försöka åtgärda, åtgärden skulle vara klar samma år. Likväl nästa år i revisionspromemorian 2009 rekommendation 2.1 uppkommer en liknande rekommendation där man ännu en gång påpekar brister i Sidas förmåga att utföra kontroller före utbetalning. Nämnas bör göra att iakttagelsen från 2008 gällde mottagarländerna Sri Lanka, Bangladesh och Ryssland, samtidigt som rekommendationen gällde mottagarlandet Tanzania. Detta skulle kunna indikera på brister i kommunikation mellan enheterna i de olika mottagarländerna, eftersom samma brist återkommer i ett annat land trots tidigare löfte om att vidta åtgärd.

## **5.2 Sida motsätter sig rekommendationer**

När det kommer till den andra punkten, där Sida inte alltid håller med Riksrevisionen i deras rekommendationer och iakttagelser, uppstår frågan varför rekommendationerna ibland får denna effekt.. Något som kan tänkas förklara detta kan härledas till Cassels teori om revision som granskningsinstrument och dess rubbade förtroende. En beståndsdel i teorin som vi lyckats hitta indikationer på är att revisorernas kompetens ibland kan ifrågasättas. Detta framgår bl.a. av revisionsrapporten 2008 gällande iakttagelsen “tidsaspekt”. I denna iakttagelse kritiserades Sida för att revisionsberättelser kom in alldeles för sent. Utifrån Sidas svar på denna iakttagelse framgick det att RiR inte haft kunskap om de situationsspecifika omständigheterna gällande den miljö Sida verkar i, eftersom Sida påpekade att de inte kunnat påverka tidsaspekten pga. den begränsade revisionskapaciteten i mottagarlandet. Ett annat fall där man kunnat finna indikationer på att revisorns kunskap varit bristfällig är från revisionspromemorian 2009 rekommendation 1. Här kritiserades Sida för bl.a. organiseringen av arbetsgrupper. Svaret från

Sida antyder dock på att denna kritik inte var befogad i och med att man ansåg att arbetsgrupperna var tillräckligt organiserade och man hänvisade till adekvat information angående detta. Därutöver fanns ännu en rekommendation som skulle kunna indikera på en bristande kompetens hos revisorn. Detta gäller rekommendation 2.3 från 2010 års revisionsrapport. Här lämnade RiR två rekommendationer. I den första rekommendationen rekommenderades Sida att tydliggöra arbetet med budgetstöd. Här svarade Sida att de allmänna regler och rutiner som gäller för insatshantering generellt även gäller för budgetstödet. Man påpekade även att de speciella rutinerna för budgetstödet tydliggjorts i Sidas arbets- och beslutsordning. Utöver detta påpekades även från Sida att man var tvungen att följa vissa riktlinjer som beslutats av Utrikesdepartementet samt att man inte har mandat att utföra vissa åtgärder utan regeringens tillåtelse.

Detta kan indikera på att en bristfällig kompetens hos revisorn gällande Sidas verksamhet

I den andra rekommendationen så framför RiR att Sida bör redovisa kända svagheter hos biståndsmottagarländer. Sida svarade dock att man redan gör detta i sin årsredovisning. Detta skulle kunna ge antydningar på att RiR slarvat i sin genomgång av Sidas årsredovisning.

En annan aspekt av revisorns rubbade förtroende handlar om deras oberoende. Ett sätt på vilket oberoendet kan ifrågasättas enligt Cassel är när revisorer agerar i feighet och inte vågar återrapporera fel i slutrapporten, fel som den granskade lovat justera. Detta skulle då enligt Cassel ske för att den granskade vill undvika konflikt. Utifrån vårt empiriska material har vi inte kunnat finna indikationer på att detta skulle vara fallet. Det har snarare varit tvärtom, då Sida på en del av rekommendationerna svarar att arbetet med rekommendationerna redan är åtgärdat eller är under genomförandefasen. Revisionsrapporten från 2012 rekommendation 9 är ett exempel på detta. Ytterligare en faktor som talar för att revisorerna agerar i oberoende gentemot Sida är faktum att RiR inte jobbar på uppdrag av Sida. Om så hade varit fallet hade detta varit problematiskt för revisorernas oberoende eftersom man då hade kunnat hamna i en situation där man "biter den hand som föder en".

