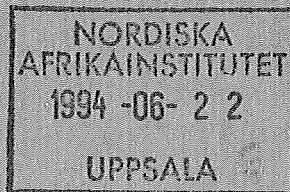


SASDA

Working paper Nr. 9

Secretariat for Analysis of
Swedish Development Assistance



Biståndsmyndigheternas internadministrativa kostnader

Statskontoret
Stockholm, Maj 1994

S A U

**Sekretariatet för analys av
utvecklingssamarbete**

S A S D A

**Secretariat for Analysis of Swedish
Development Assistance**

Regeringen har tillsatt en kommitté med uppgift att analysera effekterna av och effektiviteten i det svenska biståndet. För att genomföra uppdraget inrättades den 1 mars 1993 ett sekretariat, SAU.

Sekretariatet, som har ett mandat fram till slutet av 1994, genomför policyanalyser och utvärderingar av det svenska biståndet, dess myndigheter och funktionsmekanismer. SAU:s arbete prioriterar globala studier på landnivå, sektoriella och ämnesinriktade analyser samt myndighetsspecifika utredningar som kan fungera som underlag för beslut om utformningen av det framtida svenska utvecklingssamarbetet. Bl.a. genomför SAU en utvärdering av Sveriges samarbete med Öst- och Centraleuropa.

SAU:s utgångspunkt för arbetet är att söka bättre förståelse av utvecklingsmekanismer i syfte att förstärka det svenska biståndets effekter och dess effektivitet mot bakgrund av de av riksdagen fastställda målen: resurstillväxt, ekonomisk och social utjämning, ekonomisk och politisk självständighet, demokratisk samhällsutveckling, framsynt hushållning med naturresurser och omsorg om miljön.

SAU:s analysarbete bedrivs av sekretariatets egen stab och genom studier som beställs av specialister inom de av kommittén prioriterade områdena.

SAU är underställt en kommitté, vars ordförande är generaldirektör Ingemar Mundebo.

Medarbetarna i SAU är följande:

Ambassadör Claes Sandgren, sekretariatschef
Tekn dr Olle Edqvist, sekreterare
Ekon lic Enrique Ganuza, sekreterare
Civ ing Per Johan Svenningsson, sekreterare
Kerstin Sandling, biträdande sekreterare

Postadress: Box 164 18
 103 27 Stockholm

Besöksadress: Klarabergsgatan 23, 2tr
 Stockholm

Telefon: 08 - 791 21 80
Telefax: 08 - 791 21 88

Biståndsmyndigheternas
internadministrativa
kostnader

Datum
1994-05-17
Ert datum
1993-12-28

Dnr
638/93-5
Er beteckning

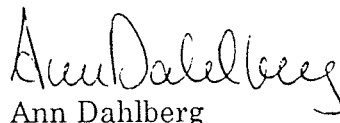
SAU, Sekretariatet för Analys
av Utvecklingssamarbete
Enrique Ganuza
Box 16418
103 27 STOCKHOLM

SAU hemställde 1993-12-28 om Statskontorets biträde med metodstöd i en av SAU initierad studie av kostnader för internadministration, en s.k. INKA-studie avseende biståndsmyndigheterna BITS, SAREC, SIDA och SwedeCorp (inklusive Swedefund). Uppdraget till Statskontoret omfattade även att medverka i bedömningen av kvaliteten i myndigheternas slutrapportering av respektive INKA-studie och att bidra med lämpliga jämförelser i det presenterade materialet samt jämförelser med av andra myndigheter/departement genomförda INKA-studier.

Statskontoret har genomfört uppdraget och bifogade promemoria "Biståndsmyndigheternas internadministrativa kostnader" överlämnas till SAU som underlag för dess fortsatta arbete. I en särskild bilaga till promemorian skall redovisas biståndsmyndigheternas verksamhet och administration riktad mot Central- och Östeuropa. Denna bilaga kommer att överlämnas efter det att INKA-studien på Svenska Institutet är avslutad.

Direktör Anna Karlgren, chef för uppdragsenhet 2, har beslutat i detta ärende. Avdelningsdirektör Ann Dahlberg, föredragande, var närvarande vid den slutliga handläggningen.

Enligt Statskontorets beslut



Ann Dahlberg

Biståndsmyndigheternas internadministrativa kostnader

Innehållsförteckning

Uppdrag och genomförande	1
Bakgrund	1
INKA-metoden - principer och tillämpning	1
Generell beskrivning av biståndsmyndigheterna	4
De internadministrativa kostnaderna vid biståndsmyndigheterna	8
Fördelning mellan huvuduppgift och administration	8
Styrning och kontroll	11
Resursförvaltning	12
Övriga administrationskostnader	13
Statskontorets kommentarer	14

Bilagor:

- 1 Uppdraget
- 2 Biståndsmyndigheternas INKA-fördelning
- 3 Central- och Östeuropa (Sammanställs senare)

Tabellappendix

1994-05-17

Uppdrag och genomförande

Bakgrund

Regeringen beslöt den 7 maj 1992 att tillkalla en kommitté (UD 1992:06) för utvärdering och analys inom biståndsområdet. Kommitténs arbete skall syfta till att ge regeringen ett bättre underlag för den fortlöpande effektiviseringen av biståndet och biståndsadministrationen (dir 1992:59). För att praktiskt genomföra kommitténs uppdrag har Sekreteriatet för utvärdering och analys av utvecklingssamarbete (SAU) inrättats.

SAU har i skrivelse den 28 december 1993 hemställt om Statskontorets biträde med metodstöd i en av SAU initierad studie av kostnader för internadministration, en s.k. INKA-studie, avseende biståndsmyndigheterna Beredningen för internationellt tekniskt-ekonomiskt samarbete (BITS), Styrelsen för u-landsforskning (SAREC), Styrelsen för internationell utveckling (SIDA) och Styrelsen för internationellt näringslivsbistånd (SwedeCorp) inklusive Swedefund International AB.

Förutom metodstöd omfattar uppdraget också biträde åt SAU vid bedömning av kvaliteten i myndigheternas slutrapportering av respektive INKA-studie samt att bidra med lämpliga jämförelser i det presenterade materialet och jämförelser med av andra myndigheter/departement genomförda INKA-studier. Uppdraget i sin helhet återfinns i bilaga 1.

INKA-metoden - principer och tillämpning

I det följande redovisas kortfattat syftet med metoden och hur en INKA-undersökning läggs upp och genomförs.

Det övergripande syftet är att få en bild av kostnadsfördelningen mellan en verksamhets huvuduppgifter, dvs. den operativa verksamheten och olika internadministrativa funktioner. Begreppet internadministration har här en något vidare innebörd än traditionellt, då även olika typer av arbetsledning och planering liksom facklig verksamhet ingår.

Kännetecknande för metoden är vidare att kostnadsuppdelning inte görs på organisatorisk grund. Oavsett var i organisationen eller vem som utför internadministrativa arbetsuppgifter fångas kostnaderna för internadministration upp.

1994-05-17

Metoden tar sin utgångspunkt i att en myndighets eller organisations verksamhet kan delas upp i huvuduppgifter respektive internadministration. Administration är sådana uppgifter som krävs för fullgörandet av all verksamhet, oberoende av sakinnehållet. Exempel på olika typer av administration är:

- Styrning och kontroll (verksledning, planering, arbetsledning, viss information m.m.)
- Resursförvaltning (ekonomi- och personaladministration, personalutbildning)
- Övrig administrativ verksamhet (metodutveckling, facklig verksamhet, kostnader för vissa investeringar och inventarier)
- Stödfunktioner (reseadministration, arkiv, registratur, bibliotek, telekommunikationer, vaktmästeri, transporter, post- och budservice, förrådsverksamhet, bevakning, visst datorstöd m.m.)

