



**Svenska filminstitutet**

**Hanteringen av biografavgiften  
avseende Astoria Cinemas AB  
november 2005 till oktober 2006.**

**Rapport**

**KPMG**  
*November 2006*

## **Innehåll**

1.	Uppdraget	1
2.	SFI:s rutiner avseende biografavgiften	2
3.	SFI:s agerande avseende de uteblivna biografavgifterna från Astoria Cinemas AB	4
4.	Varför inträffade detta?	6
5.	Slutsatser	8
6.	Rekommendationer	9
A	Agerandet vid SFI	11

## 1. Uppdraget

Enligt det så kallade Filmavtalet ska biografägare på vissa villkor varje månad betala avgifter till Svenska Filminstitutet (SFI). Ett av branschens företag – Astoria AB – har under perioden januari-augusti 2006, i strid med avtalet, avstått från att betala sådana avgifter.

Styrelsen har ansett att det finns skäl att en oberoende utredare skapar klarhet när det gäller i första hand hur SFI har fullgjort sina uppgifter – dels rörande hanteringen av biografavgifterna rent allmänt, dels i det specifika fallet. Styrelsen har även sett behov av att pröva hur rutiner avseende biografavgiften skulle kunna förbättras.

Uppdragsgivare är SFI:s styrelse genom ordförande Håkan Tidlund. Arbetet har utförts av Mårten Levin (uppdragsansvarig) och Lars Häggmark vid KPMG. SFI:s kontaktperson har varit Margaretha Kühne. KPMG har tillsammans med uppdragsgivaren preciserat omfattningen av utredningen.

- Kartläggning av SFI:s interna system och arbetssätt för hanteringen av biografavgifterna (inkl påminnelse- och kravrutiner), VD-instruktioner, handläggares befogenheter, rutiner för information till styrelsen mm.
- Kartläggning och bedömning av hur det aktuella fallet har handlagts på olika nivåer i stiftelsen, inkl ett slags kalendarium över olika händelser, informationsgivning mm.

Utöver kartläggning och analys ska utredarna peka på områden där SFI kan behöva förbättrade rutiner som syftar till att förhindra att liknande situationer uppstår.

### Genomförande

Granskningen har genomförts genom främst intervjuer med följande personer inom SFI – ansvarig handläggare Thomas Bryntesson, ekonomichef Birgitta Hansson, vice VD Peter Hald, vice VD Margaretha Kühne samt VD Cissi Elwin. Därutöver har KPMG tagit del av den praktiska handläggningen av kassarapporter och biografavgifter.

Granskningen har vidare omfattat intervjuer utanför SFI – f.d. VD vid SFI Åse Kleveland, f.d. ekonomichef vid SFI Berit Georgantopoulos, chef för Kontrollbyrån Björn Gregfält samt ekonomichef vid Astoria AB Björn Ringdahl.

Tillgänglig dokumentation har hämtats in och analyserats. Detta omfattar korrespondens mellan SFI och Astoria AB i det aktuella ärendet, policies och rutinbeskrivningar, vissa statistiksammanställningar, underlag för upphandling av nytt system för besöksstatistik och hantering av biografavgifter samt SFI:s verksamhetsberättelse och biografavtalet.

Löpande återkopplingar har skett med uppdragsgivaren. En muntlig redogörelse lämnades vid SFI:s styrelsemöte 26 oktober 2006. Granskningen slutförs genom överlämnandet av denna rapport, vars faktainnehåll har kontrollerats av uppdragsgivaren.

