



2003:22

Klara villkor för sponsring av statlig verksamhet





MISSIV

DATUM
2003-09-05
ERT DATUM
2003-02-13

DIARIENR
2003/80-5
ER BETECKNING
Fi2002/1153 (delvis)

Regeringen
Finansdepartementet
103 33 STOCKHOLM

Uppdrag att utreda vissa sponsringsfrågor

Regeringen gav den 13 februari 2003 Statskontoret i uppdrag att utreda vissa sponsringsfrågor. Dessa frågor inbegriper att pröva och kommentera befintliga definitioner av begreppet sponsring i förhållande till det statliga myndighetsområdet, lämna förslag till definition av begreppet sponsring samt ta fram förslag till generella kriterier för myndigheter eller verksamheter. Uppdraget innefattar även ett samrådsförfarande. Under arbetets gång har Statskontoret samrått med Ekonomistyrningsverket, Höskoleverket, Kulturrådet och Nämnden för offentlig upphandling i de delar av uppdraget som berör de aktuella myndigheternas kompetensområden.

Statskontoret överlämnar härmed rapporten *Klara villkor för sponsring av statlig verksamhet* (2003:22).

Generaldirektör Knut Rexed har beslutat i detta ärende. Direktör Anna Karlgren, chef för Enheten för utvärderingsfrågor, avdelningsdirektör Lars Niklasson och byrådirektör Petter Persson, föredragande, var närvarande vid den slutliga handläggningen.

Enligt Statskontorets beslut

Petter Persson

Innehåll

	Sammanfattning	7
1	Inledning	11
1.1	Bakgrund	11
1.2	Statskontorets uppdrag	12
1.3	Avgränsningar	12
1.4	Metod, materialinsamling och tillvägagångssätt	13
1.5	Disposition	14
2	Definition	15
2.1	Sponsring – ett begrepp, flera perspektiv	15
2.2	Hur behandlas sponsringsbegreppet i förhållande till det statliga myndighetsområdet?	16
2.3	Den skattemässiga tolkningen av sponsring	21
2.4	Sponsring i ett företagsekonomiskt sammanhang	23
2.5	Statskontorets definition av begreppet sponsring	25
3	Erfarenheter från tidigare utredningar	29
3.1	Svenska erfarenheter	29
3.2	Utländska erfarenheter	34
3.3	Sammanfattande kommentarer	36
4	Erfarenheter från kultursektorn samt universitet och högskola	39
4.1	Erfarenheter från kultursektorn	39
4.2	Erfarenheter från universitet och högskolor	45
4.3	Likheter och skillnader mellan de båda sektorerna	49

5	Kriterier för sponsring av myndigheter och verksamheter	53
5.1	Inledning	53
5.2	Sponsring – en riskfylld finansieringsform	54
5.3	Vilka verksamheter kan sponsras?	55
5.4	Statskontorets förslag till vad som bör ingå i en sponsringspolicy	58
	Intervjuförteckning	61
	Referensförteckning	63
	Bilaga	
	Regeringsuppdraget	67

Sammanfattning

Uppdraget

Statskontorets uppdrag fokuserar på två frågeställningar. Statskontoret skall pröva och kommentera befintliga definitioner av sponsring i förhållande till det statliga myndighetsområdet samt lämna förslag till definition av begreppet sponsring. Statskontoret skall även ta fram förslag till generella kriterier för sponsring av myndigheter eller verksamheter. Detta genom att sammanställa erfarenheter från andra länder samt göra kompletterande kartläggningar.

Definition av begreppet sponsring

I arbetet med att utarbeta ett förslag till en definition har Statskontoret valt att studera hur begreppet sponsring behandlas utifrån tre olika perspektiv. Detta för att se vilka likheter respektive skillnader som föreligger beroende på vilket perspektiv man anlägger på begreppet. De perspektiv som bedöms intressanta är hur sponsring behandlats i förhållande till det statliga myndighetsområdet, den skattemässiga diskussionen av sponsring samt hur begreppet sponsring tolkas i det företags-ekonomiska sammanhanget.

Utifrån denna analys har Statskontoret i samarbete med Nämnden för offentlig upphandling utarbetat följande definition:

Sponsring innebär ett avtal till ömsesidig nytta mellan två eller flera parter, där den ena parten (sponsorn) förbinder sig att lämna ersättning i form av kontanta medel, varor och/eller tjänster och den andra parten (den sponsrade) som motprestation tillhandahåller t.ex. exponering av varumärke eller andra varor och/eller tjänster till nytta för sponsorn i dennes verksamhet.

Statskontorets genomgång visar att det finns flera likheter mellan begreppet sponsring utifrån de tre olika perspektiven. Inlednings-

vis kan Statskontoret konstatera att distinktionen mellan sponsring och donationer är mer eller mindre närvarande i samtliga perspektiv. Medan donationer är ensidiga förutsätter sponsring någon form av motprestation från sponsringsmottagaren.

Utifrån det statliga myndighetsområdet finns det vissa likheter mellan sponsring respektive tillhandahållande av varor och tjänster enligt avgiftsförordningen. I båda dessa fall tillhandahåller myndigheten varor och/eller tjänster mot någon form av kompensation. Statskontoret kan dock samtidigt konstatera att det finns flera skillnader mellan de båda finansieringsformerna.

Generella kriterier för sponsring av myndigheter och verksamheter

Det behövs en tydligare reglering av sponsring som finansieringsform

Såväl Statskontorets kompletterande kartläggningar som tidigare erfarenheter visar att sponsring är en riskfylld finansieringsform. Statskontoret menar att två typer av risker uppstår då myndigheter ingår sponsringsavtal. Dels kan misstankar om jävslignande beroendeförhållanden mellan sponsorn och myndigheten komma att äventyra allmänhetens förtroende för myndighetens verksamhet, dels kan finansiella risker uppstå då myndigheter förlitar sig på tillfälliga sponsringsinkomster för att finansiera statlig kärnverksamhet.

Statskontoret menar därför att regeringen, givet att den anser sponsring vara en relevant finansieringsform i förhållande till det statliga myndighetsområdet, tydligare bör reglera sponsring som finansieringsform. Detta kan göras genom att exempelvis utarbeta en förordning för sponsring. Ett möjligt förordningsalternativ skulle kunna vara att utvidga donationsförordningen till en donations- och sponsringsförordning.

I en förordning bör begreppet sponsring ges en tydlig definition i enlighet med denna utrednings andra kapitel. Förordningen bör även föreskriva att sponsringssamarbete inte skall ingås om avtalet medför ökat behov av medel från statsbudgeten samt att de

myndigheter regeringen bedömt lämpliga att delfinansiera med sponsormedel skall etablera lokala riktlinjer (sponsringspolicys) för hanterandet av sponsring i den operativa verksamheten.

Myndigheter och verksamheter som bedömts lämpliga att delfinansiera med sponsring bör i instruktion eller regleringsbrev medges möjlighet att göra detta utifrån en sponsringsförordning. De myndigheter regeringen inte bedömt lämpliga att delfinansiera med sponsormedel, och som i instruktion eller regleringsbrev saknar bemyndigande att göra detta, bör i enlighet med ovanstående inte heller tillåtas använda sponsring som finansieringsform.

Vilka myndigheter och verksamheter kan sponsras?

Tidigare erfarenheter pekar på att myndigheter med tillsynsuppgifter inte bör använda sponsring som finansieringsform. Statskontoret menar att detta i så stor utsträckning som möjligt även bör gälla myndigheter med uttryckliga myndighetsutövande uppgifter gentemot enskilda och företag. I den utsträckning sådana myndigheter ingår sponsringssamarbete bör samarbetet tydligt kunna avskiljas från den myndighetsutövande verksamheten. Om detta, givet de organisatoriska förutsättningarna, inte är möjligt bör myndigheten avstå från att ingå sponsringssamarbeten.

Erfarenheterna visar även att sponsring är en osäker finansieringsform. Flera av de kulturinstitutioner som Statskontoret studerat inom ramen för detta uppdrag vittnar om ett hårdnande sponsringssklimat med begränsade möjligheter att finna sponsorer. Orsakerna till detta uppges vara en vikande konjunktur samt det osäkra regelverk som gäller för avdrag av sponsringsutgifter.

Statskontoret menar att myndigheter under dessa omständigheter inte bör använda sponsringsintäkter för att finansiera långsiktiga offentliga åtaganden. Myndigheters kärnverksamhet är ett tydligt exempel på ett långsiktigt åtagande. Enligt Statskontoret bör sponsringsintäkter användas för att finansiera ändamål och verksamhet som inte annars skulle ha blivit av givet myndigheternas existerande budget. Exempel på sådan verksamhet kan vara ut-

ställningar, forskningsprojekt och konferenser. I den utsträckning myndigheterna behöver rekrytera personal för dessa aktiviteter bör de använda sig av tidsbegränsade anställningar.

Myndigheterna bör utveckla lokala sponsringspolicys

Såväl Statkontorets och Högskoleverkets kompletterande kartläggningar som tidigare erfarenheter pekar på ett antal brister i myndigheternas administrativa hantering av sponsring. Statskontoret menar att flera av dessa brister kan undvikas om myndigheterna etablerar fungerande operativa rutiner för sponsring. Ett redskap för att åstadkomma detta är att utveckla lokala sponsringspolicys för sponsringssamarbetet.

Enligt Statskontoret bör en sponsringspolicy bland annat innehålla rutiner för att utvärdera sponsringssamarbetet, en beskrivning av hur myndigheten går till väga för att försäkra att integritet och självständighet bibehålls vid sponsringssamarbete samt myndighetens interna arbetsordning och beslutsnivå.

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Riksdagens revisorer granskade under hösten 2000 och våren 2001 på eget initiativ förekomsten och formerna för sponsring av statliga myndigheter. Resultatet av granskningen redovisades i rapporten Sponsring av statliga myndigheter (2000/01:13). Syftet med granskningen var att uppskatta förekomsten av sponsring, studera hur myndigheterna hanterar samarbetet med sponsorer samt vilka effekter sponsringen har för myndigheternas verksamhet. Granskningen omfattade 18 myndigheter som har eller tidigare har haft ett samarbete med sponsorer. Av dessa var hälften museimyndigheter.

Revisorernas rapport remitterades sommaren 2001 till myndigheter och organisationer för synpunkter. Remissinstanserna instämde i huvudsak med revisorernas bedömning vad gäller behovet av tydligare riktlinjer för sponsring som finansieringsform inom statsförvaltningen. Flertalet remissinstanser stödde de förslag till åtgärder som presenterades i rapporten.

Riksdagen har med skrivelse (2001/02:176) överlämnat konstitutionsutskottets betänkande (2001/02:KU19), Sponsring av statliga myndigheter, till regeringen. I konstitutionsutskottets betänkande föreslogs följande:

- Regeringen bör ta ställning till vilka myndigheter eller vilka verksamheter som får finansieras med sponsring.
- Regeringen bör ta initiativ till att se över lagen om offentlig upphandling i syfte att klargöra hur den ska tillämpas i fråga om sponsring av varor och tjänster.
- Det krävs en tydlig definition av begreppet sponsring för att klargöra hur finansieringsformen ska hanteras inom statsförvaltningen.

1.2 Statskontorets uppdrag

Regeringen har utifrån konstitutionsutskottets betänkande utarbetat ett uppdrag som i sin tur fördelats på tre myndigheter. Nämnden för offentlig upphandling (NOU) skall klarlägga under vilka förutsättningar lagen om offentlig upphandling är tillämplig vid sponsring av varor och tjänster till statliga myndigheter. Högskoleverket (HSV) skall kartlägga förekomsten av sponsring inom universitets- och högskoleområdet.

Statskontorets uppdrag inkluderar att pröva och kommentera befintliga definitioner av sponsring i förhållande till det statliga myndighetsområdet samt lämna förslag till definition av begreppet sponsring. Statskontoret skall dessutom ta fram förslag till generella kriterier för sponsring av myndigheter eller verksamheter.

Regeringens uppdrag innehåller även ett samråds- och samverkansförfarande. Högskoleverket och NOU har genomfört sina uppdrag i samråd med Statskontoret. Statskontoret har samrått med HSV respektive NOU i de delar av uppdraget som berör de aktuella myndigheternas kompetensområden. Statskontoret har även samrått med Statens kulturråd i de delar av uppdraget som berör kultursektorn.

1.3 Avgränsningar

Det bör påpekas att Statskontoret endast studerat myndigheter och verksamheter som mottagare av sponsring, inte som sponsorer av annan verksamhet, såsom till exempel utbildningsinsatser och idrottsverksamhet.