Mätning av administrationskostnader med metoden ger en god men givetvis grov bild av förhållandena. Skattningar i efterhand av arbetstidens fördelning mellan huvudverksamhet och administrativa funktioner utgör kärnan i de beräkningar som metoden förutsätter. Metoden svarar inte på frågan om hur mycket administration som är lagom. Låga administrationskostnader kan i vissa fall innebära att huvudverksamhetens produktivitet och effektivitet kan bli lidande.

Den största nyttan av studien har myndigheterna för en intern diskussion av hur man fördelar sina resurser och för en jämförelse över tiden. Genom att många mätningar nu genomförts i statlig och kommunal verksamhet finns underlag för jämförelser. Jämförelser med andra myndigheter har störst relevans när man jämför myndigheter med liknande verksamhet, storlek och organisation.

Tillämpning och anpassning av metoden för denna studie

Biståndsmyndigheterna har i sina huvuduppgifter inslag av administrativ verksamhet. Denna administrativa uppgift består bl.a. av utbetalning och annan administration av biståndsmedel. Denna administration kan vara svår att särskilja från internadministrationen. I INKA-studien har avsikten varit att den tid som avsätts för den administrativa huvuduppgiften skulle särskiljas. Det har dock visat sig att definitioner och tillämpning härvidlag har skiftat mellan myndigheterna och därför har i slutredovisningen denna fördelning inte redovisats. Om INKA-studier skall genomföras vid senare tillfälle är dock denna uppgift intressant och definition och tillämpning bör diskuteras mellan myndigheterna.



1994-05-17

Hos de flesta myndigheter täcks, i allmänhet, deras verksamhet, dvs. huvuduppgift och internadministration, av förvaltningsanslag. Därför omfattar INKA-studier generellt sett enbart förvaltningsanslaget. Biståndsmyndigheterna får emellertid även använda delar av sakanlag för att bekosta konsulter som utför myndighetens huvuduppgift. Studien omfattar därför även dessa delar av sakanlaget.

SAU har som en uppgift att särskilt studera biståndsarbete som är riktat mot **Central- och Östeuropa**. I denna studie har myndigheterna därför särredovisat det arbete som riktas mot Central- och Östeuropeiska länder. Sammanställningen i denna del görs i bilaga 3. Denna bilaga sammanställs vid ett senare tillfälle och skall även omfatta arbete riktat mot Central- och Östeuropa som utförs hos Svenska Institutet.

I INKA-studier särskiljer man oftast **driftstöd till direkt handhavande**. För att indelningen under huvuduppgift inte skulle bli alltför omfattande har inte detta gjorts.

Den indelning av huvuduppgiften som använts i biståndsmyndigheternas INKA-studie är:

- A1: Handläggning
- A2: Handläggning Östeuropa
- A3: Övriga kostnader för huvuduppgift
- AK1: Konsulter handläggning
- AK2: Konsulter Östeuropa.

Biståndsmyndigheternas fördelning av tid och kostnader mellan huvuduppgifter och internadministrativa funktioner framgår av bilaga 2.

Genomförande

Kartläggningen avser verksamhet och kostnader under budgetåret 1992/93. Studien har genomförts av myndigheterna själva med metodstöd från Statskontoret.

Myndigheterna har gått olika tillväga vid genomförandet av studien. BITS och SAREC har använt en enkät eller i efterhand ifylld tidrapport. Arbetstidens fördelning avser för SAREC hösten 1993 och för BITS våren 1994. Dessa myndigheter bedömer dock att verksamheten dessa perioder var jämförbar med föregående budgetår. De kostnader som studien avser hänför sig till budgetåret 1992/93.

SAREC:s enkät om arbetstidens användning genomfördes utan vetenskap om att myndigheten senare skulle få i uppdrag av SAU att genomföra en INKA-studie. Enkäten kompletterades i samband med

1994-05-17

detta uppdrag med intervjuer för att få ett mera komplett beräknings- och beslutsunderlag.

Nackdelen med en enkät där varje handläggare självständigt gör bedömningen av vad olika aktiviteter innebär och även eventuellt glömmer vissa aktiviteter kan för dessa myndigheter uppvägas av att, genom att de är små, de som arbetat med studien har väl kunskap om olika personers arbete.

SwedeCorp har gjort en mycket noggrann intervjuundersökning som också är tänkt att användas som underlag för interna diskussioner. SIDA har kombinerat intervjuer och enkäter på vissa avdelningar och sektioner och har utifrån dessa räknat fram schabloner för övriga avdelningar.

Statskontoret har sedan myndigheterna genomfört studien gjort vissa förändringar i materialet för att öka jämförbarheten mellan myndigheterna. Förändringarna, som gjorts efter överenskommelse med myndigheterna, består av en mindre justering av fördelning av tid och kostnader till olika funktioner.

Generell beskrivning av biståndsmyndigheterna

De fyra biståndsmyndigheterna skiljer sig från varandra med avseende på verksamhet och uppgifter och storlek, dvs antal anställda och ekonomisk omslutning. Även i fråga om organisationsstruktur finns skillnader. Stora skillnader föreligger också mellan sakanslagens storlek.

BITS

BITS inrättades som självständig myndighet 1979 och har till uppgift att främja ekonomisk och social utveckling i enskilda u-länder och i vissa länder i Central- och Östeuropa, samt att utvidga och stärka Sveriges förbindelser med dessa länder. Det sker genom insatser i samarbete med svenska institutioner och företag. BITS verksamhet omfattar följande områden:

- internationella kurser
- tekniskt samarbete
- u-krediter
- stödet till Central- och Östeuropa

BITS verksamhet baseras på samarbetsländernas prioriteringar inom strategiska samhällsområden och på ländernas egen förmåga att planera och genomföra insatser och projekt. Samarbetsländerna erbjuds en möjlighet att utnyttja svensk kompetens och teknologi för

1994-05-17

sina utvecklingsansträngningar. Det innebär att verksamheten styrs av efterfrågan och är utformad för att på ett flexibelt sätt stödja insatser och projekt som har förhållandevis goda förutsättningar att genomföras effektivt och ge ett positivt och bestående resultat för ländernas utveckling.

BITS har fyra operativa enheter: Tekniskt Samarbete, Utvecklingskrediter, Internationella kurser och enheten för Central- och Östeuropa. Utöver sakenheterna finns ett sekretariat för administrativa uppgifter. Antalet anställda per den 30 juni 1993 var 36 personer.

SAREC

SAREC bildades 1975 och är sedan 1979 självständig myndighet med ansvar för forskningsbistånd. Av SAREC:s instruktion framgår att SAREC primärt har två huvuduppgifter eller verksamhetsgrenar nämligen:

- att handlägga och bereda ärenden om forskningsbistånd, dvs. vara en biståndsmyndighet på forskningens område samt
- att bereda ansökningar om forskningsstöd till svenska institutioner, dvs. vara ett forskningsfinansierat organ eller forskningsråd i Sverige inom u-landsområdet.

Inom de två verksamhetsgrenarna har SAREC vidare att främja för u-länderna betydelsefull forskning samt att själv ta initiativ till forskningsinsatser.

SAREC bedriver ingen egen forskning utan fördelar stöd till forskningssamarbete med u-länder, internationella organisationer och till svensk u-lands- och utvecklingsforskning. Forskningsbiståndet till enskilda länder går till ett antal fattiga länder i Afrika, Asien och Latinamerika för att bygga upp eller stärka den nationella forskningskapaciteten. Detta arbete sker allt oftare i samarbete med svenska vetenskapliga institutioner, där samarbetet innebär gemensamma forskningsprojekt, hjälp med forskarutbildning samt stöd till forskningens infrastruktur.