### **5.3 Sida håller med**

När det kommer till den tredje och sista punkten på listan som presenterades i inledningen av resultatdiskussionen kan vi konstatera att Riksrevisionens rekommendationer och iakttagelser till största del accepteras av Sida. En möjlig orsak till att detta sker kan möjligtvis förklaras av att

Sida vill få legitimitet genom att rätta sig efter revisorernas krav. En indikation på att detta kan vara fallet är den iakttagelse från 2011 års revisionsrapport där Riksrevisionen påpekar att Sida bör se till att de åtgärder som beslutas verkligen genomförs i praktiken, snarare än att bara fatta beslut om att en åtgärd ska genomföras. Denna tendens kan vara en möjlig orsak till att rekommendationer återkommer då man enbart accepterar för att få legitimitet snarare än för att faktiskt åtgärda de brister som anges i rekommendationen.

Man bör dock inte dra förhastade slutsatser utifrån detta. Vi har även kunnat se indikationer på att man har genomfört en del av de åtgärder som man beslutat om. Detta framgår av den iakttagelse från 2013 års revisionsrapport där Riksrevisionen framför att vissa av de åtgärder som Sida vidtagit bidragit till en stärkt intern styrning och kontroll.

## 6. Slutsats

Det problem som fick oss att påbörja denna studie var ursprungligen de upptäckter vi gjorde i media gällande uppkomsten av oegentligheter inom svensk biståndsverksamhet. Efter en närmare titt på den svenska biståndsverksamheten fann vi att Sida är den myndighet som förmedlar en stor del av de svenska biståndsmedlen. Det var även kring denna myndighet som de uppdagade fallen av oegentligheter gällde.

Ett sätt att förhindra uppkomsten av oegentligheter inom svenska myndigheter är arbetet med intern styrning och kontroll som också regleras i förordning (2007:603) om intern styrning och kontroll.

Detta väckte tanken inom oss att det var brister i den interna styrningen och kontrollen inom Sidas verksamhet som lett till uppkomsten av oegentligheter. För att få veta om detta var fallet tittade vi på granskningar gällande Sidas interna styrning och kontroll, dessa granskningar fann vi utfördes av Riksrevisionen i form av revisionsrapporter som utförs årligen. I vårt utforskande av dessa rapporter märkte vi att det år 2006 uppvisades brister inom Sidas interna styrning och kontroll, parallellt med att media under denna tidsperiod rapporterat om oegentligheter gällande Sidas biståndsverksamhet. Vi såg att samma situation upprepades 2013 där Riksrevisionen återigen lämnade en rapport om bristande intern styrning och kontroll inom Sida samtidigt som media ännu en gång rapporterade om misstänkta oegentligheter inom Sidas biståndsverksamhet. Detta fick oss att fundera på hur Sida reagerat på Riksrevisionens revisionsrapporter och ifall det utförts något arbete med den interna styrningen och kontrollen utifrån de rapporter som Riksrevisionen lämnat.

Efter en analys av vårt empiriska material kan vi någorlunda få svar på våra frågeställningar. Det vi kommit fram till är att Sida har reagerat varierande på Riksrevisionens rekommendationer och iakttagelser som lämnats i revisionsrapporterna och promemorian. I vissa fall har man inte delat Riksrevisionens uppfattning gällande observationerna som gjorts kring dess verksamhet. I de flesta fall har Sida dock accepterat Riksrevisionens observationer och lovat vidta åtgärder. Detta tyder på att Sida till stor del har tagit till sig av Riksrevisionens rapporter och försökt utveckla verksamheten och arbetet med den interna styrningen och kontrollen, vilket även är det revisionen skall bidra med enligt Sida själva (Sida.se). Dock har vi kunnat se att även när Sida