Statskontoret är medvetet om att detta förekommer inom den statliga sektorn men menar att de risker och problem som uppstår när myndigheter fungerar som sponsorer är delvis annorlunda än de risker som kan uppstå då myndigheter står som mottagare av sponsring. När inget annat anges avser myndighetssponsring i

denna utredning myndigheter som mottagare av sponsring och inte myndigheter som sponsorer av verksamhet.

Statskontoret studerar inom ramen för detta uppdrag inte heller myndighetssponsringens omfattning i den offentliga sektorn. De frågor som står i fokus i denna rapport är snarare begreppet sponsring samt under vilka förutsättningar sponsring är lämpligt som finansieringsform för statlig verksamhet.

1.4 Metod, materialinsamling och tillvägagångssätt

Statskontoret har tillämpat flera olika metodologiska tillvägagångssätt. När det gäller att pröva och kommentera befintliga definitioner av begreppet sponsring har Statskontoret valt att studera hur begreppet sponsring hanterats i tre olika sammanhang. En ansats som kan beskrivas som ett sökande efter begreppet sponsrings minsta gemensamma nämnare.

I arbetet att ta fram förslag till generella kriterier för sponsring av myndigheter eller verksamheter har Statskontoret dels utgått från tidigare erfarenheter av sponsring i offentligt sektor, dels genomfört kompletterande kartläggningar. När det gäller tidigare erfarenheter har Statskontoret använt sig av såväl svenskt som utländskt material. Under de diskussioner som föregått uppdraget har det framkommit att förekomsten av myndighetssponsring bedöms vara som störst inom kultursektorn samt inom universitets- och högskolesfären.

När det gäller kultursektorn har Statskontoret under våren 2003 genomfört ett antal intervjuer med företrädare för de kulturinstitutioner som i sina regleringsbrev för verksamhetsåret 2002 redovisat att de mottagit sponsormedel. Statskontoret har utöver detta även genomfört intervjuer med kulturinstitutioner som tidigare använt sponsring som finansieringsform men som av olika anledningar inte gör detta längre.

Kartläggningen av förekomsten och formerna för sponsring i universitets- och högskolesektorn bygger till stor del på den rapport HSV redovisade den 30 juni 2003. HSV:s rapport grundar sig på den enkät myndigheten utarbetat i samråd med Statskontoret och som har skickats ut till samtliga universitet och högskolor med statligt huvudmannaskap. Förutom enkätmaterial har Statskontoret i samarbete med HSV genomfört intervjuer med företrädare för enskilda lärosäten.

1.5 Disposition

Kapitel 2 syftar till att analysera och kommentera befintliga definitioner av begreppet sponsring utifrån de tre valda sammanhangen. Slutsatserna av denna analys kommer att ligga till grund för Statskontoret förslag till definition av begreppet sponsring.

I kapitel 3 beskrivs tidigare erfarenheter av myndighetssponsring, såväl i Sverige som utomlands. I kapitel 3 kategoriserar Statskontoret de risker som uppstår då myndigheter använder sponsring som finansieringsform. Kapitel 4 innehåller kartläggningarna av kultur respektive högskolesektorn. Kapitel 5 avslutas med en komparativ analys av hur myndigheterna hanterat sponsring i de båda sektorerna.

Kapitel 5 innehåller Statskontorets kriterier för sponsring i förhållande till det statliga myndighetsområdet, förslag till hur sponsring som finansieringsform bör regleras i den statliga myndighetsstyrningen samt förslag på vad myndigheternas sponseringspolicy bör innehålla.

2 Definition

Statskontorets förslag i korthet

Utifrån analysen av hur sponsring tolkats i olika sammanhang har Statskontoret i samarbete med Nämnden för offentlig upphandling utarbetat följande definition av begreppet:

Sponsring innebär ett avtal till ömsesidig nytta mellan två eller flera parter, där den ena parten (sponsorn) förbinder sig att lämna ersättning i form av kontanta medel, varor och/eller tjänster och den andra parten (den sponsrade) som motprestation tillhandahåller t.ex. exponering av varumärke eller andra varor och/eller tjänster till nytta för sponsorn i dennes verksamhet.

2.1 Sponsring – ett begrepp, flera perspektiv

En av de intresseföreningar som verkar för att främja sponsring i Sverige skriver på sin webbplats att det finns lika många svar på frågan vad sponsring är som det finns människor. Även om detta påstående är aningen tillspetsat så åskådliggör det delvis den problematik som existerar då det gäller att definiera begreppet sponsring.

Sponsring är ett begrepp under utveckling. Längre jämfördes sponsring med mecenatskap, det vill säga att en person eller företag lämnar ett ekonomiskt stöd till idrottsliga eller kulturella prestationer. Under den senaste 20-årsperioden har såväl marknadsföringslitteratur som de intresseföreningar som verkar för att främja sponsring betonat vikten av motprestationer i relationen mellan sponsorn och den sponsrade. Utifrån detta perspektiv ses sponsring snarare som ett marknadsföringsinstrument där sponsorn erbjuder sponsringsmottagaren kontanta medel, varor och/eller tjänster i utbyte mot exponering av företagsnamn, varumärke eller andra förmåner.

Sponsring är även ett begrepp som delvis är beroende av det sammanhang i vilket det används, något som ytterligare komplicerar arbetet med att etablera en definition. I sitt arbete att lämna förslag till en definition av begreppet sponsring har Statskontoret valt att studera hur begreppet används utifrån tre olika sammanhang. De tre perspektiv som identifierats som relevanta är:

- hur sponsring behandlats i förhållande till det statliga myndighetsområdet,
- den skattemässiga diskussionen av begreppet sponsring
- samt hur begreppet sponsring tolkas i det företagsekonomiska sammanhanget.

Syftet med detta tillvägagångssätt är att urskilja vilka likheter respektive skillnader som existerar mellan begreppet sponsring utifrån de olika perspektiven.

2.2 Hur behandlas sponsringsbegreppet i förhållande till det statliga myndighetsområdet?

Det finns idag inte någon lag eller förordning som uttryckligen reglerar begreppet sponsring i förhållande till det statliga myndighetsområdet. Sedan år 2002 får däremot ett antal myndigheter inom utgiftsområde 17 söka kompletterande finansieringskällor, såsom sponsring, för särskilda ändamål eller särskild verksamhet som inte annars ryms inom existerande anslag och avgiftsin-täkter¹.

Enligt dessa myndigheters regleringsbrev kan sådan finansiering ske i form av bidrag från offentliga eller enskilda bidragsgivare. Myndigheterna får vidare söka kompletterande finansieringskällor genom sponsring. I enlighet med regleringsbrevet innebär sponsring ett samarbetsavtal där ett företag eller en organisation

¹ Utgiftsområde 17 innefattar Kultur, medier, trossamfund och fritid.

tillskjuter kontanta medel, varor eller tjänster i utbyte mot vissa förmåner. Regleringsbrevet ställer även krav på återrapportering då de aktuella myndigheterna i respektive årsredovisning skall redogöra för vilka ändamål samt under vilka villkor de tagit emot bidrag och sponsormedel.

Sommaren 2002 utarbetade Ekonomistyrningsverket (ESV) en vägledning för hur statliga myndigheter bör behandla sponsring som finansieringskälla². I ESV:s vägledning förs bland annat en diskussion kring den gränsdragningsproblematik som delvis uppstått då en definition av begreppet sponsring saknas. De närbesläktade finansieringsformerna som ESV finner relevanta, och som enligt verket kan ge upphov till gränsdragningsproblem, är bidrag, donation och gåva samt tillhandahållande av varor och tjänster mot avgift.

2.2.1 Sponsring i förhållande till bidrag, donation och gåva samt avgift

Till skillnad från vad som gäller för sponsring så finns det idag ett legalt regelverk för under vilka förutsättningar myndigheter får ta emot bidrag, donationer och gåvor samt tillhandahålla varor och tjänster mot avgift.

Gåva och donation

Donationsförordningen (1998:140) gäller för myndigheter under regeringen och innehåller bland annat bestämmelser om mottagande och förvaltning av donationer. I förordningens 2 § görs en tydlig definition av begreppet donation i förhållande till det statliga myndighetsområdet³

Med donation avses varje slags överlåtelse av egendom till myndighet genom gåva eller testamentariskt förordnande som sker utan krav på motprestation eller särskild

² Sponsring som finansieringskälla? En vägledning för statliga myndigheter (ESV 2002:15)

³ I detta sammanhang jämställer Statskontoret begreppet gåva och donation.

förmånsställning och där egendomen inte bildar en stiftelse.

I donationsförordningen finns även två paragrafer som är intressanta i förhållande till myndigheters administrativa hantering av sponsring. I enlighet med förordningens 4 § får en myndighet ta emot en donation om ändamålet med donationen har ett nära samband med myndighetens verksamhet. Myndigheter får dock även ta emot en donation om en närmare bestämning av ändamålet saknas. I enlighet med 5 § får en donation inte tas emot om den medför ett ökat behov för myndigheten av medel från statsbudgeten eller om donationen är förenad med andra villkor som strider mot donationsförordningen.

Tillhandahållande av varor och tjänster mot avgift

I avgiftsförordningen (1992:191) regleras när, samt under vilka former, statliga myndigheter får ta ut avgifter för varor och tjänster. Enligt avgiftsförordningens 4 § får myndigheter, om det är förenligt med myndighetens uppgift enligt lag, instruktion eller annan förordning mot avgift tillhandahålla ett antal listade tjänster. Dessa tjänster inkluderar bland annat informations- och kursmaterial, konferenser och kurser samt uthyrning av lokaler.

För så kallade § 4-intäkter får myndigheten själv besluta om grunderna för avgiftssättningen, om inte regeringen beslutat något annat. När det gäller ekonomiska mål för tillhandahållande av varor och tjänster så gäller huvudprincipen full kostnadstäckning. När det gäller användandet av § 4-avgiftsintäkter så får myndigheterna själva bestämma hur dessa skall disponeras. Detta i enlighet med förordningens 25 §.

Man kan hävda att sponsring bär vissa likheter med tillhandahållande av varor och tjänster mot avgift. I båda fallen tillhandahåller myndigheten en vara eller tjänst mot någon form av ersättning. I flera fall handlar det dessutom om liknande tjänster.

Trots likheterna mellan dessa finansieringsformer finns det betydande skillnader. Medan avgiftsförordningen handlar om försäljning av varor och tjänster så kan sponsring ses som ett samarbete mellan myndigheten och sponsorn som rymmer fler

dimensioner än ren försäljning. Såväl Statskontorets kartläggning av kultursektorn som kartläggningen av universitets- och högskolesektorn visar till exempel att flera myndigheter ser på sponsring som ett instrument för att nå grupper som inte annars skulle intressera sig för myndighetens verksamhet samt att sprida kunskap om myndigheten i ett bredare sammanhang. Till skillnad från tillhandahållande av varor och tjänster sker sponsring inom det statliga området ofta i form av så kallade barthersamarbeten, varigenom myndigheten erbjuder exponering, varor och tjänster i utbyte mot sponsorns varor och tjänster.

Likheterna till trots menar Statskontoret att det sammantaget ändå finns betydande skillnader mellan de båda finansieringsformerna i förhållande till det statliga myndighetsområdet.

2.2.2 Barthersponsring

Resonemanget bakom barthersponsring är det samma som för övrig sponsring. En sponsor ingår ett avtal med den sponsrade parten i utbyte mot exponering av ett företagsnamn, varumärke och eventuella andra förmåner. Det som skiljer barthersponsringen från övrig sponsring är att den sponsrande partens motprestation är varor och tjänster och inte kontanta medel. Barthersponsring kan därmed ses som en form av byte av varor och tjänster mellan sponsorn och den sponsrade parten.

Såväl tidigare granskningar som Statskontorets kompletterande kartläggning visar att barthersponsring är en vanlig form av sponsring inom det statliga myndighetsområdet, framförallt inom kultursektorn. Exempel på varor och tjänster som kulturmyndigheterna erhåller i utbyte mot olika typer av exponering, samt eventuellt andra varor och tjänster, är flygbiljetter, tidningsannonser och konsulttjänster.

Barthersponsring rymmer även en viktig dimension utifrån ett konkurrensneutralitetsperspektiv. Om en myndighet ingår barteravtal utan offentlig upphandling, och genom denna väg anskaffar varor och tjänster, kringgås delvis tanken bakom lagen om

offentlig upphandling (LOU), det vill säga att upphandlingar främjar konkurrens samt ett effektivt utnyttjande av offentliga medel. På uppdrag av regeringen har NOU utrett huruvida sponsring skall omfattas av LOU⁴.