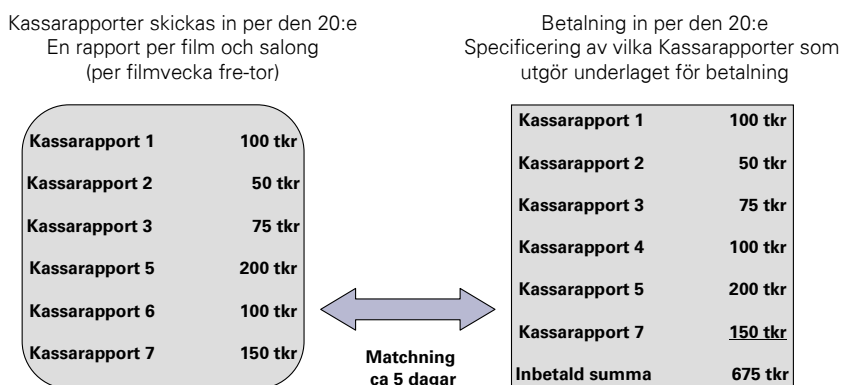
## 2. SFI:s rutiner avseende biografavgiften

Grunden för SFI:s arbete med bl.a. biografavgiften är Filmavtalet. Genom avtalet har biografägarna en skyldighet att till SFI betala en avgift baserad på besöksstatistik och filmintäkter. SFI fördelar sedan den sammanlagda avgiften på olika stödformer för främjande av film. Samma besöksstatistik används för att reglera affärsrelationen mellan filmägaren (distributören) och biografägaren. Systemet övervakas av Filmägarnas Kontrollbyrå AB, som dock inte har till uppgift att agera i de enskilda affärsrelationerna.

För administrationen av biografavtalet har rutiner vid SFI och tillämpningsregler från Kontrollbyrån diskuterats fram av parterna i avtalet. Systemet med besöksstatistik är i princip detsamma som använts sedan 1930-talet.

Filmbranschen och SFI står just nu i begrepp att införa ett nytt system med hög grad av automatisering för redovisning av besöksstatistik och underlag för betalning av biografavgift. Det system som hittills varit i bruk har inneburit en rad manuella handgrepp och förhållandevis långa ställtider mellan filmvisning och betalning av biografavgift.

I det rådande systemet ska biografägarna den 20:e varje månad, utan påminnelse, betala in en avgift för sina biografier. Avgiften baseras på biografägarens egen statistik från föregående spelperiod, dvs. avgiften för januari betalas in i februari. Systemet är uppbyggt kring kassarapporter – blanketter på vilka biografägaren ska fylla i besöksstatistik per film och salong. Kassaraporten ska fyllas i per filmvecka, dvs. fredag (premiärdag) till torsdag och skickas in till SFI, via distributören, senast den 20:e månaden efter. Till samma datum ska även betalning av biografavgiften göras, med redovisning av vilka kassarapporter som utgör underlaget för det belopp som betalats in. Kontrollarbetet vid SFI innebär i grunden en matchning mellan dessa två underlag, se nedanstående bild.



Matchningsarbetet uppges ta ca 5 arbetsdagar att utföra, men det kan ta längre tid beroende på arbetsbelastning och antalet kassarapporter som ska granskas. Om en kassarapport saknas i redovisningen eller i underlaget för betalningen skickar SFI ut en påminnelse. Med det exempel som redovisas ovan skulle matchningen ge upphov till två påminnelser:

- "Påminnelse" om saknad kassarapport (nr 4)
- "Påminnelse" om utebliven betalning (100 tkr) för redovisad kassarapport (nr 6)

Problemet är att SFI känner inte äger direkt tillgång till information om besöksstatistik, vilket innebär att om biografägaren inte redovisar en kassarapport och inte heller betalar biografavgift för den, så märks inte det i SFI:s matchningskontroll. I exemplet ovan skulle det kunna finnas en kassarapport nr 8, vilket i så fall SFI inte får kännedom om.

Incitamentet för att redovisningen från biografägarna ska vara komplett ligger i den enskilda affärsrelationen mellan filmägare och biografägare – filmägaren vill ha betalt för sin film (filmhyran).

Vidare saknar systemet påtryckningsmedel. Det finns en avstängningsklausul i avtalet, som innebär att en biografägare som inte betalar biografavgiften kan stängas av från filmleveranser. EU-regler innebär att detta ses som en olovlig konkurrenspåverkan, och avstängningsklausulen är därför ej längre tillämplig sedan några år tillbaka.