SAREC har två avdelningar, nämligen programavdelningen och administrativa avdelningen samt som stabsorgan ett informations- och utredningssekretariat. Därtill finns ett regionkontor i södra Afrika. Budgetåret 1992/93 hade SAREC 54 anställda.

SIDA

SIDA har till uppgift att svara för det direkta utvecklingssamarbete som Sverige bedriver med utvecklingsländer. SIDA handlägger också

1994-05-17

på uppdrag av regeringen ärenden som rör samarbetet på utvecklingsområdet med mellanstatliga organisationer.

I uppgifterna ingår främst:

- att planera, genomföra och utvärdera det direkta utvecklings-samarbetet med de s.k. programländerna
- att sörja för eller bistå vid rekrytering, utbildning och handledning av personal inom utvecklingssamarbetet samt förse personal inom det direkta utvecklingssamarbetet med information och instruktioner
- att ansvara för vissa andra typer av bistånd, t.ex katastrofinsatser, stöd till befrielseörelser och flyktingar i mottagarländerna samt kanalisera medel till enskilda organisationers biståndsprojekt
- att sprida information om utvecklingen i u-länderna och det svenska utvecklingssamarbetet.

Organisationen bestod 1992/93 av 4 administrativa byråer, 9 sektorbyråer, 4 regionavdelningar, 17 biståndskontor, 2 sekretariat samt verksamhetsledning. Antalet anställda var 542.

SwedeCorp

Myndigheten SwedeCorp bildades den 1 juli 1991 med syftet att inom en organisation samla huvuddelen av svenskt bistånd till näringslivssektorn i u-länder och Östeuropa. SwedeCorp arbetar huvudsakligen med tjänster inom tre olika områden:

- investeringar
- främjande av näringslivsmiljö
- främjande av import

Därutöver genomför SwedeCorp insatser inom området industriell miljövård.

Gemensamt för samtliga insatser är att de utformas enligt ett företagsnära perspektiv på så sätt att det lokala näringslivets önskemål och behov styr formerna för samarbetet. Insatserna skall avvägas så att konkurrensen mellan företag inom eller utanför värdlandet inte blir snedvriden. Detta innebär att direkt subventionering av enskilda företag skall undvikas.

SwedeCorp var 92/93 organiserad i tre regionavdelningar, en marknads och informationsavdelning, en planering/controlleravdelning, och en administrativ avdelning. Organisationen har sedan dess änd-



1994-05-17

rats, bl.a. mot bakgrund av att Swedfund fr.o.m. den 1 juli 1993 är sin egen organisation.

Tabell: Förvaltnings- och sakanslag till biståndsmyndigheterna under budgetåret 1992/93 i mkr.

	Förvaltnings- anslag	Sakanslag
BITS	20	970
SAREC	25	425
SIDA	294	7.789
SwedeCorp	34	215

1994-05-17

De internadministrativa kostnaderna vid biståndsmyndigheterna

Fördelning mellan huvuduppgift och administration

Som nämnts är jämförelser mellan myndigheter mest relevanta när dessa har likartad verksamhet, storlek och organisation. Till vissa delar har biståndsmyndigheterna likartad verksamhet men de skiljer sig också mycket åt vad gäller verksamhet, arbetssätt och organisation. Tre av biståndsmyndigheterna har mindre än 100 anställda i princip lokaliserade till Stockholm medan den fjärde har mer än 500 anställda och bl.a. verksamhet i 17 biståndskontor. Dessutom kan skillnader till viss del förligga mellan bedömningar av fördelningen av tid och kostnader mellan olika funktioner.

Trots detta bedömer Statskontoret att vissa sammansättningar och jämförelser bör göras för att ge en grov uppfattning om hur myndigheterna förhåller sig till varandra och till andra myndigheter. Jämförelserna kan vara en utgångspunkt för att söka vad som är en rimlig andel administration för den egna myndigheten.

Enligt studierna varierar administrationskostnadernas andel mellan 23 och 43 % vid biståndsmyndigheterna (exkl lokaler och extraordnåna kostnader, exempelvis i samband med flyttning).

BITS som har minst andel administrativa kostnader använder sig i stor utsträckning av konsulter för sin huvuduppgift. Även de övriga biståndsmyndigheterna använder konsulter för bl.a. förberedelser eller uppföljning av biståndsprojekt. Konsulterna betalas med medel ur dels förvaltningsanslag, dels sakanslag. I denna INKA-studie har medräknats även konsulter som betalas med sakanslag och som arbetar med förberedelser eller uppföljning av projekt. Fördelningen mellan lönekostnaderna för anställda som utför huvuduppgift och arvoden till konsulter (exkl 20 % administration) som utför huvuduppgift framgår av nedanstående tabell.

Tabell: Fördelningen mellan lönekostnader för anställda och arvoden för konsulter i procent.

	BITS	SAREC	SIDA	SwedeCorp
Anställda	49	83	82	87
Konsulter	51	17	18	13

1994-05-17

BITS skiljer sig från de övriga myndigheterna vad gäller konsultanvändning för huvuduppgiften. Man använder något mer av konsulter än anställda för att utföra sin huvuduppgift, medan de övriga myndigheterna endast i liten utsträckning utnyttjar konsulter.

Konsulternas arvoden är avsedda att täcka bl.a. konsulternas egen administration. Genom att beloppet som utbetalas till konsulter inte fördelats mellan huvuduppgift och administration blir huvuduppgiftens andel av kostnaderna större än vad den de facto är. Denna snedvridning blir större ju större andel konsulter som används. I nedanstående tabell redovisas därför huvuduppgiftens respektive administrationens andel av kostnaderna såväl med som utan konsultkostnaderna.

Tabell: Fördelningen mellan huvuduppgift och administration vid biståndsmyndigheterna, inklusive och exklusive konsultkostnader i procent.

Konsultkostnader	BITS		SAREC		SIDA		SwedeCorp	
	inkl	exkl	inkl	exkl	inkl	exkl	inkl	exkl
Huvuduppgift	77	66	69	67	59	55	57	54
Administration	23	34	31	33	41	45	43	46

Som synes påverkar konsultkostnaderna fördelningen mellan huvuduppgift och administration mycket. Detta är mest markant för BITS. Att helt utelämna konsulterna är inte heller rättvisande. För att kompensera detta förhållanden är, i den fortsatta redovisningen, konsultkostnaderna fördelade med 80 % på huvuduppgiften och 20 % på stödfunktioner. Med denna fördelning uppgick administrationens andel till 29 %, 32 %, 43 % respektive 44 %.

När det gäller nivån på de administrativa kostnaderna kan konstateras att den är hög i förhållande till de tidigare studier som Statskontoret genomfört på myndigheter. Den mest omfattande studien är emellertid från mitten av 1980-talet. Såväl medeltal som medianvärde för de administrativa kostnadernas andel uppgick då till 20 % inom ett 40-tal statliga myndigheter som omfattades av den studien. Administrationens andel hade dock ökat något mellan åren 84/85 och 85/86. Hur utvecklingen varit under senare år finns mindre kunskap om.

Tidigare INKA-studier hos andra myndigheter har visat på stor-driftsfördelar, dvs större enheter och organisationer har lägre kostnader för sin administration. Administrationens andel var någon procent högre för myndigheter med färre än 100 anställda.

1994-05-17

Variationerna mellan myndigheterna var i dessa tidigare studier stora. Även mellan biståndsmyndigheterna är variationerna stora och två grupper kan urskiljas: BITS - SAREC och SIDA - SwedeCorp.