accepterat de rekommendationer och iakttagelser som Riksrevisionen utfärdat så tenderar ändå en del av dessa observationer att återkomma genom åren. Vår förklaring till att detta sker anser vi vara de lärandehindrande element som existerar kring Sidas biståndsverksamhet. Några av dessa element är interna inom organisationen medan andra är externa som Sida inte kan påverka. I de få fall där Sida inte överensstämde med Rikrevisionen kunde vi se tendenser till att detta skulle kunna bero på en bristfällig kompetens hos revisorerna inom Riksrevisionen. Den bristfälliga kompetensen tillsammans med ett bristfälligt oberoende var enligt Cassel orsaken till ett rubbat förtroende gentemot revisionen som granskningsinstrument. Vi kunde identifiera tendenser till en bristfällig kompetens men däremot saknade vi belägg för att anta att oberoendet skulle vara bristfälligt i förhållandet mellan Riksrevisionen och Sida. Snarare fanns tendenser till att anta att oberoendet skulle vara starkt mellan de berörda parterna.

I och med den bristfälliga kompetens som vi lyckats finna tendenser till och med tanke på den makt som revisorers utlåtanden har enligt Cassel (1996) , kan man fråga sig om inte revisionen i detta fall även kan skada ett av de ändamål som den är till för att uppfylla, nämligen legitimiteten. Det vi menar är att rekommendationer och iakttagelser baserade på en bristfällig kompetens kan ge en felaktig bild av den granskade myndigheten till principalen. I och med att Sida är en statlig myndighet så är det öppet för allmänheten att ta del av de granskningar som utförs gentemot myndigheten. Om dessa granskningar innehåller rekommendationer och iakttagelser som är baserade på bristfällig kunskap kan det leda till att allmänheten får en felaktig bild av den granskade myndigheten vilket i sin tur kan leda till att legitimiteten undermineras.

Med hänsyn till den bristfälliga kompetens som ibland råder hos revisorerna angående den granskades verksamhet kan man även ställa sig frågande till hur väl revisionen lyckas råda bot på den informationsasymmetri som råder mellan principalen och agenten. I och med att revisorns grundläggande uppgift enligt teorin är att avhjälpa den informationsasymmetri som råder mellan principalen och agenten, skulle det vara problematiskt om den informationen som delges till principalen tillhandahålls av någon med kompetensbrist.



Som vi tidigare konstaterat accepterades de flesta av Riksrevisionens rekommendationer och iakttagelser, dessutom utformades åtgärder för att förbättra den interna styrningen och kontrollen. Denna typ av reaktion från Sida kan härledas till två olika effekter. Å ena sidan kan acceptansen av rekommendationerna ses som ett falskt instämmande från Sida i syfte att enbart vinna legitimitet för sin verksamhet. Detta vara en orsak till att rekommendationer som accepterats ändå återkommer under senare år.

Å andra sidan har acceptansen i vissa fall lett till att utformade åtgärder har stärkt den interna styrningen och kontrollen. Detta skall ur ett teoretiskt perspektiv leda till en högre effektivitet, i och med att en stärkt intern styrning och kontroll skall förhindra uppkomsten av oegentligheter.

I slutändan kan vi konstatera att den interna styrningen och kontrollen inom Sidas biståndsverksamhet förbättrats. Huruvida detta beror på Riksrevisionens granskningar eller inte kan vi inte med säkerhet säga, men vi finner i alla fall att Sida utfört arbete utifrån de rekommendationer som lämnats. Det finns dock förbättringar som kan göras av båda parter för att effektivisera denna process ytterligare och därmed få ännu bättre resultat, gällande den interna styrningen och kontrollen.