2.2.3 Ekonomistyrningsverkets definition

I ESV:s handledning återfinns en definition av begreppet sponsring som lyder enligt följande:

Med sponsring menas en överenskommelse varigenom en sponsor tillhandahåller den sponsrade parten kontanta medel, varor eller tjänster i utbyte mot exponering av ett företagsnamn eller varumärke och eventuellt andra förmåner. Sponsring är ett affärsmässigt samarbete till ömsesidig nytta för parterna.

ESV har inom ramen för detta uppdrag inkommit med synpunkter kring Statskontorets definition av begreppet sponsring⁵. Dessa synpunkter gäller framförallt avgränsningen mellan sponsring och tillhandahållande av varor och tjänster mot avgift. Enligt ESV är sponsring endast tillämpligt om myndighetens motprestation, åtminstone till en del, utgörs av en exponeringstjänst. ESV menar att det är bristen på kostnadssamband mellan sponsringsbeloppet och myndighetens kostnader för denna tjänst som är den avgörande skillnaden mellan sponsring och avgift.

Myndigheten konstaterar vidare att kostnaderna för att tillhandahålla en exponeringstjänst är i regel mycket små i förhållande till det värde sponsorn tillmäter tjänsten.

⁴ Se NOU 2003/0039-28

⁵ Uppdrag att utreda vissa sponsringsfrågor – ESV:s synpunkter (2003-09-05) dnr. 79-705/2003

2.3 Den skattemässiga tolkningen av sponsring

Den skattemässiga tolkningen av begreppet sponsring är i mångt och mycket synonym med vilken avdragsrätt som gäller för sponsringsutgifter. Det finns idag inte någon utarbetad definition av begreppet sponsring i den svenska skattelagstiftningen⁶. Det finns inte heller några egentliga uttryckliga skattemässiga bestämmelser om avdrag för sponsring.

De fall om avdragsrätt som behandlas nedan har dock fått stor betydelse för diskussionen kring den skattemässiga tolkningen av begreppet sponsring. Det bör i sammanhanget även tilläggas att det de senaste åren även har publicerats ett antal böcker och artiklar som behandlar den skattemässiga behandlingen av sponsring⁷.

Utgifter för sponsring kan för sponsorn sägas vara avdragsgilla som personalkostnader, representation samt forskning och utveckling⁸. De fall som fått mest uppmärksamhet rör dock i vilken utsträckning PR-värde (Public Relations) kan betraktas som en avdragsgill driftskostnad enligt de allmänna reglerna om avdrag för kostnader.

2.3.1 Sponsring och avdragsrätt

År 2000 gjorde Regeringsrätten en bedömning av två avdragsyrkanden som kan anses vara vägledande för vilken avdragsrätt som föreligger för sponsringsutgifter⁹. Dessa fall rörde Procordias, och dess dåvarande dotterbolag Kabi Vitrum AB

⁶ I samband med rättsfallen i 2.3.1 uttalade Regeringsrätten följande angående begreppet sponsring: *Med sponsring förstås i regel att ett företag (sponsorn) lämnar ekonomiskt stöd till en verksamhet av idrottslig, kulturell eller annars allmännyttig natur.*

⁷ Se t.ex. Pålsson (2000) samt Antonson och Båvall (2001)

⁸ Se Pålsson (2000) för en djupare diskussion om avdragsrätten för personalkostnader, representation samt forskning och utveckling.

⁹ RÅ 2000 ref 31 I och II

samt Swedish Tobacco Group AB och Falcon Aktiebolags avdrag för sponsring av Kungliga Teatern AB (Operan) respektive projektet Pilgrimsfalken.

I 16 kap. 1 § inkomstskattelagen (1999:1229), IL, återfinns de grundläggande bestämmelserna för vilka utgifter som skall dras av i inkomstslaget näringsverksamhet, motsvarande regler finns i 12 kap. 1 § samt 42 kap. 1 § för inkomstlagen tjänster respektive kapital. Dessa regler kompletteras med särskilda regler för respektive inkomstslag samt med regler om allmänna avdrag. Ett antal kriterier finns för att avgöra huruvida ett företags utgift skattemässigt är att betrakta som sponsring eller inte.

En förutsättning för att utgiften skall betraktas som sponsring är att den uppfyller huvudregeln i 16 kap. 1 § IL. Enligt denna huvudregel skall utgifter för att förvärva och bibehålla inkomster dras av som kostnad. En första förutsättning för avdragsrätt är alltså att sponsorns ersättning är att betrakta som en utgift för att förvärva och bibehålla inkomster. Ett andra kriterium är att sponsringsutgifterna inte är att betrakta som gåva. Något egentligt skattemässigt gåvobegrepp existerar inte. Däremot bör alla gåvor kännetecknas av att följande tre rekvisit är uppfyllda: förmögenhetsöverföring, frivillighet och gåvoavsikt.

Man kan hävda att gåvor bär vissa likheter med sponsring. I likhet med sponsring kan gåvor syfta till att skapa och förmedla en positiv bild av en privatperson, organisation eller ett företag i ett bredare sammanhang. Skattemässigt föreligger dock en väsentlig skillnad mellan de två finansieringsformerna. Enligt 9 kap. 2 § IL finns det ett uttryckligt avdragsförbud för gåvor. För att sponsring skattemässigt inte skall betraktas som en gåva bör mottagaren enligt Regeringsrätten ha utfört motprestationer som svarar mot den lämnade ersättningen. Motprestationerna kan vara av olika slag. Hänsyn bör inte bara tas till direkta prestationer utan också till tjänster som mer indirekt kommer sponsorn till godo.

Regeringsrättens bedömning är att sponsring träffas av det avdragsförbud som föreligger för gåvor i de fall mottagen inte tillhandahåller en motprestation. Den omständigheten att spons-

ringen är ägnad att förbättra sponsorns goodwill och därigenom kan vara kommersiellt motiverad innebär inte att sponsringen i sig förlorar karaktären av gåva. Sponsring träffas därför även av avdragsförbudet i de fall då ersättningen inte avser en verksamhet hos mottagaren som har ett sådant samband med sponsorns verksamhet att ersättningen kan ses som indirekta omkostnader i denna.

2.4 Sponsring i ett företagsekonomiskt sammanhang

De marknadsföringsåtgärder som står till förfogande för företag brukar i den företagsekonomiska teorin beskrivas genom samlingsnamnet *marketing mix*¹⁰, vilket på svenska brukar översättas med marknadskommunikation. Marknadskommunikation innefattar flera olika metoder och strategier för att kommunicera med företagets intressenter, vilka bland annat innefattar konsumenter, myndigheter och mellanhänder.

2.4.1 PR och sponsring

Marknadskommunikation kan delas in i fem delar¹¹. *Advertising* som kan liknas vid traditionell reklam, *direct mail*, *telemarketing* och *Internet* som innebär att man genom riktad kommunikation försöker nå de eftersträvade kundgrupperna, *sales promotion* som bland annat inkluderar deltagande på mässor och liknande samt *personal selling*, som kan beskrivas som den process varigenom säljaren övertygar den potentiella kunden. Det bör påpekas att den företagsekonomiska litteraturen betonar vikten av att strategiskt blanda marknadskommunikationens olika element då de olika delarna samspelar och är beroende av varandra. Det sista, och i detta sammanhang mest relevanta, elementet i marknadskommunikationen är *PR (Public Relations)*.

¹⁰ Kotler. Marketing Management (2000)

¹¹ Kotler. Marketing Management (2000)

PR kan ses som ett samlingsbegrepp för förhållandet mellan ett företag och dess omvärld. Till skillnad från marknadskommunikationens fyra övriga element handlar PR inte bara om att sprida kunskap om företagets varor och tjänster. PR bör snarare ses som de åtgärder ett företag företar då det gäller att behålla och stärka sin image. Sponsring är enligt detta synsätt inte bara till nytta för sponsringsmottagaren utan även för sponsorn.

Sponsring är ett exempel på en PR-främjande åtgärd. Genom att sponsra ett evenemang, en utställning eller en verksamhet förväntas det sponsrande företaget tillgodogöra sig en positiv bild i företagets omgivning, något som i sin tur förväntas stärka företagets marknadsställning.

Internationella handelskammaren ICC (International Chamber of Commerce) har utarbetat en definition för begreppet sponsring som anknyter till ovanstående resonemang:

Sponsorship: any communication by which a sponsor, for the mutual benefit of sponsor and sponsored party, contractually provides financing or other support in order to establish a positive association between the sponsor's image, brands, products or services and a sponsored event, activity, organization or individual.

Sponsringsföreningen, en av de organisationer som verkar för att främja förekomsten av sponsring i Sverige, använder sig av samma resonemang i sin definition av begreppet sponsring:

Sponsring är associationsmarknadsföring; en affärsmässig metod för kommunikation, marknadsföring och försäljning. Sponsring bygger på ett kommersiellt avtal mellan (normalt) två parter där ett företag betalar för kommersiella rättigheter att utnyttja en association (med t.ex. ett evenemang, en person, organisation, ett projekt etc.)

Synen på sponsring som ett marknadsföringsinstrument återfinns inte bara i den företagsekonomiska litteraturen, eller bland de intresseorganisationer som verkar för att främja förekomsten av sponsring. Även i Nationalencyklopedin beskrivs begreppet

sponsring som ett marknadsföringsinstrument för det sponsrande företaget:

Sponsra [] företag eller dylikt som lämnar bidrag till verksamhet eller evenemang i syfte att få reklam.

2.5 Statskontorets definition av begreppet sponsring

Utifrån analysen av hur begreppet hanterats i förhållande till de tre perspektiven föreslår Statskontoret följande definition av begreppet sponsring:

Sponsring innebär ett avtal till ömsesidig nytta mellan två eller flera parter, där den ena parten (sponsorn) förbinder sig att lämna ersättning i form av kontanta medel, varor och/eller tjänster och den andra parten (den sponsrade) som motprestation tillhandahåller t.ex. exponering av varumärke eller andra varor och/eller tjänster till nytta för sponsorn i dennes verksamhet.

Statskontorets genomgång visar att det finns flera likartade tolkningar av begreppet sponsring utifrån de tre olika perspektiven. Inledningsvis kan Statskontoret konstatera att distinktionen mellan gåva och sponsring är mer eller mindre närvarande i samtliga perspektiv. I donationsförordningen görs klart att donationer bör betraktas som ensidiga, då inga krav ställs på motprestation eller annan förmånsställning.

Motsvarande resonemang återfinns på den skatterättsliga sidan och är intimt sammankopplat med avdragsrätten för sponsring-utgifter. De rättsfall som är vägledande visar att avdragsrätten för sponsring är en prövningsfråga från fall till fall men att det finns ett antal principiella bestämmelser för vad som bör ses som sponsring respektive gåva. Statskontoret kan i detta sammanhang konstatera att den skatterättsliga tolkningen bygger på samma resonemang om motprestation som återfinns i donationsförordningen.

Den skattemässiga behandlingen av sponsring kan enkelt uttryckt sägas bygga på två resonemang. (1) Gåvor är inte avdragsgilla. (2) Utgifter för att förvärva och bibehålla intäkter är avdragsgilla. För att den aktuella utgiften skall räknas som sponsring och inte gåva (och därmed träffas av det avdragsförbud som föreligger för gåvor) bör man kunna härleda utgiften till kostnader för att förvärva och bibehålla intäkter.

I den företagsekonomiska litteratur Statskontoret studerat görs ingen explicit distinktion mellan sponsring och gåvor. Här betonas istället vikten av en sammansatt marknadsföringskommunikation där PR och sponsring utgör viktiga instrument för företaget att kommunicera med sin omgivning.

Genom att sponsra en myndighet eller annan aktivitet förväntar sig sponsorn att stärka omvärldens uppfattning om företaget. Flera av de organisationer som verkar för att främja förekomsten av sponsring i Sverige betonar även sponsring som ett associationsmarknadsföringsverktyg för att stärka omvärldens uppfattning om företaget och betonar att sponsring är till nytta såväl för den sponsrade parten som för sponsorn.

När det gäller sponsring inom det statliga myndighetsområdet finns det vissa likheter mellan sponsring och tillhandahållande av varor och tjänster enligt avgiftsförordningen. I båda fallen tillhandahåller myndigheten varor och/eller tjänster mot någon form av kompensation. Såväl tidigare granskningar som Statskontorets kompletterande kartläggning visar dessutom att myndigheternas motprestationer ofta är desamma som de varor och tjänster de tillhandahåller enligt avgiftsförordningens 4 §.

Statskontoret menar samtidigt att det finns flera viktiga skillnader mellan sponsring och tillhandahållande av varor och tjänster enligt avgiftsförordningen. Medan avgiftsförordningen handlar om försäljning av varor och tjänster representerar sponsring ett mer långsiktigt samarbete mellan sponsorn och den sponsrade myndigheten.