Administrationen hos BITS - SAREC ligger i paritet med administrationen inom fyra departement som undersöktes av Statskontoret i en INKA-studie 1992. (Statskontorets PM 1992-09-25 Administrationen i regeringskansliet). Den överensstämmer också med de värden som uppmättes vid en studie i Norge 1991 (Statskonsults rapport: Internadministrative kostnader i staten).

Administrationskostnadernas andel per anställd framgår av nedanstående tabell. Administrationskostnaden är beräknad exklusive den pålagda administrationsschablonen för konsulterna.

Tabell Administrationskostnaden per anställd i tkr.

	Adm.kostn./anställd
BITS	138
SAREC	138
SIDA	234
SwedeCorp	232

I departementsundersökningen uppgick administrationskostnaderna per anställd till ca 185 tkr (inklusive Förvaltningskontorets kostnader). De administrativa kostnaderna per anställd beräknades inte i studien 1985/86.

För SIDA är det troligt att biståndskontorens del i organisationen bl.a. bidrar till större andel internutbildning, högre personallörlighet samt större spridning av internadministrationen. Förutom den extra administrationen för biståndskontoren kan en förklaring till den höga andelen administration vara att SIDA har ett stort arkiv, många sekreterare och många ADB-ansvariga.

SwedeCorp var under det undersökta året 1992/93 dels i ett uppbyggnadsskede dels föremål för utredning och omorganisation vad gäller sambandet mellan SwedeCorp och Swedfund. Detta faktum torde ha påverkat administrationens andel av de totala kostnaderna. Det vore därför intressant att om några år göra en ny undersökning för att se om administrationen då funnit sin rätta nivå.

Av nedanstående tabell framgår administrationskostnadernas fördelning på olika funktionsgrupper.

1994-05-17

Tabell: Administrationskostnader fördelade på funktionsgrupper i procent.

	BITS	SAREC	SIDA	SwedeCorp
Huvuduppgift	71	68	57	56
Administration	29	32	43	44
varav				
- Styrning och kontroll	4	9	7	12
- Resursförvaltning	6	8	14	12
- Övrig administration (inkl stödfunktioner)	19	15	22	20
Totalt	100	100	100	100

Styrning och kontroll

Med styrning och kontroll avses följande INKA-funktioner: verksledning, övrig administration (huvudsakligen arbetsledning och planering på enhetsnivå) samt information. I informationen ingår kostnader för enhetsmöten, allmänna personalmöten m.m.

I nedanstående tabell redovisas övrig administration och information tillsammans för att få en bättre jämförelse eftersom myndigheterna bedömt bl.a. enhetsmöten ibland som information och ibland som planering.

Tabell: Styrning och kontroll. Andelar i procent.

	BITS	SAREC	SIDA	SwedeCorp
Verksledning	2,3	2,6	0,5	3,1
Övrig administration och information	1,4	6,4	6,1	8,8
Totalt	3,7	9,0	6,6	11,8

Andelen verksledning är relativt lika mellan de tre mindre myndigheterna. För dessa myndigheter är noterbart att generaldirektörerna arbetar till en större del i verksamhet än vad som är vanligt. Trots detta är andelen verksledning lika stor som genomsnittet i tidigare studier. (Frågan är hur mycket operativt arbete de i realiteten bedriver och hur mycket som är representation etc. och rätteligen borde hänföras till verksledning)

1994-05-17

Vad gäller övrig administration och information har SAREC, SIDA och SwedeCorp nästan samma andel som genomsnittet i jämförelse med tidigare studier. Noterbart är att BITS har en mycket liten andel övrig administration och information och denna andel är t.o.m. mindre än den myndighet som hade minst andel i tidigare studier.

Resursförvaltning

Med resursförvaltning avses följande funktioner enligt INKA-metodens definitioner: personalutbildning, personaladministration och ekonomiadministration.

Av nedanstående tabell framgår att resursförvaltningen i stort sett uppvisar samma mönster mellan biståndsmyndigheterna SAREC, SIDA och SwedeCorp som den totala andelen administration. Dvs. SAREC ligger något högre än genomsnittet i tidigare undersökningar och SIDA och SwedeCorp mycket över. BITS resursförvaltning är ungefär enligt genomsnittet.

Tabell: Resursförvaltning. Andelar i procent.

	BITS	SAREC	SIDA	SwedeCorp
Internutbildning	2,5	1,6	4,4	3,7
Personaladm.	2,1	2,6	4,8	3,0
Ekonomiadm.	1,1	4,1	4,5	4,9
Totalt	5,7	8,2	13,8	11,5

Vad gäller utbildning har SAREC något mindre andel av de totala kostanderna än myndigheter i allmänhet. De tre övriga myndigheterna har något högre andel än medeltalet hos andra myndigheter.

För resursförvaltningen är kostnaden per anställd ett viktigt nyckeltal. Kostnaderna framgår av nedanstående tabell.

Tabell: Resursförvaltning. Kostnad per anställd i kr.

	BITS	SAREC	SIDA	SwedeCorp
Internutbildning	17.000	7.000	25.000	20.000
Personaladm.	13.500	11.500	27.200	16.000
Ekonomiadm.	7.200	18.300	25.500	26.500
Totalt	37.700	36.800	77.700	62.500

1994-05-17

I medeltal satsade myndigheterna 4.800 kr på **utbildning** per anställd budgetåret 1985/86. Omräknat till dagens penningvärde motsvaras detta av 7.250 kr. Departementen satsade i genomsnitt 14.700 kr.

Personaladministrationens andel av de totala kostnaderna är nära medelvärdet för BITS och SAREC men högre för SIDA och SwedeCorp. I studien 1985/86 var kostnaden per anställd 6.800 kr omräknat till dagens penningvärde. Departementens kostnader var 13.400 kr. I dessa kostnader var inte Förvaltningskontorets kostnader medräknade så i realiteten var kostnaden per anställd högre.

Andelen **ekonomiadministration** är lika hos SAREC, SIDA och SwedeCorp och svarar för 4 - 5 % av de totala kostnaderna. Hos BITS är andelen endast 1 %. Kostnaden per anställd kan jämföras med tidigare studier där myndigheterna i medeltal hade en kostnad av 7.000 kr omräknat till dagens penningvärde.

Övriga administrationskostnader

I funktionen övriga administrationskostnader har vi inkluderat metodutveckling, facklig verksamhet, stödfunktioner och övriga kostnader. Övriga administrationskostnader svarar för mellan 18 och 22,5 % av resursförbrukningen vid biståndsmyndigheterna. Fördelningen framgår av nedanstående tabell.

Tabell: Andelen övriga administrationskostnader i procent.

	BITS	SAREC	SIDA	SwedeCorp
Metodutveckling	0,0		2,0	0,3
Stödfunktioner	14,9	9,8	18,8	13,1
Facklig verksamhet	0,0	0,6	0,1	0,7
Övriga kostnader	3,1	4,6	1,6	6,4
Totalt	18,0	14,9	22,5	20,5

Andelen stödfunktioner är hög hos alla biståndsmyndigheterna. I tidigare studier var medelvärdet 5,5 % och den högsta andelen stödfunktioner som någon myndighet hade var 13,8 %.

Att SIDA har så låg andel övriga kostnader kan bero på att en större del av deras totala kostnader fördelats på övriga administrativa funktioner, t.ex. stödfunktioner. Detta förhållande påverkar emellertid inte den totala fördelningen mellan huvuduppgift och internadministration.