SFI är förvaltare av Filmavtalet, inte part. Detta har i det nuvarande systemet inneburit att SFI normalt inte ansett sig kunna fakturera biografavgiften (med den ökade ekonomiadministrativa kontroll som ett sådant förfarande innebär) utan enbart kunna skicka ut påminnelser enligt ovan beskrivning.

Systemet innebär långa ställtider. Istället för att betala direkt per den 20:e skulle i teorin en biografägare kunna vänta ut SFI:s matchningsarbete (ca 5 arbetsdagar, men kan vara längre) och expediering av påminnelse samt därefter ytterligare några dagar. På så sätt kan en biografägare skapa sig en betalningskredit på två veckor.

Delvis genom att systemet har långa ställtider, samt att det förekommit att biografägare utnyttjat detta till att skjuta upp betalningen av biografavgiften enligt beskrivning ovan, tycks det ha utvecklat en viss tolerans på SFI för försenade betalningar av biografavgiften. Inte på så sätt att man accepterar utebliven betalning, men att man räknat med att avgiften till slut ändå betalas in. Att så är fallet styrks av en sammanställning, daterad 2006-10-16, som KPMG tagit del av som visar antalet biografägare som har obetalda biografavgifter överstigande 100 tkr. Sammanställningen visar att åtta biografägare, utöver Astoria Cinemas, hade obetalda avgifter på totalt drygt 3 mkr. För två av de åtta biografägarna uppgår "skulden" till nästan 1 mkr vardera.

I detta sammanhang ska påpekas att ansvarig handläggare agerat på olika sätt för att komma åt problemet med obetalda biografavgifter. I en intern promemoria ställd till förra vd, daterad 2004-03-09, uttrycks följande:

"Tyvärr är saken så att det är ett antal biografägare som inte betalar in sina avgifter i tid. Ibland sker det inte betalning på grund av att en miss har skett, men vi har också vissa ägare som verkar ha satt detta i system och endast betalar efter påminnelse. \_ \_ \_ Även när det gäller underlaget slarvas det. Tyvärr är det så att det verkar finnas en korrelation mellan vilka som inte betalar i tid och vilka som inte skickar in underlag. En anledning till detta kan vara att dessa biografägare hoppas att vi inte får in alla kassarapporter från distributörerna och att de på detta sätt skall undkomma en viss SFI-avgift."

Mot bakgrund av denna problembild samt vetskapen att SFI inte har några påtryckningsmedel att tillgripa i form av avstängning från filmleverans, föreslår handläggaren att SFI verkar för att en straffavgift införs vid betalning efter den 20:e.

Det ska tilläggas att promemorian i första hand hanterar problemet med försenade eller uteblivna biografavgifter utifrån ett övervägande kameralt perspektiv. De aktuella biografägarna är till sin karaktär små branschaktörer. Promemorian omfattar inte explicit den problemställning som nu framkommit vad gäller den näst största branschaktören Astoria, dvs. att en utebliven biografavgift utgör en legitimitetsrisk för SFI samt kan uppfattas som ensidigt gynnande av en viss aktör.

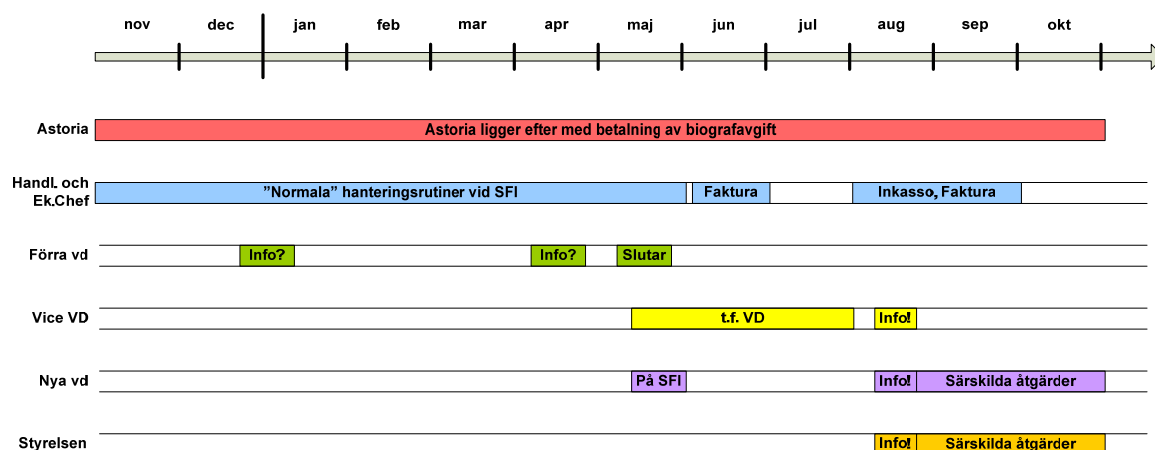
Den interna diskussion som bl.a. tagit sig uttryck i den refererade promemorian resulterade i ett utvecklingsarbete för att förnya det administrativa systemet med biografavgiften, vilket i och med år 2007 går in i sin slutfas.