Statskontoret kan också konstatera att ESV:s resonemang om brist på kostnadssamband i förhållande till tillhandahållande av varor och tjänster enligt avgiftsförordningen är ytterligare ett exempel på skillnader mellan de båda finansieringsformerna, framförallt utifrån den sponsrade myndighetens sida.

Statskontoret menar dock inte att kostnadssambandet i sig är avgörande för huruvida myndigheternas motprestation bör betraktas som en del av ett avtal om sponsring eller som försäljning av varor och tjänster. Statskontorets kartläggning inom kultursektorn visar att myndigheternas faktiska kostnad för sponsrings-samarbetena varierar från fall till fall och att frågan huruvida det föreligger ett sponsringsavtal inte endast bör avgöras av kostnadssambandet utan även vilken associationsmarknadsföringsmässig nytta sponsorn tillskriver samarbetet.

3 Erfarenheter från tidigare utredningar

Diskussionen kring sponsring av myndigheter och verksamheter har, såväl i Sverige som utomlands, uppmärksammats i flera fall och rapporter under de senaste 10 åren. En gemensam nämnare i dessa rapporter är att nästan samtliga behandlar:

- vilka konsekvenser myndighetssponsring ger upphov till,
- vilka risker som föreligger,
- samt i vilken omfattning myndighetssponsring förekommer.

När det gäller det svenska urvalet har Statskontoret prioriterat de rapporter som genomfört egna kartläggningar samt Justitiekanslerns ställningstagande. När det gäller utländska erfarenheter så har Statskontoret dels fokuserat på en rapport från Australiens riksrevisionsverk, dels på de dokument som rör den finska hanteringen av sponsring i offentlig sektor.

Den australiensiska rapporten behandlar de risker som kan komma att uppstå då en myndighet använder sponsring som finansieringsform. Rapporten diskuterar även hur myndigheter som använder sponsring som finansieringsform skall utforma interna riktlinjer och bestämmelser i syfte att undvika de i rapporten beskrivna riskerna. De finländska erfarenheterna är intressanta mot bakgrund av att Sverige och Finland har liknande förvaltningsmodeller, med förhållandevis självständiga ämbetsverk.

3.1 Svenska erfarenheter

3.1.1 Riksdagens Revisorer

Riksdagens revisorer granskade under våren 2000 sponsring av statliga myndigheter. Syftet med granskningen var dels att uppskatta förekomsten av sponsring av statliga myndigheter, dels att undersöka hur sponsring hanterats i verksamheten, vilka riktlinjer som var styrande, hur samarbetet med sponsorerna såg ut, hur

avtal tecknas samt vilka effekter sponsring hade för verksamheten. Revisorerna genomförde även en enkätundersökning samt kompletterade denna med intervjuer och djupare granskning av 18 myndigheter. Hälften av dessa myndigheter var museer.

Riksdagens revisorers överväganden och förslag

Principiella utgångspunkter för sponsring

Utgångspunkten i Riksdagens revisorers ställningstagande var att bevara den saklighet och opartiskhet som förutsätts i offentlig verksamhet. Revisorerna menade därför att samarbete med sponsorer noga borde övervägas. Revisorerna framhöll vidare att det finns vissa risker förenande med sponsringssamarbete. I verksamheter där myndighetsutövning gentemot enskilda eller företag förekom borde särskild försiktighet iakttas.

Revisorerna menade att blotta misstanken om att en myndighet inte agerar opartiskt kan rubba förtroendet för myndigheten och därmed vara till skada för dess verksamhet. Revisorerna exemplifierar med Finansinspektionen som tillät ett antal sponsorer – som i flera fall även stod under myndighetens tillsyn – att delfinansiera värdskapet för en internationell konferens. Revisorernas bedömning var att det var olämpligt för tillsynsmyndigheter att sluta affärsöverenskommelser med företag som står under dess tillsyn. Detta då det föreligger en risk för jävsituationer och beroendeförhållanden.

Revisorernas ställningstagande innefattar även de finansiella risker och kostnader som är förknippade med sponsring. Enligt revisorerna borde man beakta de risker av finansiell art, som exempelvis en övertro på sponsring som intäktskälla, som är förknippade med denna finansieringsform. Revisorerna menar att det finns anledning att anta att sponsringsintäkter är konjunkturberoende och att det därför är viktigt att myndigheten inte dimensionerar sin normala verksamhet så att den förutsätter extern finansiering.

En av slutsatserna i rapporten är att det råder gränsdragningsproblem gentemot såväl bidrag och donationer som uppdragsverksamhet. Revisorerna konstaterade även att vissa myndigheter

hellre talar om samarbete än om sponsring. Enligt revisorerna går det inte heller alltid att utläsa av myndigheternas årsredovisningar om sponsring av verksamheten förekommer.

Myndigheternas hantering av sponsring

Riksdagens revisorer konstaterade att endast ett fåtal av de 18 myndigheter som ingått samarbete med sponsorer hade utarbetat skriftliga riktlinjer för hur man bör hantera denna verksamhet. De dokument som upprättats är enligt revisorernas uppfattning relativt allmänt hållna och bedöms inte kunna ge tydlig vägledning för hur myndigheten ska förhålla sig till sponsring och hur den ska hanteras i verksamheten.

Enligt Riksdagens Revisorer hade inga av de myndigheter som omfattades av granskningen genomfört några dokumenterade ekonomiska uppföljningar eller utvärderingar av sin sponsringsverksamhet. Revisorerna menade att myndigheterna bör kunna visa att sponsring är ett effektivt sätt att öka tillskottet av resurser och att det i övrigt främjar verksamheten.

När det gäller utformningen av avtal mellan sponsorn och myndigheten så fanns det enligt Riksdagens Revisorer ett antal frågetecken. Inledningsvis konstaterar revisorerna att skriftliga avtal inte alltid existerar. De existerande skriftliga avtalen är ofta otydliga vad gäller myndigheternas skyldigheter. Avtalen uppvisar enligt revisorerna även brister då det gäller att avgöra hur eventuella tvister skall lösas.

3.1.2 Riksrevisionsverket – Sponsring vid fyra statliga kulturinstitutioner

Under 2001 genomförde Riksrevisionsverket en granskning i syfte att undersöka under vilka förutsättningar sponsring bedrivs samt vilka ekonomiska resultat och övriga effekter som sponsring annan och samverkan medfört vid fyra kulturinstitutioner¹². Riksrevisionsverkets granskning byggde dels på intervjuer med

¹² Livrustkammaren, Hallwylska museet, Kungliga Myntkabinettet och Nationalmuseum

företrädare för de fyra kulturinstitutionerna, dels på en analys av dessa kulturinstitutioners sponsringsavtal.

Riksrevisionsverket konstaterar att det i samband med att museerna tillhandahåller sina motprestationer ofta uppstår mer eller mindre direkta merkostnader. Dessa kostnader inbegriper risken för skador, slitage samt övertid och vakthållning. Riksrevisionsverket menar även att det är svårt att bedöma vilka ekonomiska effekter som sponsringsavtalen resulterat i. Detta då de fyra museerna inte genomfört några dokumenterade uppföljningar eller utvärderingar. Riksrevisionsverket bedömde dock att de direkta kostnaderna för sponsringen, såsom övertidsersättning etc., varit låga i förhållande till sponsringsintäkterna.

Riksrevisionsverket menar att en restriktivare domstolspraxis vad gäller avdragsrätt för sponsringskostnaden kan innebära att det blir svårare i framtiden att knyta sponsorer till kulturinstitutionerna, eftersom avdragsrätten för vissa företag kan vara en förutsättning för att sponsringsavtal skall ingås. Domen kan enligt Riksrevisionsverket även komma att påverka innehållet i sponsringsmottagarens motprestation. En konsekvens av detta är en ökad risk att sponsorn i större utsträckning kommer vilja påverka utställningsverksamhetens utformning för att på så sätt garantera tydliga motprestationer. Något som i sin tur kan komma att äventyra museernas konstnärliga frihet.

I syfte att klargöra förutsättningarna för museernas sponsringsverksamhet och för att förbättra uppföljningsmöjligheterna lämnade Riksrevisionsverket ett antal förslag på hur sponsring bör hanteras vid de olika myndigheterna. Dessa förslag inkluderade bland annat:

- att myndigheterna skall utarbeta en sponsringspolicy,
- att det klargörs i regleringsbrev eller instruktion för respektive kulturmyndighet huruvida sponsorverksamhet får bedrivas,
- att respektive myndighetsstyrelse före undertecknande bör informeras om större sponsringsavtal,

- att myndigheterna utarbetar en modell för beräkning av kostnader för motprestationer, något som även underlättar utvärderingen av sponsorinsatserna,
- att sponsorintäkterna ej bör bindas upp i långsiktiga åtagande i form av tillsvidareanställningar då intäkterna ofta är tillfälliga.

3.1.3 Justitiekanslerns ställningstagande

I december 2001 gjorde Justitiekanslern ett uttalande angående sponsring inom försvaret och delar av den kommunala räddningstjänsten¹³. Bakgrunden var att ett bilföretag träffat en sponsringsliknande överenskommelser med Stockholms kommun och Göteborgs kommun samt två helikopterdivisioner inom Försvarsmakten.

Justitiekanslerns ställde sig vid tillfället kritisk till sponsring i allmänhet och ovanstående överenskommelse i synnerhet. Justitiekanslern menade att fanns en risk att jävslänkande förhållanden kan uppstå när privata ekonomiska intressen och offentlig verksamhet sammanblandas i avtal som för utomstående kan tolkas som att de berörda privata bolagen givits en särställning när myndigheterna utövar sina offentliga funktioner.

Enligt Justitiekanslern är en grundläggande princip i all offentlig förvaltning att inriktningen och omfattningen av den offentliga verksamheten bestäms av behöriga politiska organ samt att dessa organ också ställer erforderliga resurser till förfogande för att den offentliga verksamheten skall kunna bedrivas på ett tillfredsställande sätt.

¹³ Avtal om s.k. sponsring inom försvaret och kommunal räddningstjänst (Dnr 1934-95-22)

3.2 Utländska erfarenheter

3.2.1 The Australian National Audit Office

I april 1997 tog det australiensiska riksrevisionsverket, The Australian National Audit Office (ANAO), initiativ till en rapport om hur sponsring bör hanteras inom de australiensiska myndigheterna¹⁴. ANAO pekar på två huvudmotiv för att låta företag sponsra delar av myndigheters verksamhet. (1) Sponsringsintäkter tjänar som resurstillskott, antingen direkt i form av pengar eller indirekt som bartersponsring¹⁵. Detta kan i sin tur minska myndigheternas kostnader för att utföra en viss verksamhet eller skapa förutsättningar för bättre, alternativt mer omfattande offentliga åtaganden. (2) Rätt använt kan sponsring även förmedla och stärka myndigheternas profil till en större målgrupp.

ANAO pekar även på ett antal risker som är förenade myndighetssponsring. Förutom att felaktigt hanterad sponsring kan innebära ifrågasatt förtroende för den offentliga verksamheten menar ANAO att det finns finansiella risker med sponsrings-samarbete. ANAO menar att upprättandet av en policy för sponsring minskar ovanstående risker.

Hur utförlig policyn skall vara bestäms av hur stor sponsringsverksamheten är inom myndigheten, detta då riktlinjerna enligt ANAO i det ideala fallet uttrycker vilken betydelse myndigheter tillmäter sponsring. De frågor som enligt ANAO särskilt skall ingå i en sponsringpolicy är riskerna med sponsring samt vad ANAO betecknar som rättskaffenhet.

Med rättskaffenhet menas att samma etiska normer som gäller för myndighetens övriga verksamhet även bör gälla sponsringssamarbetet. Eftersom riskerna med sponsring emellertid kan vara större än riskerna med myndigheternas normala verksamhet bör en proportionerligt högre prövningsnivå vad gäller etiska normer

¹⁴ Audit Report No. 29 1996-97, Management of Corporate Sponsorship

¹⁵ Se kapitel 2.4.2

gälla. De risker som pekas ut är möjligheten till intressekonflikt mellan myndigheten och sponsorn. ANAO menar att blotta misstanken att en risk föreligger är skadlig för den offentliga verksamheten.

ANAO redovisar ett antal punkter som bör beaktas vid formuleringen av en sponsringspolicy. Dessa inkluderar bland annat:

- Definition av begreppet sponsring samt vilka mål man förväntas uppnå genom sponsringssamarbete.
- Delegering av ansvaret för sponsring inom myndigheten.
- Hur medel som samlats in genom sponsring skall hanteras och redovisas.
- Vilka begränsningar samt i vilken utsträckning sponsorer kan engagera sig i en myndighets verksamhet.