1994-05-17

Statskontorets kommentarer

Statskontoret konstaterar att:

- Internadministrationens andel av de totala kostnaderna hos biståndsmyndigheterna är högre än genomsnittet för andra myndigheter enligt en studie 1985/86. Andelen administration hos biståndsmyndigheterna varierar mellan 29 och 44 %. BITS:s och SAREC:s administration är jämförbar med fyra departement i Sverige och myndigheter i Norge. SIDA och SwedeCorp har högre andel internadministration.

- BITS använder sig i mycket stor utsträckning av konsulter för sin huvuduppgift. De tre andra myndigheterna utnyttjar konsulter i mindre omfattning.

- BITS har en förvånansvärt liten andel övrig administration och information.

- SIDA:s kostnader per anställd för internutbildning, personal- och ekonomiadministration är mer än dubbelt så höga som BITS:s och SAREC:s. Även SwedeCorp:s kostnader är höga.

SAU har introducerat denna INKA-studie för att inspirera biståndsmyndigheterna att göra regelbunda utvärderingar och uppföljningar av administrationen. Enligt Statskontorets uppfattning ligger det i myndigheternas intresse att med något eller några års mellanrum följa upp utvecklingen av de interna administrationskostnaderna.

Återkommande INKA-studier kan göras enklare och snabbare om rutiner för tidrapportering införs. Studien har även visat på svårigheter att i efterhand studera omfattningen av och vad konsulternas arbete består utav. För en fortlöpande uppföljning är det nödvändigt att myndigheterna skapar rutiner för att detta skall vara möjligt.

I denna studie har vi undersökt internadministrationens andel av biståndsmyndigheternas totala kostnader. Denna administration hänför sig enbart till administrationen i första ledet. Administration finns även i senare led hos konsulter, hos frivilliga organisationer, hos multilaterala organisationer, hos mottagarländer etc. För att bedöma de totala administrationskostnaderna måste samtliga led studeras.

Om biståndsmyndigheternas enda uppgift vore att betala ut biståndsmedel till så låga kostnader som möjligt per biståndskrona skulle myndigheternas totala kostnader kunna betraktas som administrativ kostnad. Genom att ställa deras totala kostnader i relation till det fördelade biståndet (utbetalningar) fås ett mått på myndigheternas effektivitet. Detta nyckeltal var budgetåret 1992/93 för

1994-05-17

BITS 3 %, SAREC 2 %, SIDA 4 % och SwedeCorp 30 %. Det är viktigt att understryka att detta mått endast är relevant då biståndsmyndigheternas uppgift är att fördela pengar till så låga kostnader som möjligt. Eftersom uppgiften till stora delar är att svara för utvecklingssamarbete, förmedla kunskap och skapa kontakter har måttet ringa relevans.

Statskontoret anser emellertid att det vore intressant att ställa kostnaden för den del av arbetet som avser utbetalning av biståndsmedel i form av transfereringar i relation till summan av dessa utbetalningar.

Vid alla mätningar är det självfallet nödvändigt att betrakta effektiviteten utifrån det resultat som uppnås.

SAU

Bilaga 1

Sekretariatet för Analys
av Utvecklingssamarbete

Datum
1993-12-28

Dir/Reg. No.

Enrique Ganuza

93. 12. 29

633 / 93-5

Statskontoret

Box 34 107
100 26 Stockholm

Ref.

Sauref.
4.1 INKA

Ärende/Re

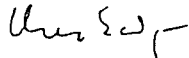
Biträde åt Sekretariatet för analys av utvecklingssamarbete

Regeringen beslöt den 7 maj 1992 att tillkalla en kommitté för utvärdering och analys av effektiviteten inom det biståndspolitiska området (dir 1992:59). Kommitténs arbete skall syfta till att ge regeringen ett bättre underlag för den fortlöpande effektiviseringen av biståndet och biståndsadministrationen. För att praktiskt genomföra kommitténs uppdrag har Sekretariatet för utvärdering och analys av utvecklingssamarbete, SAU, inrättats (UD 1992:06).

SAU hemställer härmed om Statskontorets biträde med metodstöd i en av SAU initierad studie av kostnader för internadministration, en s. k. INKA-studie, avseende biståndsmyndigheterna BITS, SAREC, SIDA och SWEDECORP (inklusive SWEDEFUND). Uppdraget till Statskontoret omfattar även att medverka i bedömningen av kvaliteten i myndigheternas slutrapportering av respektive INKA-studie och att bidra med lämpliga jämförelser i det presenterade materialet samt jämförelser med av andra myndigheter/departement genomförda INKA-studier.

Statskontorets arbete inom ramen för studien redovisas i en
slutrapport senast den 31 mars 1994.

Kostnaden för uppdraget får uppgå till högst 75.000 svenska kronor.
Kostnaden skall belasta kommitténs anslag.



Claes Sandgren
SAU

HUVUDUPPGIFTER

BITS huvuduppgifter kan sammanfattas på följande sätt:

Tekniskt samarbete skall bidra till kunskapsöverföring och kompetensutveckling direkt efterfrågade av samarbetsländerna.

Internationella kursenheten skall främja och stimulera till kunskaper och insikter hos kursdeltagarna av direkt nytta och relevans för vidareutveckling av verksamheten inom områden av strategisk betydelse för ländernas ekonomiska och sociala utveckling.

U-krediter skall via finansiering underlätta genomförandet av högprioriterade utvecklingsprojekt i u-länderna.

Central- och Östeuropa skall förmedla kunskap och utveckla kompetens inom vitala sektorer som stöd till reformprocessen för ett demokratiskt samhällssystem och en marknadsorienterad ekonomi.

INKASTUDIEN, TILLÄMPNING OCH GENOMFÖRANDE

Personalens tidsfördelning mellan de olika aktiviteterna bygger i stora delar på den tidredovisning som genomfördes vid BITS under perioden 10 - 16 mars 1994. För de anställda som var frånvarande har intervjuer gjorts vid senare tidpunkt och i några fall har skattningar gjorts. Lönebeloppen i juni 1993 har använts.

Biståndsmyndigheterna har efter diskussioner med SAU och Statskontoret enats om att huvuduppgiften skall indelas i följande funktioner; Handläggning, Handläggning Östeuropa, Administrativt stöd, Övrigt, Handläggning Konsulter, Handläggning Konsulter Östeuropa samt Administrativt stöd för konsulter.

A 1 Handläggning. Hit förs lönekostnader för handläggning av huvuduppgift samt anställda över sakanslagen. Handläggning avser arbete från projektstart till utvärdering dvs beredning, uppföljning och utvärdering. Merparten av handläggande personal och enhetschefers arbete finns inom denna funktion.

A2 Handläggning Östeuropa. Lönekostnaderna för handläggningen av Central- och Östeuropa, förs under denna funktion.

A 3 Administrativt stöd. Avser lönekostnaderna för det administrativt arbete (driftsstöd) som utförs av handläggare, assistenter och övrig personal och som är nödvändigt för att fullgöra huvuduppgiften ex ADB (projekthanterings-systemet), möten, telefonsamtal, rådgivning, bibliotek mm.

A 4 Övrigt Under denna funktion registreras utrikes- och inrikes resor samt andra expenser direkt hänförliga till huvuduppgiften såsom sjukvård, pass, visum etc.

AK1 Konsulter: Handläggning BITS engagerar externa konsulter för granskning, uppföljning och utvärdering. Arvodet och reskostnader för konsulterna har registrerats under denna funktion.

AK2 Konsulter Östeuropa: Handläggning Här redovisas arvodet och reskostnader för de konsulter som arbetat med handläggning av Central- och Östeuropa.