När det gäller metodvalet kan vi med facit i hand säga att vi fick ut den mesta informationen vi behövde för dokumentgranskningen. Nackdelen var dock att vi inte fick tag på alla dokument vi behövde vilket bidrog att det blev en lucka i vår tidslinje (2007). Detta kan ha gjort att vi gått miste om väsentliga iakttagelser som kan ha påverkat vår studie. En annan faktor som kan ha påverkat vårt resultat var att vi valde att använda oss av en revisionspromemoria 2009 istället för en revisionsrapport. Detta ledde till en bristfällig kontinuitet eftersom alla andra dokument i resultatredovisning var revisionsrapporter. Vi ansåg dock att detta var bästa vägen att gå i vårt fall för att få ut så mycket som möjligt av granskningen det specifika året.

Under arbetets gång gjorde vi en intressant iakttagelse. Det visade sig att revisionsrapporterna under den tidsperiod vi undersökte ökade i omfattning under årens gång. 2006 års revisionsrapport bestod av totalt 4 sidor medan 2013 års revisionsrapport bestod av totalt 16 sidor. Eftersom Riksrevisionen hävdar att den interna styrningen och kontrollen inom Sida stärkts under de år som vi har undersökt kan man ställa sig frågande till varför

revisionsrapporterna i sådana fall har ökat i omfattning under åren.

Vi ser detta som ett intressant område för framtida kunskapssökande att undersöka och söka förståelse kring. De som antar sig denna uppgift önskar vi lycka till.

## Referenser

Berg, Elliot (2000). *Why aren't aid organizations better learners?* Jerker Carlsson and Lennarth Wohlgemuth (red.). I *Learning in development co-operation*, 24-41. Stockholm:Almqvist & Wiksell International

Cassel, Filip (1996). *Den reviderade revisorsrollen: en oren berättelse*. Stockholm: Nerenius & Santérus

Diamant, Adam (2004). *Revisors oberoende: om den svenska oberoenderegleringens utveckling, dess funktion och konstruktion*. Diss. Uppsala : Uppsala universitet, 2004

Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik & Wängnerud, Lena (red.) (2012). *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 4., [rev.] uppl. Stockholm: Norstedts juridik

Johansson, Vicki & Lindgren, Lena (red.) (2013). *Uppdrag offentlig granskning*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur

## Länkar

Sidas kommunikationsavdelning, Sidas verksamhet bekostas av skatten

<http://www.sida.se/Svenska/Om-oss/Budget/>

Sida, uppdaterad 2014-04-08, hämtad 2014-03-28

Elisabet Back, En miljard svälter,

<http://www.sydsvenskan.se/varlden/en-miljard-svalter/>, Sydsvenskan, uppdaterad 2009-03-

31, hämtad 2014-04-13

Patrik Ekström, Tidigare svenska biståndsskandaler,

<http://www.dn.se/nyheter/sverige/tidigare-svenska-bistandsskandaler/>, Dagens Nyheter,

uppdaterad/publicerad 2009-08-24, hämtad 2014-04-16

Utrikesdepartementet, Resultat i svenskt bistånd,

<http://www.regeringen.se/sb/d/2355/a/128446>, Utrikesdepartementet, uppdaterad 2014-03-

19, hämtad 2014-04-19

**Anna Gustafsson, Misstänkt korruption med Sida-medel**  
<http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=83&artikel=5804905>, Sveriges Radio,  
uppdaterad/publicerad måndag 10 mars, hämtad 2014-04-13

**Hillevi Engström, Regleringsbrev för budgetåret 2013 avseende Styrelsen för internationellt utvecklingssamarbete,** <http://www.esv.se/sv/Verktyg--stod/Statsliggaren/Regleringsbrev/?RBID=15613>, Ekonomistyrningsverket, uppdaterad 2013-12-05, hämtad 2014-04-14