ANAO menar även att myndigheterna i sina riktlinjer för sponsring bör utarbeta utvärderingsmetoder för att bedöma utfallet och effekterna av sponsringssamarbetet. Syftet med utvärderingarna är dels att redovisa vilka resultat sponsringssamarbetet givit myndigheten, dels att kunna informera sponsorerna om hur framgångsrik sponsringen varit sett ur sponsorns perspektiv.

Med resultat avses enligt ANAO inte bara ekonomisk nytta. Ett långsiktigt användande av sponsring som finansieringsform kräver vidare kunskap om kvalitativa aspekter av sponsring, som till exempel huruvida den allmänna medvetenheten om myndighetens verksamhet ökat. ANAO menar att man redan vid planeringen av ett större sponsringssamarbete bör avsätta medel i budgeten för utvärdering av resultatet.

3.2.2 Valtiovarainministeriö – finska finansdepartementet

I april 1999 tillsatte finska finansministeriet en arbetsgrupp med uppdrag att utreda ett antal frågor kring myndigheters användan-

de av sponsring som finansieringsform. Arbetsgruppens övergripande slutsats var att sponsring under vissa förutsättningar kan fungera som finansieringsform för delar av den offentliga sektorn. Arbetsgruppen menade dock samtidigt att sponsringsandelen av myndighetens totala finansiering bör begränsas, detta för att inte myndighetens trovärdighet och oavhängighet skall äventyras.

I likhet med tidigare redovisade granskningar och rapporter ansåg arbetsgruppen att sponsring inte är lämplig som finansieringsform för merparten av den offentliga verksamheten. Till exempel bör myndigheternas kärnverksamhet inte finansieras med sponsringsintäkter. Myndigheter med tillsynsuppgifter och myndighetsutövande uppgifter bör inte heller använda sponsring som finansieringsform. De offentliga verksamheter som arbetsgruppen framhöll som lämpliga att finansiera med sponsringsintäkter var framförallt kulturverksamhet och forskning.

3.3 Sammanfattande kommentarer

I det material Statskontoret studerat betonas de risker som uppstår då sponsring används som finansieringsform i offentlig verksamhet. Statskontoret menar att man utifrån rapporturvalet kan dela in dessa risker i två typer:

(1) Den risk för jävsliknande beroendeförhållanden som kan komma att uppstå då privata ekonomiska intressen och offentlig verksamhet sammanblandas i avtal. Konsekvenserna av sådana situationer är att förtroendet för den offentliga verksamheten kan ifrågasättas. Erfarenheter visar även att det de facto inte behöver förekomma några jävsituationer för att förtroendet för den offentliga verksamheten skall riskeras. Blotta risken att ett sådant förhållande föreligger kan urholka den offentliga verksamhetens förtroende. Sammantaget visar dessa erfarenheter att myndigheter bör inta en restriktiv hållning gentemot sponsring som finansieringsform.

(2) De finansiella risker som är förenade med användandet av sponsring som finansieringsform i offentlig sektor. Sponsring är

en osäker finansieringsform. Erfarenheter visar även att myndigheter stundtals haft en övertro på sponsring som finansieringsform.

Till att börja med kan det konstateras att sponsring som finansieringsform är konjunkturberoende. Något som även bekräftats i Statskontorets egna kartläggningar. Den osäkerhet som delvis råder i frågan om vilken avdragsrätt som föreligger för sponsring utgifter har även skapat en situation där sponsorerna intagit en avvaktande hållning gentemot fortsatt sponsringssamarbete.

Att under dessa omständigheter använda sponsring som finansieringsform för den offentliga sektorns kärnverksamhet är enligt rapporturvalet riskfyllt då sponsorintäkterna är osäkra ur ett långsiktigare perspektiv. Man kan utifrån ett trovärdighetsperspektiv samtidigt hävda att den offentliga verksamhetens legitimitet är beroende av den gemensamma finansieringen och att den därför bör finansieras med offentliga medel.

De svenska kartläggningarna visar även att flera brister föreligger i den administrativa hanteringen av sponsringen. Flera myndigheter har inte utarbetat riktlinjer för hur man skall hantera sponsring i den operativa verksamheten (en så kallad sponsringpolicy). Myndigheterna har inte heller utarbetat rutiner för att värdera motprestationerna i de avtal de ingått med sponsorerna eller för att utvärdera effekterna av sponsringssamarbetet. Förekommande avtal är inte alltid skriftliga. Myndigheterna har inte heller tagit hänsyn till lagen om offentlig upphandling eventuella tillämpning vid bartersponsring. Respektive myndighetsstyrelse har inte alltid informerats innan större sponsringsavtal slutits.

4 Erfarenheter från kultursektorn samt universitet och högskola

Som en del av detta uppdrag har Statskontoret genomfört kartläggningar av sponsring i kultur- respektive universitets- och högskolesektorn.

4.1 Erfarenheter från kultursektorn

Efter att ha studerat årsredovisningarna från de kulturinstitutioner inom utgiftsområde 17 som får använda sponsring som finansieringsform, har Statskontoret valt att göra ett antal djupdykningar¹⁶. Statskontorets urval bygger dels på omfattningen av sponsring för verksamhetsåret 2002, dels på Riksrevisionsverkets tidigare erfarenheter av sponsring inom kultursektorn (se 3.1.2).

Statskontoret har vidare analyserat de interna riktlinjer för sponsringsverksamhet (s.k. sponsringpolicy) som flera av de aktuella kulturinstitutionernas upprättat. Statskontoret har även analyserat ett urval av de avtal myndigheterna har ingått med sponsorer.

4.1.2 Sponsringens syfte

I kulturinstitutionernas regleringsbrev beskrivs sponsring och andra former av externfinansiering, såsom bidrag och donationer, som en finansieringsform vid sidan av anslag och avgifter. Kulturinstitutionerna skall enligt respektive regleringsbrev använda sponsring som kompletterande finansieringskälla för ändamål eller särskild verksamhet som inte annars ryms inom anslag och avgiftsintäkter. Enligt regleringsbreven skall kulturinstitutionerna i respektive årsredovisning redovisa för vilka ändamål och under vilka villkor de tagit emot sponsormedel.

¹⁶ Myndigheterna Historiska Museet, Livrustkammaren, Skoklosters Slott och Hallwylska Palatset (LSH), Nationalmuseum, Moderna Museet, Riksantikvarieämbetet samt stiftelsen Rikskonserter.

Statskontorets kartläggning visar att finansieringsdimensionen är det främsta argumentet för att kulturinstitutioner ingår sponsringssamarbeten. Flera myndigheter beskriver sponsringintäkterna som ett välkommet tillskott till verksamheten, andra som en förutsättning för att bedriva den löpande verksamheten. Detta diskuteras ytterligare under kapitel 5.6.

Vid sidan av sponsring som finansieringsform menade flera kulturinstitutioner att sponsring även fungerar som ett marknadsföringsredskap för att nå grupper som annars inte skulle intressera sig för institutionernas verksamhet.

4.1.3 Så hanteras sponsring i kulturinstitutionernas verksamhet

Sponsringspolicys

Ett av de förslag som Riskrevisionsverket lade fram i sin kartläggning av sponsring vid fyra kulturinstitutioner var att myndigheterna skulle utarbeta sponsringspolicys för hanterandet av sponsring i den operativa verksamheten. Majoriteten av de kulturinstitutioner Statskontoret intervjuat har utarbetat riktlinjer för sponsring i den operativa verksamheten. Statskontoret fann dock även exempel på kulturinstitutioner som medvetet valt att inte utarbeta sponsringspolicys. Dessa påpekade dock att de fäster stor vikt vid frågan om hur sponsring bör hanteras i myndighetens verksamhet men menade samtidigt att det fanns bättre sätt att göra detta än genom att utarbeta interna riktlinjer, eftersom dessa oftast bara blev ett styrdokument i mängden.

När det gäller innehåll och upplägg finns det flera likheter mellan de studerade kulturinstitutionernas sponsringspolicys. I samtliga dokument betonas att sponsorsamarbetet bör utformas så att allmänheten känner förtroende för att verksamheten bedrivs korrekt och effektivt. Samarbetet skall även präglas av integritet och oberoende. En punkt som återkommer i merparten av riktlinjerna är att sponsringssamarbetet skall vara till nytta för båda parter. Hur denna nytta skall preciseras och utvärderas framgår dock inte i några av de studerade dokumenten.

Statskontorets kan även konstatera att kulturinstitutionernas sponsringspolicys främst fokuserar på att myndighetens integritet och oberoende inte skall äventyras. Hur detta skall göras i praktiken framkommer varken i de studerade dokumenten eller i de genomförda intervjuerna.

Statskontoret noterar att kulturinstitutionerna i väldigt liten utsträckning fokuserar på den administrativa hanteringen av sponsring. Som exempel framgår det inte i några av de dokument Statskontoret studerat på vilken nivå beslut om sponsring skall fattas, hur avtal med sponsorer bör formuleras eller hur kulturinstitutionerna skall gå till väga för att utvärdera ingångna avtal.

På vilken nivå beslutas sponsringsavtal?

Statskontorets kartläggning visar att beslutet att ingå sponsrings-samarbete i samtliga fall i praktiken beslutats av överintendenten eller motsvarande. Flera av de kulturinstitutioner som utarbetat sponsringspolicys menade att myndigheternas styrelser godkänt riktlinjerna för sponsringssamarbetet och att det därför var upp till respektive ledning att, utan att informera styrelsen, besluta om när samt under vilka former samarbete skall ske.

Statskontoret kan konstatera att flera av myndigheterna, förutom det som anges i verksförordningen (1995:1322), enligt respektive myndighetsinstruktion skall informera styrelserna i frågor av principiellt intresse¹⁷. Huruvida sponsringssamarbeten bör ses som en fråga av principiellt intresse är enligt Statskontoret beroende på samarbetets omfattning och förutsättningar. Statskontorets kartläggning visar till exempel att sponsring i vissa fall varit avgörande för att bedriva myndighetens kärnverksamhet (se 4.1.6).

Sponsringsavtal – form, formulering och upphandling

Sedan slutet av 90-talet har det blivit allt svårare att finna sponsorer för såväl kulturverksamhet som övrig verksamhet. Flera av de administrativa cheferna som Statskontoret intervjuat menar att ett hårdare sponsringsklimat, i kombination med ett begränsat utbud

¹⁷ Se vad som gäller för de berörda myndigheterna i respektive instruktion: § 15 (1997:1172), § 15 (1999:563) § 18 (1999:562) samt § 13 (1988:1183)

av sponsorkonsulter, gör att det idag är svårt att knyta till sig sponsorer¹⁸.

Den process som resulterar i ett avtal mellan en sponsor och en myndighet sker, i majoriteten av de fall Statskontoret studerat, genom att kulturinstitutionen har ett avtal med en s.k. sponsringskonsult. Sponsringskonsulten arbetar professionellt med att förmedla sponsringsamarbete mellan sponsorer och myndigheter och erhåller för detta en viss procent av de upprättade avtalen. Flera kulturinstitutioner menade att det inte finns några möjligheter att genomföra en offentlig upphandling av dessa tjänster då utbudet är begränsat till en verksam aktör.

När det gäller själva formuleringen av sponsringsavtalen sker denna oftast i en dialog mellan sponsorn och kulturinstitutionen. Samtliga kulturinstitutioner som Statskontoret varit i kontakt påpekar att avtal alltid skall vara skriftliga. Statskontoret har under sin granskning dock funnit exempel på sponsringsarbeten som ingåtts utan att skriftliga avtal formulerats.

4.1.4 Kulturinstitutionernas definition och avgränsning av begreppet sponsring

Statskontorets kartläggning visar att de myndigheter och stiftelser inom utgiftsområde 17 som omsätter merparten av den redovisade förekomsten av sponsring har en relativt klar uppfattning om begreppet sponsring. Deras definition av begreppet sponsring ligger dessutom i linje med den definition som Statskontoret presenterar i denna utrednings andra kapitel.

Inga av de kulturinstitutioner Statskontoret intervjuat ser några likheter mellan sponsring och tillhandahållande av varor och tjänster enligt § 4 i avgiftsförordningen. Flera av de administrativa cheferna menar att avgiftsförordningens § 4 i handlar om försäljning av varor och tjänster, till skillnad från sponsring som de menar är ett mer långsiktigt samarbete mellan kulturinstitutionen och sponsorn som även rymmer andra dimensioner såsom

¹⁸ Se till exempel Dagens Industri 2002–11–07.

att marknadsföra institutionernas verksamhet i ett bredare sammanhang.