AK3 Konsulter: Administrativt stöd Under denna funktion förs arvodet och reskostnader för konsulter som administrerar bistånd. BITS har under budgetåret inte använt denna typ av konsulter!

B Allmänna åligganden. Exempelvis merkostnader till följd av speciella föreskrifter. Budgetåret 1992/93 hade BITS inga speciella åligganden.

C Tillfälliga uppdrag. BITS hade i regleringsbrevet bl a fått i uppdrag att utveckla kapaciteten beträffande planering, uppföljning, utvärdering och till systemutveckling och information om BITS verksamhet. Arbetet med uppdraget har redovisats under C.

D Metodutveckling. Här registreras verksamhet ägnad att öka myndighetens produktionsförmåga.

E Internutbildning. Avser både extern och intern utbildning.

F Stödfunktioner. Här redovisas lönekostnader och övriga kostnader för ex vaktmästeri, registrator, kontorsmateriel, maskinhyror, telefonist samt viss ADB.

G Verksledning. Kostnader för styrelsen, GD och GD:s kansli.

H Personaladministration

I Ekonomiadministration

J Övrig administration Hit förs bl a kostnaderna för ledningsgruppsmöten och planeringsmöten på enheterna.

K Information Intern informations såsom kanslimöten och andra interna möten som är att betrakta som internadministration.

M Övriga kostnader. Kostnaderna för möbler, telefon, lokaler registreras här.

N Extraordinära kostnader. Under budgetåret 1992/93 flyttade BITS från lokalerna på Fredsgatan till Hamngatan. Extra kostnader i samband med flyttningen finns bokförda under N.

SAREC har två huvuduppgifter, dels att bereda forskningsbistånd och dels att bereda stöd till svensk u-landsforskning.

Aktiviteter/verksamheter som bidrar till att lösa huvuduppgifterna:

- Beredningsmöten
- Resa till landet/organisationen
- Diskussioner med universitet/institutioner/andra biståndsorgan m fl
- Bedömning av ansökan och granska budget, ev skicka ansökan på remiss
- Skriva insatspromemoria
- Styrelsemöten
- Beslut om skriftväxling
- Skriva avtal
- Skriva kontrakt
- Ev handla upp konsulter för insatsens räkning
- Utbetalning av bidrag
- Granska rapporter och redovisningar
- Handla upp konsulter för utvärdering
- Hålla sig informerad om forskningsutvecklingen inom "sin" sektor
- Handläggning av konferenser, insatsförberedelser
- Resebudget

Internadministration:

- Intern ledning
- Planeringsdagar
- Interna möten
- Utbildning
- Delta i rekryteringsgrupper
- Facklig verksamhet

Redan innan SAREC fått i uppdrag av SAU att genomföra en studie över internadministrationens kostnadsandelar enligt den s k INKA-metoden, hade vi på myndigheten fyllt i en enkät för att närmare studera hur vi använder vår arbetstid. Enkäten är uppdelad i SARECs olika programområden och i övrig tid (tid nedlagd på intern ledning och administration, gemensamma möten, utbildning, övriga gemensamma aktiviteter). När vi satte oss ner för att enligt INKA-metoden specificera de arbetsmoment som ingår i våra två huvuduppgifter, upptäckte vi att enkätens uppdelning i programområden och enkätens definition av övrig tid, stämmer ganska väl med INKA-metodens uppdelning i huvuduppgifter och internadministration. Genom stickprov fann vi att detta också var uppfattningen hos personalen som besvarat enkäten och på detta sätt tog vi också reda på en schablon för hur arbetstiden för internadministration fördelar sig på de olika arbetsmoment som ingår i internadministration enligt INKA-metoden.

04/26/94

DEFINITIONER TILL SAU:S INKA-STUDIE 1994**HUVUDUPPGIFT****A 1 = "Handläggning"**

Verksamhet som kan hänföras till biståndsanslagen C1, C2 och C3;

- Verksamhet som kan hänföras direkt till en anslagspost,

Personalutvecklingsbyrån
Rekryteringssekretariatet
Personalbyrån/Fältadministration
Inköp
Informationssekretariatet

Finansiell uppföljning samt utbetalning av biståndsmedel.

- Verksamhet som inte kan hänföras till anslagspost, såsom;

Strategiarbete/biståndsmethodik
Utredningar/särskilda studier (riktlinjer för importstöd, sektor- och resultatstyrning)
Landsamarbete; samordning och koordination av biståndssamarbete (Regionsekretariaten)
Planeringssekretariatets verksamhet (inklusive Statistik)
Juridiska sekretariatets verksamhet som avser biståndsavtal och tjänsteupphandling.

Tjänsteresor som avser sektorgenomgångar, förhandlingar etc.

A 2 = "Handläggning Östeuropa"

Verksamhet som kan hänföras till G 1-anslaget.

Finansiell uppföljning samt utbetalning av biståndsmedel.

AK 1 = Konsulter handläggning

Arvode och utlägg för konsulter anlitade för IRV-medel.

AK 2 = Konsulter Östeuropa

Arvode och utlägg för konsulter anlitade för IRV-medel för verksamhet i Östeuropa.

B = Tillfälliga uppdrag

Remisser och biträde som rör SIDA:s sakkunskap.

D = Metodutveckling

Verksamhet som avser förbättringar av den interna effektiviteten (exempelvis BK-in-i-EA-projektet, rationaliseringsprojekt, integreringsarbete, omorganisationer).

E = Internutbildning

Egen personalutveckling; deltagande i kurser och seminarier.Handledning av medarbetare i form av individuella möten eller internt anordnade kurser. Hit förs den tid av Personalutvecklingsbyråns verksamhet som inte ingår i huvuduppgiften (d v s verksamhet som är lika med anslagspost).

F = Stödfunktioner

Kanslifunktion som inte hänförs till A1, Arkiv, ADB (inklusive byråernas ADB-ansvariga), Bibliotek, Kontorsservice

G = Verksledning

Gd och ställföreträdande GD samt sekretariat. Del av avdelningschefernas arbetstid förs hit.

H = Personaladministration

Tid för personalplaneringssamtal samt tid för samrådsförfarande i samband med tjänstetillsättningar.

Hit förs byråchefernas tid för regelbundna möten med Personalbyrån samt Personalbyråns tid som inte kan hänföras till huvuduppgiften (Fältadministrationens verksamhet).

I = Ekonomiadministration

Främst ekonomiadministratörens arbete, d v s den del som innebär budgetering/uppföljning/utbetalningar av byråram, samt eventuell ekonomiadministrativ rådgivning till övriga på enheten. Tid för regelbundna s k EA-möten.

Direkt arbete för framtagande av Årsredovisning och anslagsframställning.

Hit förs den tid av Ekon:s verksamhet som inte kan hänföras till huvuduppgiften (utbetalningar av biståndsmedel, kontrollverksamhet). En schablon har gjorts för Redovisningssektionen, där 50 % av arbetet kan hänföras till huvuduppgiften i form av utbetalningar av biståndsmedel.

J = Övrig administration

Här ingår arbetsledning som inte direkt hänför sig till huvuduppgiften A1.

Direkt arbete för framtagande av Verksamhetsplan, inklusive planeringsdagar.

Hit förs Juridiska sekretariatets verksamhet som avser SIDAs egen organisation (förvaltningsrätt, interna regler, utbildning av egen personal) och Personalbyråns jurist.

K = Intern administration

Möten av generell karaktär exempelvis byrå- och avdelningsmöten, samt den del av direktion och sektionmöten som inte kan karaktäriseras som arbetsmöten. Information i U-Forum. Självständig informationsinhämtning exempelvis genom olika SIDA-skrifter.