**Sidas kommunikationsavdelning, Humanitärt bistånd och långsiktig utvecklingssamarbete,** <http://www.sida.se/svenska/bistand--utveckling/detta-ar-svenskt-bistand/tva-sorters-bistand/>, Sida, uppdaterad 2014-05-15, hämtad 2014-04-15

**Sidas kommunikationsavdelning, Humanitärt bistånd räddar liv och lindrar nöd,** <http://www.sida.se/Svenska/Om-oss/Vara-amnesomraden/fred-och-sakerhet/Humanitart-bistand/>, Sida, uppdaterad 2014-05-15, hämtad 2014-04-15

**Sidas kommunikationsavdelning, Sidas åtgärdsplaner utvecklar verksamheten,** <http://www.sida.se/Svenska/Om-oss/Sa-styrs-vi/Vara-atgardsplaner/>, Sida, uppdaterad 2012-09-27, hämtad 2014-04-16

<http://www.riksrevisionen.se/sv/vardeforrad/amnesomraden/Internationellt-bistand>, Riksrevisionen, uppdaterad: framgår ej, hämtad 2014-04-05

**Riksrevisionen interna dokument**

**Revisionsrapport "Brister i den interna kontrollen"**

**Datum 2006-02-22 Dnr 32-2005-0529**

**Revisionsrapport "Intern styrning och kontroll"**

**Datum 2008-04-01 Dnr 32-2007-0685**

**Revisionspromemoria "Granskning av intern styrning och kontroll vid utlandsmyndigheten i Tanzania"**

**Datum 2009-03-18 Dnr 32-2008-0638**

**Revisionsrapport "Sidas årsredovisning 2009 samt brister i den interna styrningen och kontrollen"**

**Datum 2010-03-31 Dnr 32-2009-0577**

**Revisionsrapport "Sidas årsredovisning 2010 samt brister i den interna styrningen och kontrollen"**

**Datum 2011-04-04 Dnr 32-2010-0655**

**Revisionsrapport "Intern styrning och kontroll i hanteringen av biståndsinsatser samt upphandling 2011"**

**Datum 2012-02-13 Dnr 32-2011-0617**

**Revisionsrapport "Intern styrning och kontroll samt Sidas årsredovisning 2012"**

**Datum 2013-04-12 Dnr 32-2012-0627**

**Granskningsrapport "Oegentligheter inom bistånd"**

**Datum 2007-09-24 Dnr 31-2005-15**

### **Sida interna dokument**

**Sidas åtgärdsplan med anledning av Riksrevisionens rapport "Brister i den interna kontrollen"**

**Datum: 2006-04-07 Dnr: 2006-001136**

**Sidas ställningstagande och åtgärdsplan i anledning av Riksrevisionens rapport "Intern styrning och kontroll"**

**Datum: 2008-05-09 Dnr: 2008-001035**

**Åtgärdsplan med anledning av Riksrevisionens promemoria avseende granskning av UM i Tanzania 2009**

**Datum: 2009-04-17 Dnr: 2009-000766**

**Beslut om ställningstagande och åtgärdsplan avseende Riksrevisionens rapport 2010-03-31 "Sidas årsredovisning 2009 samt brister i den interna styrningen och kontrollen"**

**Datum: 2010-04-28 Dnr: 32-2009- 0577**

**Ställningstagande avseende Riksrevisionens rapport "Sidas årsredovisning 2010 samt brister i den interna styrningen och kontrollen"**

**Datum: 2011-06-30 Dnr: Saknas i dokumentet**

**Information till Riksrevisionen med anledning av iakttagelser i rapport om intern styrning och kontroll i "hanteringen av biståndsinsatser samt upphandling 2011"**

**Datum: 2012-04-19 Dnr: 2011-000736**

**Information avseende rapport "Intern styrning och kontroll samt Sidas årsredovisning 2012"**

**Datum: 2013-06-17 Dnr: 13-000354**

**Granskning av intern styrning och kontroll vid Sidas informationsavdelning**  
**Internrevisionen 06/03 Granskningsinsats**  
**Dan Melin**