Majoriteten av de kulturinstitutioner som Statskontoret varit i kontakt med under kartläggningsarbetet menar att det idag saknas fungerande strukturer för hur sponsring skall redovisas i förhållande till den statliga redovisningen. Statskontorets analys bekräftar denna bild. I de årsredovisningar Statskontoret analyserat finns olika tillvägagångssätt för att redovisa sponsringsintäkter.

4.1.5 Värdering av sponsringsavtal, utvärdering av sponsringsverksamhet

Värdering av sponsringsavtal

I såväl de sponsringpolicyer som Statskontoret tagit del av som de intervjuer som genomförts betonas att sponsring skall vara till nytta såväl för sponsringsmottagaren som för sponsorn. En myndighet formulerar i sin sponsringpolicy det som att ”*motprestationerna skall stå i rimlig proportion till sponsorns insats och den nytta myndigheten har av sponsorn insats*”.

Flera företrädare menade att man resonerar i termer av intäkter och kostnader för att garantera att samarbetet resulterar i ekonomisk nytta för myndigheten men ansåg samtidigt att den tillhörande organisationen, med påföljande kostnadsbild, redan existerar varpå extra besökare och uthyrning av lokaler inte egentligen utgör en faktisk kostnad.

I ESV:s skrift *Sponsring som finansieringskälla? – En vägledning för statliga myndigheter* finns en vägledning för hur myndigheter skall värdera de motprestationer de erbjuder sponsorerna i utbyte mot kontanta medel, varor eller tjänster. Ingen av de kulturinstitutioner Statskontoret intervjuat har kunnat presentera några beräkningar för hur man går till väga för att värdera motprestationerna i sponsringssamarbetet.

Utvärdering av sponsringsverksamhet

Bristen på intäkts- och kostnadsberäkningar av sponsorsamarbeten skapar även problem då det gäller att utvärdera vilka effekter samarbetet resulterat i. En administrativ chef påpekade att de, såväl under sponsringsavtalets löptid som efter det att avtalet löpt ut, för en diskussion med sponsorn för att försäkra sig om att upplägget är till nytta för båda parterna.

Ingen kulturinstitution kunde däremot presentera några systematiskt genomförda utvärderingar. Avsaknaden av utvärderingar gäller inte bara kvantitativa beräkningar där intäkt ställs mot kostnad, prestation mot nytta. Inga av kulturinstitutionerna kunde heller uppvisa några kvalitativa utvärderingar där sponsrings-samarbetets långsiktiga effekter beskrivs.

En administrativ chef menade att de efter att ett sponsringsavtal löpt ut resonerar i termer av utvärdering där man försöker att överblicka samarbetets effekter. Enligt samma person sker även ett systematiskt underutnyttjande av motprestationerna från sponsorernas sida. Den administrativa chefen menade därför att de faktiska kostnaderna oftast understiger samarbetets intäkter. Inga beräkningar på hur mycket kunde dock presenteras.

4.1.6 Hur används sponsring som finansieringsform i verksamheten?

Enligt regleringsbrevens för de kulturinstitutioner som får använda sponsring som kompletterande finansieringskälla skall dessa intäkter användas för ändamål eller särskild verksamhet som inte annars ryms inom anslag och avgiftsintäkter.

Tidigare erfarenheter pekar på de risker som uppstår då sponsringsintäkter används för att finansiera myndigheternas kärnverksamhet. Att använda sponsringsintäkter för att finansiera myndigheternas kärnverksamhet kan dels undergräva förtroendet för den offentliga verksamheten, dels innebära att myndigheterna tvingas nedprioritera delar av verksamheten då sponsringsintäkter ofta är tillfälliga. Riksrevisionsverket påpekar bland annat i

sin rapport att sponsoringtäckter därför inte bör bindas upp i långsiktiga åtaganden i form av till exempel tillsvidareanställningar.

Flera myndigheter menar att de i så stor utsträckning som möjligt försöker separera kärnverksamheten från verksamhet som finansieras av sponsoringtäckter. Statskontorets kartläggning visar dock att flera myndigheter har svårt att avgöra vad som bör betraktas som kärnverksamhet från verksamhet som inte annars ryms inom anslag och avgiftsintäckter. Statskontoret fann även exempel på myndigheter som medvetet använde sponsoringtäckter för att finansiera kärnverksamhet och som även menade att sponsoringtäckterna var en förutsättning för att driva myndighetens verksamhet i dess nuvarande omfattning.

4.2 Erfarenheter från universitet och högskolor

I anslutning till uppdraget har Högskoleverket på regeringens uppdrag genomfört en kartläggning av förekomsten och formerna för sponsoring inom universitets- och högskoleområdet¹⁹. Högskoleverkets kartläggning bygger på en enkät som skickats ut till samtliga universitet och högskolor med statligt huvudmannaskap.

Av de totalt 36 lärosätena har 28 inkommit med svar. Som ett komplement till Högskoleverkets enkät har Statskontoret och Högskoleverket genomfört ett antal intervjuer med företrädare för två lärosäten²⁰. Resultatet av enkäten, ovanstående intervjuer samt de till enkäten bifogade styrdokumenterna ligger till grund för nedanstående kapitel.

¹⁹ Verket lämnade en redovisning till regeringen för sin del av uppdraget 2003–06–24 (reg.nr12.897-03).

²⁰ Uppsala Universitet samt KTH

4.2.1 Sponsringens syfte

Högskoleverkets enkät visar att omfattningen av sponsringen är begränsad i universitets- och högskolesektorn. Större samarbeten i förhållande till den totala omfattningen förekommer endast vid ett antal lärosäten. Två lärosäten anger årliga belopp i storleksordningen fem miljoner kr, medan tre anger ca en miljon kr. Sponsorintäkterna anges i flera fall ha legat på en konstant nivå under de senaste tio åren.

Sponsorintäkter förefaller utifrån Högskoleverkets enkät inte ha någon större ekonomisk betydelse för universitet och högskolor. En tredjedel av lärosätena uppger att de arbetar aktivt för att er- hålla sponsring.

Som en konsekvens av detta är det få lärosäten som har en ut- vecklad policy eller uttalad strategi för sponsring. Det finns heller ingen enhetlig uppfattning bland lärosätena om syftet med sponsring. I några av de sponsringspolicys som granskats fram- hålls emellertid finansieringsmotivet samt sponsring som ett instrument för att göra universitetens och högskolornas verksam- het känd i ett bredare perspektiv som motiv för att ingå spons- ringssamarbeten.

Bland de lärosäten som inte aktivt arbetar för att er- hålla spons- ring är de vanligaste skälen att man inte valt att prioritera denna aktivitet, att man saknar resurser för att ingå sponsringssamarbe- ten och att man inte tror att sponsring är en intressant intäktskälla för lärosätet. Ännu mera ovanligt är att arbetet med sponsring sker systematiskt och i organiserad form.

4.2.2 Så hanteras sponsring i den operativa verksamheten

Sponsringspolicys

När det gäller det nuvarande regelverket är meningarna delade bland de universitet och högskolor som besvarat Högskoleverkets enkät. Knappt hälften av lärosätena anser att de nuvarande regler-

na är tillräckliga. Mer än hälften av dem som besvarat enkäten efterlyser däremot tydligare riktlinjer, främst lokala sådana.

Högskolverkets enkät visar att fem universitet och högskolor har utarbetat egna skriftliga riktlinjer (Uppsala universitet, Stockholms universitet, Luleå Tekniska universitet, Mitthögskolan och Konstfack). Fyra av dessa har fastställts av rektor, medan styrelsen har varit beslutsinstans i ett fall.

På vilken nivå beslutas sponsringsavtal

Beslut om att ta emot sponsormedel fattas på flera nivåer i högskoleorganisationen. Oftast fattas dessa beslut av rektor, men beslut på fakultets- och institutionsnivå förekommer också. När det gäller sponsringsavtalens utformning så visar Högskoleverkets enkät att det finns exempel på avtal som inte varit skriftliga.

4.2.3 Lärosätenas definition och avgränsning av begreppet sponsring

I enkäten till universitet och högskolor angav Högskoleverket en provisorisk definition av begreppet sponsring: *”Sponsring innebär en affärsmässig överenskommelse, där den ena parten (sponsorn) lämnar ersättning (kontanta medel, varor eller tjänster) och den andra parten (den sponsrade) lämnar motprestation, som kan bestå i exponering av företagsnamn eller varumärke (eller annan marknadsföring).”* Flertalet (24 av 28) lärosäten har angivit att de använder en definition som i huvudsak överensstämmer med denna.

Trots att flertalet av lärosätena har uppgett att de använder en definition av sponsring som i huvudsak överensstämmer med HSV:s provisoriska definition så går meningarna isär när det gäller avgränsningen mot andra former av externfinansiering. Drygt hälften av lärosätena anser att avgränsningsproblem föreligger. Dessa gäller främst avgränsningen mot gåvor och donationer, men också avgränsningen mot uppdragsverksamhet kan innebära svårigheter.

I frågan om gränsdragning gentemot andra former av externfinansiering så visar kompletterande kartläggningar att det förekommer samarbete mellan lärosäten och företag varken beskriver som gåva, donation, sponsring eller uppdragsforskning.

Lärosätena ser istället på denna verksamhet som långsiktiga samarbetsavtal inom ramen för den så kallade tredje uppgiften. Den innebär att lärosätena förutom grundutbildning och forskning skall ha som tredje uppgift att samverka med det omgivande samhället. Statskontoret menar att flera av dessa samverkansformer tangerar vad som beskrivs som sponsring enligt kapitel 2.5.

4.2.4 Värdering av sponsringsavtal, utvärdering av sponsringsverksamhet

När det gäller lärosätenas erfarenheter av sponsringssamarbete har en majoritet av de tillfrågade universiteten och högskolorna (15 av 28) valt att inte svara. De diskussioner Statskontoret och Högskoleverket fört med lärosätena visar att inga systematiska utvärderingar av sponsringssamarbetena genomförts.

4.2.5 Hur används sponsring i högskolornas och universitetens verksamhet?

Högskoleverkets enkät visar att sponsringsintäkter används såväl för att finansieras löpande verksamhet som för att bekosta sådan verksamhet som inte annars ryms inom anslag och övriga intäkter. Av de 28 inkomna svarsenkäterna har 17 valt att inte svara på denna fråga.

4.3 Likheter och skillnader mellan de båda sektorerna

4.3.1 Inledning

Ett av syftena med detta uppdrag är att utarbeta generella kriterier för sponsring av myndigheter. Såväl tidigare erfarenheter som de diskussioner Statskontoret fört med Finansdepartementet visar att sponsring förekommer framförallt i de två kartlagda sektorerna, kultur respektive universitet och högskola.

Generella kriterier för sponsring av myndigheter förutsätter att de risker och problem som uppstår vid sponsringssamarbete är de samma i de sektorer där sponsring förekommer. Med utgångspunkt i detta resonemang har Statskontoret identifierat vilka likheter och skillnader som föreligger mellan hur sponsring hanteras i kultursektorn samt inom universitets- och högskolesektorn. Utgångspunkten i såväl denna jämförelse som kartläggningarna har varit de risker som är förenade med användandet av sponsring som finansieringsform i offentlig sektor (se kapitel 3.3).

Statskontoret menar att det inte endast är sponsringens förekomst och omfattning som är relevant då det gäller att analysera konsekvenserna av sponsring i den offentliga sektorn. Även om myndigheter bara använder sponsring som finansieringsform i begränsad utsträckning så finns risken att samarbetet kan uppfattas som jävsliknande av allmänheten. Något som i sin tur kan riskera trovärdigheten för den offentliga verksamheten.

4.3.2 Vilka verksamhetsgrenar har sponsrats?

Det rapporturval Statskontoret beskrivit i kapitel 3 ger ingen entydig bild av huruvida statsmakterna bör tillåta sponsring som finansieringsform i den statliga myndighetssektorn. En gemensam nämnare i flera av rapporterna är dock att man inte bör använda sponsring som finansieringsform för verksamhet som innebär tillsyn samt att myndigheter med myndighetsutövande

uppgifter mot enskilda eller företag bör vara återhållsamma i användandet av sponsring som finansieringsform.

Myndigheterna i de båda sektorerna skiljer sig åt i frågan om myndighetsutövning mot enskilda och företag. Samtliga universitet och högskolor har myndighetsuppgifter i form av antagning och examination medan majoriteten av kulturinstitutionerna saknar uttalade myndighetsuppgifter. Ett undantag är Riksantikvarieämbetet som enligt lagen om kulturminnen m.m. (1988:950) kan sägas ha tydliga myndighetsuppgifter gentemot enskilda och företag²¹.