En effekt av de långa ställtiderna i hanteringen av biografavgiften är att SFI:s bokslut upprättas sent, i februari, efter avstämning av inkomna kassarapporter. I redovisningen hanteras detta genom att man per den 31 december bokför den ännu inte betalda biografavgiften som en kortfristig fordran (upplupen intäkt). Detta görs samlat och är inte uppdelat per biografägare. Den upplupna intäkten avseende biografintäkten per 051231 var 17 mkr.

### 3. SFI:s agerande avseende de uteblivna biografavgifterna från Astoria Cinemas AB

I appendix A till denna rapport presenteras en bild över den ackumulerade uteblivna biografavgiften och SFI:s agerande. Bilden har fastställts utifrån genomförda intervjuer samt de fakturor och andra dokument som gjorts tillgängliga.

Redovisningen i appendix A kan sammanfattas i en principiell bild över hur och när SFI agerat. Den principiella bilden har vidare kompletterats med information om när nya vd samt t.f. vd funnits tillgängliga i organisationen. Det bör noteras att skilda meningar råder mellan de intervjuade huruvida förra vd fick information om ärendet.



Utifrån denna redovisning kan följande kommentarer göras:

- Astoria Cinemas låg efter med betalningen av biografavgiften vid årsskiftet 05/06. Detta gav upphov till ett ökat antal kontakter mellan SFI och Astoria i syfte att få in betalningen för period 11 och 12 2005 innan bokslutets upprättande.
- Det faktum att Astoria Cinemas inte betalade biografavgiften under våren 2006 gav åtminstone inledningsvis inte upphov till någon större oro hos de ansvariga vid ekonomienheten på SFI. Ekonomichefen uppger att det var först i maj som man internt på ekonomienheten uppfattade att frågan började bli riktigt allvarlig.
- Det hade inte varit ovanligt att Astoria och tidigare även Sandrews legat efter med biografavgiften, men ändå alltid betalat till slut. Att en branschaktör inte skulle leva upp till sina skyldigheter enligt filmavtalet var något som ansågs vara högst osannolikt.
- Utöver vanlig skriftlig påminnelse har ansvarig handläggare muntligen gjort Astoria medvetna om att man inte betalat i tid samt påmint Astoria om deras skyldighet att betala. Sådana kontakter togs inför bokslutet i december samt löpande under våren. Detta har bekräftats för KPMG av Astorias ekonomichef.
- Det är oklart om och i så fall när under åren 2005/2006 som förra vd fick information om att Astoria legat efter med betalningarna. Förra VD medger att man diskuterat att branschen som helhet var inne i en ekonomiskt svårt period, men inte specifikt att Astoria hade halkat efter med biografavgiften. Ekonomichefen vid SFI och handläggaren hävdar var för sig att man diskuterat ärendet med förra vd i samband med bokslutet och senare på våren 2006. Det är oklart vilken detaljeringsnivå som dessa diskussioner i så fall fördes på. I vart fall finns ingen skriftlig dokumentation.
- Frågan om uteblivna betalningar av biografavgiften har inte diskuterats på de ledningsgruppsmöten som hölls under våren. Biografavgiften har inte varit en särskild rapporteringspunkt.
- De faktureringar som skedde 20/6 avseende period 2, 3 och 4 (summa 5,34 mkr) samt 22/6 avseende period 5 (summa: 1,15 mkr) gjordes på eget initiativ av ekonomichef och handläggare. Tillförordnad vd samt tillträdande vd fick ingen information om detta innan eller i nära anslutning till åtgärden.