L = Facklig verksamhet

Förtroende mans arbete, facklig utbildning och SIDAs förhandlingsarbete.

De två fackförbunden har skattat hur mycket tid förtroendemännen lägger på facklig verksamhet. Personalbyråns förhandlingsarbete har förts hit (PPG-möten, löneförhandlingar etc).

SCHABLONER OM ANVÄNTS VID UTRÄKNING AV INKA**1. Sektorbyråer**

Sju sektorbyråer har intervjuats. Procentangivelserna har viktats och en schablon gjorts för övriga sektorbyråer.

Den procentsats som framkommit efter fördelning av tid för intervjuade tjänstemän har använts för att fördela byråramar exklusive resor.

2. Administrativa byråer

Tre administrativa byråer intervjuades. Schablon gjordes för övriga och löne- och byråramar fördelades enligt ovan.

3. Regionsekretariaten

Två regionsekretariat intervjuades. Schablon gjordes för övriga sekretariaten och löne- och byråramar fördelades enligt ovan.

4. Biståndskontoren

Enkät skickades till sex kontor. fem inkom. Eftersom enkätresultatet hade stora avvikelser uteslöts kontoret med största andel huvuduppgift samt det kontor med lägsta andel huvuduppgift. Särskild schablon gjordes för kontor med UD-administration. För biståndskontoren fördelades endast löner och utlandstillägg.

5. Verksledning

Intervjuades skriftligen och fördelades.

6. Schablon för biståndskontorens driftbudget

Särskild schablon gjordes för fördelning av biståndskontorens driftbudgetar. Samma kontor som använts i schablonen ovan användes här.

SwedeCorp

INKA Tidsfördelning - 92/93

A1 HANDLÄGGNING

- Handläggning av myndighetens huvuduppgift i de tre verksamhetsgrenarna: näringslivsfrämjande, importfrämjande och investeringsverksamhet
- WID
- Miljövård
- IG-möten
- Områdesbevakning
- Bevakning av regionutvecklingen
- Resor, reserapporter, beställningar
- Skriva projektrapporter

A2 HANDLÄGGNING ÖSTEUROPA

- Dito A1 men Östeuropa

A3 ADMINISTRATION

- Kontaktverksamhet
- Ekonomiarbete i projektföretagen (t ex åtaganderedovisning, ränteavisering och företagsprofiler)
- Företagarregistret
- Konsultregistret
- Utvärdering av tidskrifter
- Avtalsskrivning för tidskrifterna
- Fakturahandläggning för handläggare och assistenter (ej Adm-avd.)

A4 ÖVRIGT

- Bibliotekstjänster

AK1 KONSULTER HANDLÄGGNING

AK2 KONSULTER ÖSTEUROPA

AK3 KONSULTER ADMINISTRATIVT STÖD

B TILLFÄLLIGA UPPDRAG

- Remisser
- Tillfälliga utredningar
- Insamlande av statistiska uppgifter som olika externa instanser önskar

C ALLMÄNNA ÅLIGGANDEN

- Jämställdhetsplan

D METODUTVECKLING

- Projektuppföljningsutveckling
- Budgetsystemutveckling
- EA-systemutveckling

E EGEN UTBILDNING

- Direkt utbildning (språk, datautbildning, presentationsteknik osv). Här ligger också ADMs områdesbevakning eftersom jag ej kunde särskilja den från övrig utbildning (med undantag för dataansvariges datautbildning som ligger på F).
- Sjödins ledarskapsutveckling
- Assistentutbildning

F STÖDFUNKTIONER

- ADB-stöd
- Utforma blanketter & mallar
- Inköp av datorer och program
- Allmänt assistentstöd till avdelningen
- Registrering och arkivering
- Posthantering
- Reception
- Vaktmästeritjänster
- Inköp till biblioteket
- Säkerhetshandläggning
- Fakturahantering av personal med F som sin huvudsyssla

G MYNDIGHETSLEDNING

- Ledningsgruppsmöten
- Styrelsemöten
- Direkt planering för ovan

H PERSONALADMINISTRATION

- Personalarbete i form av löneadministration, avtal, rekrytering, arbetsmiljöfrågor, sjukvård, personalutveckling mm
- Frånvarorapportering från avdelningssekreterarna
- Utvecklingssamtal
- Befattningsbeskrivningar
- Flexitidsrapportering

I EKONOMIADMINISTRATION

- Bokslut
- Redovisning
- Deklaration
- Kund- & leverantörsreskontra
- avstämningar och utbetalningar
- Budgetarbete (ej i projekten)
- Faktureringar
- Reseräkningsberäkningar av handläggare, chefer och assistenter
- Fakturahantering av handläggare, chefer och assistenter
- Anslagsframställan
- Verksamhetsplanering

J ÖVRIG ADMINISTRATION

- Planeringskonferanser 50 %
- Avdelningskonferenser
- Avdelningsmöten 50 % (ej Adm.)
- Avdelningschefernas planering och samordning av avdelningen
- Gruppmöten

K INFORMATION

- Planeringskonferenser 50 %
- Avdelningsmöten 50 %
- Sekreterarmöten
- Avdelningsmöten för Adm.

L FACKLIG VERKSAMHET

- MBL - information och förhandling
- Löneförhandlingar
- Arbetsgivarens förberedelser och planering
- Fackföreningarnas interna arbete
- Fackligt deltagande vid rekrytering

M ÖVRIGA KOSTNADER**N EXTRAORDINÄRA KOSTNADER**

Sammanställning (exkl lokaler och fördelad telefonkostn) (Utvärderingskonsulter fördelade 80/20)