Tidigare granskningar av sponsring i offentlig sektor betonar även vikten av att avgränsa sponsringssamarbete gentemot myndigheternas kärnverksamhet. De kulturinstitutioner som enligt regleringsbrev får använda sponsring som finansieringsform skall avgränsa intäkterna till ändamål eller särskild verksamhet som inte annars ryms inom anslag och avgiftsintäkter. Motivet för detta är bland annat att inte bygga upp verksamheten på de osäkra intäkter som sponsring innebär i förhållande till den statliga anslagsfinansieringen.

Flera av de studerade kulturinstitutionerna menar att de i så stor utsträckning som möjligt försökt separera den verksamhet som finansieras med sponsringsintäkter från kärnverksamheten. Statskontoret fann dock exempel på myndigheter som använt sponsringsintäkter för att finansiera den löpande verksamheten. Då universitet och högskola saknar uttryckligt bemyndigande enligt respektive regleringsbrev att använda sponsring som finansieringsform finns inte heller några krav på hur förekommande intäkter får användas. Högskoleverkets enkät visar även att sponsringsintäkter används såväl för att finansiera lärosätenas löpande verksamhet som för att bekosta sådan verksamhet som inte annars ryms inom anslag och övriga intäkter.

²¹ Se till exempel 1 kap. 2 §§ (1988:950)

4.3.3 Sponsringspolicys och skriftliga avtal

Flertalet av de kulturinstitutioner Statskontoret studerat har utarbetat sponsringspolicys, det vill säga lokala riktlinjer för hur de skall hantera sponsring i verksamheten. När det gäller universitet och högskola kan Statskontoret konstatera att sponsringspolicys endast förekommer i begränsad utsträckning.

Statskontoret menar att detta är en konsekvens av att sponsring som finansieringsform är mer uppmärksammat inom kultursektorn. Statskontoret kan i detta sammanhang även konstatera att tidigare granskningar primärt fokuserat på kulturinstitutionernas hantering av sponsring samt att motsvarande granskning delvis saknas för universitet och högskola.

Som tidigare påpekats fokuserar kulturinstitutionernas sponsringspolicys huvudsakligen på frågor som rör myndighetens integritet och att sponsorn inte skall påverka myndigheternas arbete. De sponsringspolicys från universitet och högskola som Statskontoret studerat bär flera likheter i det avseendet att de primärt betonar att förtroendet för utbildningsinstitutionerna skall bibehållas i samband med sponsringssamarbeten. Hur detta skall åstadkommas i praktiken framgår dock inte alltid. Statskontoret menar att oberoende och integritet är centrala frågor men menar samtidigt att myndigheternas policys även bör beskriva den finansiella och administrativa hanteringen av sponsring. Något som behandlas ytterligare i kapitel 5.4.

När det gäller formerna för avtalen hävdade samtliga kulturinstitutioner att de strävade efter att alla sponsringsavtal skall vara skriftliga. Statskontoret fann samtidigt exempel på myndigheter som ingått avtal med sponsorer utan att skriftliga avtal under-tecknats. När det gäller universitet och högskola visar HSV:s enkät att majoriteten av de sponsringsavtal myndigheterna har ingått varit skriftliga men att muntliga avtal även förekommer.

4.3.4 Myndigheternas definition av begreppet sponsring

Bilden av myndigheternas uppfattning av begreppet sponsring är motsägelsefull såväl inom kultursektorn som universitet och högskola. Å ena sidan visar kartläggningarna att myndigheterna har en klar uppfattning om vad begreppet sponsring innebär. Samtidigt menar företrädare för framförallt universitet och högskola att det finns gränsdragningsproblem mot andra typer av externfinansiering såsom gåva och donation. Statskontoret har även funnit exempel på samarbete mellan myndigheter och företag i båda sektorerna som enligt företrädare för myndigheterna varken kan beskrivas som gåva, donation eller sponsring.

4.3.5 Värderig och utvärdering

När det gäller värdering av sponsringsavtal, och de motprestationer som myndigheterna erbjuder sponsorerna i utbyte mot exponering av varumärke eller andra varor och tjänster, menar företrädare för kultursektorn att de resonerar i termer av kostnader och intäkter samt att en utgångspunkt för samarbetet är att det skall resultera i nytta för båda parterna. Ingen av kulturinstitutionerna kunde dock visa några uträkningar av hur man beräknat detta.

Samma situation råder vad gäller utvärdering av större sponsringsprojekt. Flera kulturinstitutioner menar att de resonerar i termer av utvärdering och att de efter varje större projekt bedömer hur samarbetet fungerat samt vilka effekter det gett upphov till. Ingen kulturinstitution kunde dock visa hur dessa utvärderingar genomförts, vilka metoder som använts eller vilka kostnader man utgått ifrån i de eventuella beräkningarna. Statskontoret finner inte heller, utifrån Högskoleverkets enkät eller de kompletterande diskussioner som förts med företrädare för universitet och högskola, att några systematiska utvärderingar gjorts av ingångna sponsringssamarbeten inom universitets- och högskolesektorn.

5 Kriterier för sponsring av myndigheter och verksamheter

Statskontorets förslag i korthet

- Regeringen bör tydligare reglera sponsring som finansieringsform i förhållande till det statliga myndighetsområdet.
- Regeringen bör därför överväga att utarbeta en förordning för sponsring av statliga myndigheter.
- De myndigheter regeringen bedömt lämpliga att delfinansiera med sponsormedel bör utifrån en förordning medges möjlighet att göra så genom instruktion eller regleringsbrev.
- Myndigheter med tillsynsuppgifter bör inte ingå sponsringsavtal.
- Myndigheter med myndighetsutövande uppgifter gentemot enskilda och företag bör inte tillåtas ingå sponsringsavtal om det inte är möjligt att tydligt avskilja sponsrad verksamhet från den myndighetsutövade verksamheten.
- Sponsringsintäkter bör inte användas för att finansiera långsiktiga offentliga åtaganden.
- Myndigheter regeringen bedömt lämpliga att delfinansiera med sponsormedel bör utveckla lokala riktlinjer (sponsringspolicys) för denna verksamhet.

5.1 Inledning

I kapitel 4.3 konstaterar Statskontoret att de risker och problem som kan uppstå då myndigheter använder sponsring som finansieringsform till stor del är desamma i de kartlagda sektorerna kultur samt universitet och högskola. Statskontoret menar att dessa risker och problem inte bara gäller de aktuella sektorerna utan att dessa, i större eller mindre utsträckning, uppstår i samt-

liga fall då offentliga aktörer ingår sponsringsavtal med privata företag.

Med utgångspunkt i detta menar Statskontoret att nedanstående resonemang inte bara är användbara för myndigheterna inom de kartlagda sektorerna utan att de även är tillämpliga på samtliga myndigheter och verksamheter som idag använder sponsring som finansieringsform.

Statskontorets slutsatser är disponerade enligt följande. I avsnitt 5.2 beskrivs de risker som är förenade med sponsring som finansieringsform. I avsnitt 5.3 beskrivs hur regeringen bör hantera sponsring i den statliga myndighetsstyrningen samt för vilka verksamheter sponsring är lämplig som finansieringsform. I avsnitt 5.4 diskuteras hur de berörda myndigheterna bör gå till väga för att minimera de risker som uppstår då myndigheter ingår sponsringssamarbeten.

5.2 Sponsring – en riskfylld finansieringsform

Statskontoret menar att två typer av risker uppstår då myndigheter ingår sponsringsavtal. Dels kan misstankar om jävsliknande beroendeförhållanden mellan sponsorn och myndigheten komma att äventyra allmänhetens förtroende för myndighetens verksamhet, dels kan finansiella risker uppstå då myndigheter förlitar sig på tillfälliga sponsringsinkomster för att finansiera statlig kärnverksamhet.

Risken att sponsringssamarbetet uppfattas som jävsliknande är inte nödvändigtvis beroende av sponsringens omfattning. Även ett begränsat sponsringssamarbete kan äventyra en myndighets trovärdighet då samarbetets omfattning och förutsättningar inte kan antas vara kända för allmänheten.

När de gäller finansiella risker menar Statskontoret att dessa oftast är större då myndigheter ingår mer omfattande sponsringssamarbeten. Samtidigt kan Statskontoret konstatera att det i de-

centraliserade myndigheter, såsom universitet och högskolor, bakom begränsad omfattning på central nivå kan rymmas en mer omfattande sponsringsförekomst på lokal nivå. Något som i sin tur kan innebära att institutionen eller motsvarande byggt upp verksamheten på finansiering genom tillfälliga sponsringsintäkter.

Förutom ovanstående risker menar Statskontoret att en bristfällig administrativ hantering av sponsring kan innebära merkostnader för myndigheterna. Detta då rutiner för att värdera och utvärdera sponsringssamarbetenas kostnader och effekter till stor del saknas.

5.3 Vilka verksamheter kan sponsras?

5.3.1 Inledning

Idag får ett tjugotal kulturinstitutioner uttryckligen enligt respektive regleringsbrev genom sponsring finansiera ändamål eller särskild verksamhet som inte rymms inom anslag och avgiftsintäkter. Dessa kulturinstitutioner inbegriper såväl myndigheter som stiftelser. Samtidigt visar såväl Högskoleverkets och Statskontorets kompletterande kartläggningar som tidigare erfarenheter att sponsring även förekommer som finansieringsform inom andra delar av den statliga sektorn.

Statskontoret menar att rådande situation skapar osäkerhet kring vilka myndigheter eller verksamheter som får finansiera delar av verksamheten med sponsringsintäkter. Avsaknaden av riktlinjer (motsvarande de som finns för kulturinstitutionerna) gör dessutom att principer saknas för hur intäkterna får användas samt för hur sponsringsintäkterna skall redovisas.

5.3.2 Sponsring som finansieringsform – regeringen bör ta ställning

Mot bakgrund av de risker som är förenade med sponsring som finansieringsform anser Statskontoret att regeringen tydligare bör reglera sponsring i förhållande till det statliga myndighetsområdet. En tydligare reglering av sponsring som finansieringsform bidrar enligt Statskontoret även till bättre transparens i statens finanser. Statskontoret menar att regeringen, givet att den anser sponsring vara en relevant finansieringsform i förhållande till det statliga myndighetsområdet, bör överväga att utarbeta en förordning för sponsring av statliga myndigheter. En förordning kan även fungera som grund för de redovisningsföreskrifter som Statskontoret menar behöver utvecklas för sponsring som finansieringsform.

Ett möjligt förordningsalternativ skulle kunna vara att utvidga donationsförordningen (1998:140) till att gälla såväl donationer som sponsring. I en förordning bör begreppet sponsring ges en tydlig definition i enlighet med denna utrednings andra kapitel. Förordningen bör även föreskriva att sponsringssamarbete inte skall ingå om avtalet medför ökat behov av medel från statsbudgeten samt att de myndigheter regeringen bedömt lämpliga att delfinansiera med sponsormedel skall etablera lokala riktlinjer (sponsringpolicys) för hanterandet av sponsring i den operativa verksamheten.

Policyn bör beslutas av myndigheternas ledning. Den praktiska konsekvensen blir då att myndighetschefen beslutar i enrådighetsverk och i myndigheter som har styrelser med begränsat ansvar. Det förefaller dock lämpligt att myndighetschefen i dessa fall informerar styrelsen. I myndigheter med fullt ansvar (såsom flertalet universitet och högskolor) fastställer styrelsen policyn.

Myndigheter och verksamheter som bedömts lämpliga att delfinansiera med sponsring bör i instruktion eller regleringsbrev medges möjlighet att göra detta utifrån en sponsringsförordning. De myndigheter regeringen inte bedömt lämpliga att delfinansiera med sponsormedel, och som i instruktion eller reglerings-

brev saknar bemyndigande att göra detta, bör i enlighet med ovanstående inte heller tillåtas använda sponsring som finansieringsform.

5.3.3 Sponsring, tillsyn och myndighetsutövning

Tidigare erfarenheter visar att offentliga aktörer bör inta en restriktiv hållning när det gäller användandet av sponsring som finansieringsform. Enligt Justitiekanslern är en grundläggande princip i all offentlig förvaltning att inriktningen och omfattningen av den offentliga verksamheten bestäms av behöriga politiska organ, samt att dessa organ ställer erforderliga resurser till förfogande för att den offentliga verksamheten skall kunna bedrivas på ett tillfredsställande sätt. Statskontoret kan i detta sammanhang konstatera att de alternativfinansieringsformer som existerar inom det statliga myndighetsområdet (och som berörs i detta uppdrag) regleras i förordningar, såsom till exempel donationsförordningen och avgiftsförordningen.