Vad gäller de viktigaste aktörerna (handläggare, ekonomichef, förra vd, t.f. vd, nya vd samt styrelseordföranden) kan följande konstateras:

- Ansvarig handläggare har diskuterat ärendet löpande med sin närmaste chef, ekonomichefen. Handläggaren har aktivt försökt påverka Astoria att betala in de försenade biografavgifterna.
- Ekonomichefen har inte tydligt redovisat läget för förra vd. Det saknas skriftliga källor som kan vidimera att förra vd fått specifik information om ärendet. Inga e-postmeddelanden eller interna pm har skickats i ärendet och inga tjänsteanteckningar har upprättats (KPMG har inte haft tillgång till SFI:s interna system för en analys av skickade e-postmeddelanden). Samtidigt har ekonomichefen uppenbarligen haft en mycket besvärlig arbetssituation under våren 2006, med ansvar för införandet av nytt ekonomisystem parallellt med de vanliga uppgifterna.
- Förra vd har inte aktivt efterfrågat information om uteblivna betalningar, trots att frågan rimligen borde ha varit aktualiserad genom hanteringen av Astorias uteblivna betalningar i sam-

band med bokslutet samt den svåra ekonomiska situation som branschen vid tidpunkten befann sig i.

- Tillförordnad vd fick ingen information av ekonomichefen om åtgärden i juni att fakturera Astoria. Ingen annan information om ärendet lämnades till t.f. vd.
- Nya vd fick ingen information om ärendet under den period i maj då hon var på plats på SFI inför sitt tillträde. Hon fick information i efterhand (i augusti) om Astorias uteblivna betalningar, de faktureringar som gjorts i juni samt de påföljande inkassokraven. När nya vd blev informerad förde hon denna information vidare till styrelsen utan dröjsmål.
- Styrelsen har av allt att döma inte fått någon information om ärendet innan nya vd informerade styrelseordförande i augusti. När nya vd och styrelseordförande fått information om Astorias uteblivna betalningar har man agerat snabbt genom att informera filmavtalets parter samt vidta olika åtgärder gentemot Astoria.

#### **4. Varför inträffade detta?**

Nästan ett år i efterhand är effekterna av (Astorias och) SFI:s agerande tydliga. Det som man i branschen ansåg vara högst osannolikt har inträffat – en ledande aktör har åsidosatt sina skyldigheter att betala biografavgiften till SFI och det ackumulerade beloppet uppgår till mångmiljonbelopp. Detta har orsakat stor irritation bland andra, främst mindre aktörer, och har lett till att SFI:s roll som oberoende förvaltare av filmavtalet ifrågasatts. Därtill har filmfrämjandet i Sverige så här långt gått miste om det mångmiljonbelopp som Astoria inte betalat och som SFI länge underlåtit att kräva in.

Den nya ledningen för SFI har i diskussion med KPMG angivit olika förklaringar till varför detta kunde inträffa. Följande punkter lyftes fram:

- Bristande rutiner i organisationen. Detta avser regler för när och hur främst ekonomichef ska rapportera till ledningen när en aktör inte följer bestämmelserna i filmavtalet samt hur SFI ska agera vid större avvikelser.
- Det administrativa systemet för inrapportering av besöksstatistik (kassarapporterna) och betalning av biografavgift har varit dåliga, vilket inneburit brister i SFI:s kontroll och uppföljning samt tillåtit aktörer att betala in biografavgiften för sent. Dessa problem anses vara åtgärdade i och med att det nya systemet tas i bruk efter årsskiftet.
- Det dåliga administrativa systemet i kombination med att Astoria (och tidigare även Sandrews) var känd för att betala in avgifterna sent (men ändå alltid betala), gjorde att man på SFI inte förstod allvaret i situationen på ett tidigt stadium.
- Byte av vd. Det blev allmänt känt i december/januari att vd skulle sluta i maj. Ny vd skulle inte tillträda förrän 1 augusti. Perioden däremellan löste man chefsfrågan genom att utse en tillförordnad vd.