	BITS				SAREC				SIDA				SWEDECORP					
	Fördelad i %	Övriga kostnader	Lön + övri kostnader	% av tot kostnad	Fördelad i %	Övriga kostnader	Lön + övri kostnader	% av tot kostnad	Fördelad i %	Övriga kostnader	Lön + övri kostnader	% av tot kostnad	Fördelad i %	Övriga kostnader	Lön + övri kostnader	% av tot kostnad		
A1 = "Handläggning"	53,9	5491	95	5586	23,9	1310	10293	42,4	58,0	102980	102980	33,7	42,4	8093	8093	27,2		
A2 = "Handläggning" Östeu	16,0	1630		1630	7,0				0,5	888		0,3	17,4	3321	3321	11,2		
A3 = Adm.stöd (huvuduppgift)																		
A4 = Övrig huvuduppgift	4,4	443	1626	2069	8,9	4439	4439	18,3			51451	16,9	0,7	126	3367	11,8		
AK1 = Konsulter handläggning		3966	3966	3966	17,0	1445	1445	6,0			17769	5,8		1160	1160	3,9		
AK2 = Konsulter Östeuropa		2130	2130	2130	9,1						388	0,1		280	280	0,9		
AK3 = Konsulter adm.stöd																		
B = Tillfälligt uppdrag						136	136	0,6	0,5	888		0,3	1,6	305		1,0		
C = Allmänna äligganden	3,0	304		304	1,3													
D = Metodutveckling	0,1	8		8	0,0													
E = Internutbildning	2,2	221	373	594	2,5	272	121	393	1,6	5682	500	6181	2,0	0,5	86	0,3		
F = Stödfunktioner	8,2	832	2658	3490	14,9	1225	1150	2375	9,8	20241	37193	57434	18,8	8,8	1683	13,1		
G = Verksledning	4,7	479	47	526	2,3	544	89	633	2,6	1420	1420	1420	0,5	4,3	813	3,1		
H = Personaladministration	2,4	245	240	485	2,1	272	347	619	2,6	8345	6421	14766	4,8	2,3	441	3,0		
I = Ekonomistämman	2,0	199	60	259	1,1	544	444	988	4,1	10831	3009	13840	4,5	6,7	1269	4,9		
J = Övrig administration	1,7	170		170	0,7													
K = Information	1,6	161		161	0,7		61	1558	6,4	8878		8878	2,9	9,2	1750	6,5		
L = Facklig verksamhet	0,0	3		3	0,0	136	136	0,6	0,1	178		178	0,1	1,1	210	0,7		
M = Övriga kostnader			715	715	3,1		1119	1119	4,6		4778	4778	1,6		1897	6,4		
N = Extraordinära kostnader			1258	1258	5,4		133	133	0,5									
TOTALA KOSTNADER	100,0	10186	13168	23354	100	100,0	13610	24268	100,0	99,6	176841	128389	305230	100,0	19092	10611	29703	100,0
A1 - A4	74,3	7565	1721	9286	39,8		5749	14732	60,7		51451	155318	50,9	60,5	11540	3367	14906	50,2
AK1-AK3			6096	6096	26,1		1445	1445	6,0		18157	18157	5,9		1440	1440	4,8	
A	74,3	7565	7817	15382	65,9		7194	16177	66,7		69608	173475	56,8	60,5	11540	4807	16346	55,0
A - C	77,2	7868	7817	15685	67,2		7194	16313	67,2		69608	174363	57,1	62,1	11855	4807	16661	56,1
D - N	22,8	2318	5351	7669	32,8		3464	7955	32,8		58781	130867	42,9	37,9	7238	5804	13042	43,9
E, H, I	6,5	664	673	1337	5,7		912	2001	8,2		15837	42114	13,8	11,5	2185	1239	3425	11,5
G, J, K	8,0	810	47	857	3,7		150	2192	9,0		474	20182	6,6	16,1	3073	446	3519	11,8
D, F, L, M, N	8,3	844	4631	5475	23,4		2402	3763	15,5		42471	68571	22,5	10,4	1979	4119	6099	20,5
TOTALA KOSTNADER (exkl N)		10186	11910	22096	100		10525	24135	100,0		128389	305230	100,0		19092	10611	29703	100,0
A1 - A4	74,3	7565	1721	9286	42,0		5749	14732	61,0		51451	155318	50,9	60,5	11540	3367	14906	50,2
AK1-AK3			6096	6096	27,6		1445	1445	6,0		18157	18157	5,9		1440	1440	4,8	
A	74,3	7565	7817	15382	69,6		7194	16177	67,0		69608	173475	56,8	60,5	11540	4807	16346	55,0
A - C	77,2	7868	7817	15685	71,0		7194	16313	67,6		69608	174363	57,1	62,1	11855	4807	16661	56,1
D - M	22,8	2318	4093	6411	29,0		3331	7822	32,4		58781	130867	42,9	37,9	7238	5804	13042	43,9
E, H, I	6,5	664	673	1337	6,1		912	2001	8,3		15837	42114	13,8	11,5	2185	1239	3425	11,5
G, J, K	8,0	810	47	857	3,9		150	2192	9,1		474	20182	6,6	16,1	3073	446	3519	11,8
D, F, L, M	8,3	844	3373	4217	19,1		2269	3630	15,0		42471	68571	22,5	10,4	1979	4119	6099	20,5

Sammanställning (exkl lokaler och fördelad telefonkostn) (Utvärderingskonsulter fördelade 80/20)

	BITS			SAREC			SIDA			SWEDECORP					
	Fördelad i %	Fördelad lönekostn	Övriga kostnader	Lön + övri kostnader	% av tot kostnad	Fördelad i %	Fördelad lönekostn	Övriga kostnader	Lön + övri kostnader	% av tot kostnader	Fördelad i %	Fördelad lönekostn	Övriga kostnader	Lön + övri kostnader	% av tot
HUVUDUPPGIFT															
A1 = "Handläggning"	53,9	5491	95	5586	23,9	66,0	8983	1310	10293	42,4	58,0	102980		102980	33,7
A2 = "Handläggning" Östeu	16,0	1630		1630	7,0						0,5	888		888	0,3
A3 = Adm.stöd (huvudupp															
A4 = Övrig huvudupp	4,4	443	1626	2069	8,9			4439	4439	18,3				51451	16,9
AK1 = Konsulter handläggni			3966	3966	17,0			1445	1445	6,0				17769	5,8
AK2 = Konsulter Östeuropa			2130	2130	9,1				388	0,1				388	0,1
AK3 = Konsulter adm.stöd															
TOTALT		7565	7817	15382	65,9	66	8983	7194	16177	66,7	59	103867	69608	173475	56,8
Konsulter															
Egna anställda				7121	49				8983	83				103868	82
Konsulter				7537	51				1806	17				22696	18
Östeuropa				14658					10789					126564	
STYRNING O KONTROLL															
G = Verksledning	4,7	479	47	526	2,3	4,0	544	89	633	2,6	0,8	1420		1420	0,5
J = Övrig administration	1,7	170		170	0,7						5,0	8878		8878	2,9
K = Information	1,6	161		161	0,7	11,0	1497	61	1558	6,4	5,3	9410	474	9884	3,2
TOTALT	8,0	810	47	857	3,7	15,0	2042	150	2192	9,0	11,1	19708	474	20182	6,6
RESURSFÖRVALTNING															
E = Internutbildning	2,2	221	373	594	2,5	2,0	272	121	393	1,6	4,0	7102	6407	13509	4,4
H = Personaladministration	2,4	245	240	485	2,1	2,0	272	347	619	2,6	4,7	8345	6421	14766	4,8
I = Ekonomistyrning	2,0	199	60	259	1,1	4,0	544	444	988	4,1	6,1	10831	3009	13840	4,5
TOTALT	6,5	664	673	1337	5,7	8,0	1089	912	2001	8,2	14,8	26278	15837	42114	13,8
ÖVRIG ADMINISTRATION															
D = Metodutveckling	0,1	8		8	0,0									500	0,0
F = Stödfunktioner	8,2	832	2658	3490	14,9	9,0	1225	1150	2375	9,8	11,4	20241	37193	57434	18,8
L = Facklig verksamhet	0,0	3		3	0,0	1,0	136		136	0,6	0,1	178		178	0,1
TOTALT	8,3	844	2658	3502	15,0	10,0	1361	1150	2511	10,3	14,7	26100	37693	63793	20,9

SASDA Working paper

- Nr. 1 Översyn av biståndssamarbete med Guinea-Bissau
Underlagsrapport; Emma Öståker, Augusti 1993
- Nr. 2 Literature search on disaster relief
Eve Johansson, November 1993
- Nr. 3 Swedish Development Assistance to Zambia
Emma Öståker, January 1994
- Nr. 4 Improving Monitoring and Evaluation in Swedish development
assistance; Colin Bruce and Ugo Finzi, March 1994
- Nr. 5 Inventering av svensk forskning om bistånd
Roy Unge, April 1994
- Nr. 6 Macroeconomic effects of aid
Literature review and methodological framework
Howard White, January 1994
- Nr. 7 Sambandet mellan Sveriges Bistånd och Export
Sammanfattning på svenska av rapport nr 1 - Ds 1994:58
(Links between Development Assistance and Donor Country
Exports - the Case of Sweden)
Thomas Andersson och Håkan Hellström, April 1994
- Nr. 8 Svenskt bistånd till Tanzania:
Utvärderingars kvalitet, innehåll och användning
Thomas Holm, Lena Lindgren och Anders Olsson
April 1994
- Nr. 9 Biståndsmyndigheternas internadministrativa kostnader
Statskontoret, Maj 1994