Tidigare erfarenheter pekar även på att myndigheter med tillsynsuppgifter inte bör använda sponsring som finansieringsform. Statskontoret menar att detta i så stor utsträckning som möjligt även bör gälla myndigheter med uttryckliga myndighetsutövande uppgifter gentemot enskilda och företag. I den utsträckning myndigheter med myndighetsutövande uppgifter gentemot enskilda och företag ingår sponsringssamarbete bör samarbetet tydligt kunna avskiljas från myndighetsutövande verksamhet. Om detta, givet de organisatoriska förutsättningarna, inte är möjligt bör myndigheten avstå från att ingå sponsringssamarbeten.

5.3.4 Sponsring och de påföljande finansiella riskerna

Erfarenheter visar att sponsring är en osäker finansieringsform. Flera av de kulturinstitutioner som Statskontoret studerat inom ramen för detta uppdrag vittnar om ett hårdnande sponsringsklimat med begränsade möjligheter att finna sponsorer. Orsaker-

na till detta sägs vara en vikande konjunktur samt det osäkra regelverk som gäller för avdrag av sponsringsutgifter.

Statskontoret menar att myndigheter under dessa omständigheter inte bör använda sponsringsintäkter för att finansiera långsiktiga offentliga åtaganden. Myndigheters kärnverksamhet är ett tydligt exempel på ett långsiktigt åtagande. Utifrån resonemangen i 5.3.2 menar Statskontoret även att man mot bakgrund av ett beroende- och jävsperspektiv kan argumentera för att sponsringsintäkter inte bör användas för att finansiera statlig kärnverksamhet.

Enligt Statskontoret bör sponsringsintäkter kunna användas för att finansiera ändamål och verksamhet som inte annars skulle ha blivit av givet myndigheternas existerande budget. Exempel på sådan verksamhet kan vara utställningar, forskningsprojekt och konferenser. I den utsträckning myndigheterna behöver rekrytera personal för dessa aktiviteter bör de använda sig av tidsbegränsade anställningar.

5.4 Statskontorets förslag till vad som bör ingå i en sponsringspolicy

5.4.1 Inledning

Såväl Statkontorets och Högskoleverkets kompletterande kartläggningar som tidigare erfarenheter pekar på ett antal brister i myndigheternas administrativa hantering av sponsring. Statskontoret menar att flera av dessa brister kan undvikas om myndigheterna etablerar fungerande operativa rutiner för sponsring. Ett redskap för att åstadkomma detta är att utveckla lokala sponsringspolicys för sponsringssamarbetet.

Som en del av detta uppdrag har Statskontoret utarbetat ett förslag på vad en sponsringspolicy för statliga myndigheter bör innehålla. För att fungera som styrredskap menar Statskontoret att nedanstående förslag bör kunna anpassas till respektive verksamhets förutsättningar. Förslagen bör därför tjäna som

utgångspunkt för de berörda myndigheternas sponsringspolicys snarare än som en fastslagen mall.

5.4.2 Statskontorets förslag till sponsringspolicy

1 – Allmänt

Utifrån Statskontorets definition är sponsring ett samarbete till nytta för båda parter. Flera myndigheter menar att sponsring, förutom dess funktion som finansieringsform, även fungerar som ett redskap för att nå grupper som annars inte skulle intressera sig för deras verksamhet. Statskontoret menar att dessa två funktioner inte står i ett motsatsförhållande.

Myndigheterna bör utarbeta rutiner för att tillse att samarbetet resulterar i de förväntade effekterna. Dessa rutiner bör inkludera såväl metoder för att värdera sponsorernas insatser i förhållande till myndigheternas motprestationer som rutiner för att utvärdera sponsringssamarbetets mer långsiktiga effekter. I sponsringspolicyn bör myndigheten redovisa vilka åtgärder man vidtagit för att försäkra att samarbetet resulterat i nytta för verksamheten.

2 – Sponsringens roll i myndighetens verksamhet

De myndigheter som av regeringen bedömts lämpliga att delfinansiera med sponsringsintäkter bör i respektive sponsringspolicy redogöra för sponsringens funktion i myndigheternas verksamhet samt hur myndigheterna går till väga för att försäkra att integritet och självständighet bibehålls. Av policyn bör det även framgå att sponsringsintäkter inte skall användas för att finansiera myndighetens kärnverksamhet eller bindas upp i andra långsiktiga åtaganden.

3 – Arbetsordning och beslutsnivå

En sponsringspolicy bör beskriva myndighetens interna arbetsordning och beslutsnivå. I policyn bör det även tydliggöras att samtliga sponsringsavtal myndigheten ingår bör vara skriftliga.

Intervjuförteckning

Agerwall, Lennart, Administrativ chef, Livrustkammaren

Amréus, Lars, Administrativ chef, Historiska Museet

Craftman, Karin, Administrativ chef, Nationalmuseum

Falk, Claes, Ekonomichef, Uppsala Universitet

Lindberg, Urban, Informatör, Uppsala Universitet

Lundgren, Anders, Förvaltningschef, Kungliga Tekniska Högskolan

Modig Tham, Agneta, Administrativ chef, Moderna Museet

Stålne, Björn W, Direktör, Rikskonserter

Tolander, Mats, t f Ekonomichef, Riksantikvarieämbetet

Wilken-Ferm, Birgit, Kanslichef, Rikskonserter

Von Schantz, Cecilia, Sponsor- och evenemangskoordinator, Moderna Museet

Referensförteckning

Dokument

Antonson, Jan och Båvall, Bertil, (2001) *Representation och sponsring – sjätte upplagan, Tholin&Larsson*

Australian National Audit Office, *Management of Corporate Sponsorship*, Audit Report No. 29 1996–97

Dagens Industri

Donationsförordningen (1998:140)

Ekonomistyrningsverket, *Sponsring som finansieringskälla? En vägledning för statliga myndigheter*, (ESV 2002:15)

Ekonomistyrningsverket, *Uppdrag att utreda vissa sponsringsfrågor – ESV:s synpunkter*, dnr. 79-705/2003

Förordning 1988:1183, *Instruktion för Livrustkammaren, Skoklosters slott och Hallwylska museet*

Förordning 1992:191, *Avgiftsförordningen*

Förordning 1997:1172, *Instruktion för Statens historiska museer*

Förordning 1999:563, *Instruktion för Moderna museet*

Förordning 1999:562, *Instruktion för Nationalmuseum med Prins Eugens Waldemarsudde*

Högskoleverket, *Uppdrag att kartlägga förekomsten av sponsring vid universitet och högskolor*, Reg.nr 12-897-03

International Chamber of Commerce – ICC International code on sponsorship

Justitiekanslern, *Beslut 1997.12.01 om avtal om s.k. sponsring inom försvaret och kommunal räddningstjänst*, dnr 1934-95-22

Konstitutionsutskottet, *Sponsring av statliga myndigheter*, 2001/02:KU19

Kotler, Philip, (2000), *Marketing Management – The Millenium Edition*, Prentice Hall, New Jersey

Lag 1988:950, *Om kulturminnen m. m*

Luleå Tekniska Universitet, *Sponsringspolicy*

LSH (Livrustkammaren, Skoklosters Slott, Hallwylska museet), *Årsredovisning 2002*

Mitthögskolan, *Policy för Mitthögskolans sponsring*, dnr 10/0100833

Moderna Museet, *Årsredovisning 2002*

Moderna Museet, *Sponsringspolicy, 2002–06–10*

Nämnden för offentlig upphandling, *Lagen om offentlig upphandling och sponsring*, dnr 2003 0039-28

Påhlsson, Robert (2000), *Sponsring – Avdragsrätt vid inkomstbeskattningen*, Iustus Förlag, Uppsala

Regeringskansliet, *Effektiv styrelse – Vägledning för statliga myndighetsstyrelser*

Regeringsrättens årsbok 2000

Riksantikvarieämbetet, *Årsredovisning 2002*

Riksantikvarieämbetet, *Föreskrifter om kompletterande finansieringskällor i form av bidrag eller sponsring, 2002–05–21, RAÄF:2002:1*

Rikskonserter, *Årsredovisning 2002*

Riksdagens revisorer, *Sponsring av statliga myndigheter*,
Rapport 2000/01:13

Riksrevisionsverket, *Sponsring vid fyra statliga kultur-
institutioner*

Stockholms Universitet, *Riktlinjer för sponsring*, 2001–10–02

Statens kulturråd, *Kulturen i siffror – Museer och konsthallar
2001*, (2002:3)

Statens historiska museer, *Årsredovisning 2002*

Statens historiska museer, *Riktlinjer för sponsringsverksamhet
vid Statens historiska museer*, 2002–08–14

Valtiovarainministeriö, *Sponsorointi valtionhallinnossa*,
12.5.2000

Webbplatser

Föreningen Kultur och Näringsliv: www.kultur-naringsliv.se

International Chamber of Commerce: www.iccwbo.org

Sponsringsföreningen: www.sponsringsforeningen.se

Bilaga



STATSKONTORET Registrator
Ink. 2003-02-19
Dnr. 2003/80-5

Regeringsbeslut 3

2003-02-13

Fi2002/1153 (delvis)

Finansdepartementet

Till avd..... U
Kontakt med.....
Beslut..... GA
Datum 19/2-03 Sign. CA

Statskontoret
Box 2280
103 17 STOCKHOLM

Uppdrag att utreda vissa sponsringsfrågor

Ärendet

Riksdagen har med skrivelse (2001/02:176) överlämnat konstitutionsutskottets betänkande (2001/02:KU19), Sponsring av statliga myndigheter, till regeringen. Som underlag för riksdagens ställningstagande låg Riksdagens revisorers rapport med förslag angående sponsring av statliga myndigheter (2001/02:RR9).

Utskottets förslag i korthet:

- Regeringen bör ta ställning till vilka myndigheter eller vilka verksamheter som får finansieras med sponsring.
- Regeringen bör ta initiativ till att se över lagen om offentlig upphandling i syfte att klargöra hur den skall tillämpas i fråga om sponsring av varor och tjänster.
- Det krävs en tydlig definition av begreppet sponsring för att klargöra hur finansieringsformen skall hanteras inom statsförvaltningen.

Kulturdepartementet beslutade i regleringsbrev för 2002 och 2003 om återrapporteringskrav avseende sponsring. Rapporteringen kommer att ske i myndigheternas årsredovisningar.

Regeringens beslut

Regeringen uppdrar åt Högscoleverket att kartlägga förekomsten av sponsring inom universitets- och högscoleområdet.

Regeringen uppdrar åt Statskontoret att - pröva och kommentera befintliga definitioner av sponsring i förhållande till det statliga myndighetsområdet samt lämna förslag till definition av begreppet sponsring,

Postadress 103 33 Stockholm	Telefonväxel 08-405 10 00	E-post: registrator@finance.ministry.se X400: S=Registrator; O=Finance; P=Ministry; A=SIL; C=SE
Besöksadress Drottninggatan 21	Telefax 08-21 73 86	Telex 117 41 FINANS S

- ta fram förslag till generella kriterier för sponsring för myndigheter eller verksamheter,
- sammanställa erfarenheter av sponsring av myndigheter från andra länder, samt
- göra de eventuella kompletterande kartläggningsinsatser som behövs för uppdragets genomförande.

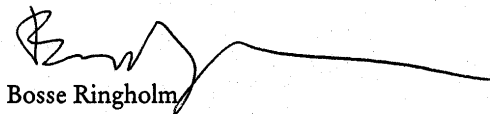
Regeringen uppdrar åt Nämnden för offentlig upphandling att klarlägga under vilka förutsättningar lagen om offentlig upphandling är tillämplig vid sponsring av varor och tjänster till statliga myndigheter.

Högskoleverket och Nämnden för offentlig upphandling skall bedriva sina uppdrag i samråd med Statskontoret. Statskontoret skall samråda med Högskoleverket respektive Nämnden för offentlig upphandling i de delar av uppdraget som berör de aktuella myndigheterna. Statskontoret skall samråda med Statens kulturråd i de fall uppdraget kan komma att beröra kulturområdet särskilt. Statskontoret skall samråda med Ekonomistyrningsverket i redovisningsfrågor.

Högskoleverket skall redovisa sitt uppdrag senast den 30 juni 2003.

Statskontoret och Nämnden för offentlig upphandling skall redovisa sina uppdrag senast den 15 september 2003.

På regeringens vägnar



Bosse Ringholm



Anne Dahl

Likalydande till

Högskoleverket
Nämnden för offentlig upphandling

Kopia till

Statsrådsberedningen, Rätts
Alla departement
Utbildningsdepartementet, UH
Kulturdepartementet, KA
Finansdepartementet, F, RS, BA1 och BuS
Statens kulturråd
Ekonomistyrningsverket