KPMG:s bild av orsakerna till att SFI inte reagerat på Astorias uteblivna betalning av biografavgiften är i huvudsak densamma som SFI:s. KPMG menar dock att det finns ytterligare aspekter, som kan bidra till förklaringen av det som skett.



SFI har inte haft erforderlig intern kontroll då man inte definierat och dokumenterat de väsentliga riskerna i verksamheten (riskanalys och riskvärdering). Man har inte ställt frågan ”vad är det värsta som skulle kunna hända om SFI inte har kontroll på att alla betalar in biografavgiften i tid”. I vart fall gavs frågan ingen särskild uppmärksamhet. Enligt KPMG:s mening förklarar detta varför SFI haft bristande rutiner.

Till detta hör att SFI inte tydligt har definierat vilka operativa processer man har. Utifrån den kartläggning som gjorts verkar det som om hanteringen av biografavgifterna har haft en underordnad betydelse i organisationen. Den i flera delar kamerala hanteringen av dessa ca 100 mkr har inte haft samma dignitet som den mer direkt filmfrämjande verksamheten. Biografavgiften har setts som en i första hand administrativ uppgift, medan filmstödet har varit en klart överordnad kärnprocess. Generella uttalanden som ”en krona på administrationen vid SFI innebär en krona mindre till filmfrämjandet” har inneburit att hanteringen av biografavgiften eftersatts, trots att bristerna i systemet var väl kända i hela organisationen.

KPMG menar att hanteringen av biografavgiften är en operativ uppgift för SFI och av samma vikt den mer utåtriktade verksamheten med filmstöd m.m. Att biografavgiften på detta sätt betraktats som en underordnad verksamhet i SFI skulle kunna förklara varför man haft en bristande riskanalys och riskvärdering.

Av de genomförda intervjuerna har framgått att fokus för SFI:s interna arbete under de senaste åren har legat på att renodla den roll som institutet har, genom att avskilja de tidigare affärsdrivande verksamheterna och därigenom minska institutets kostnader. I den utsträckning risker har diskuterats i förhållande till filmavtalet och systemet med kassarapporter har fokus legat på det sjunkande antal biografbesök på nationell nivå, inte på legitimitetsfrågor av den art som fallet med Astorias uteblivna avgifter har visat. Tidigare vd menar också att SFI haft svagt stöd av sin uppdragsgivare – regeringen genom Kulturdepartementet – i sin strävan att förbättra sina administrativa system och den interna kontrollen.

Därutöver har KPMG noterat att flera intervjuade talar om att det finns en tradition inom SFI att inte stöta sig med branschaktörerna (biografägare och filmägare). SFI har som statlig förmedlare och förvaltare av den statliga filmpolitiken en något oklar roll. Det framstår som om ledningen för SFI har förmedlat budskapet till organisationen att man i första hand ska stödja, och inte ställa krav. Tidigare vd talar om olika roller för SFI – att man dels är en förvaltare av filmavtalet och därigenom har vissa myndighetsliknande uppgifter samtidigt som man är en kulturaktör med främjande och stödjande uppgifter. Detta kan också förklara varför eventuella risker med att (vanligen mindre) branschaktörer inte betalat biografavgiften i tid inte lyfts fram och åtgärdats med olika kontrollaktiviteter.

Samtidigt ska påpekas att SFI, trots de brister i det formaliserade arbetet med intern kontroll (riskanalys, formulering av kontrollaktiviteter, etablering av en kontrollmiljö samt uppföljning av systemet) ändå vidtagit åtgärder för att förbättra kontrollen av den risk som det rådande administrativa systemet med manuella kassarapporter utgör. Det kommande automatiserade systemet kommer, om det fungerar som planerat, att innebära avsevärt högre kvalitet i informationsflödet samt att SFI får direkt tillgång till den besöksstatistik som utgör grunden för biografavgiften. Systemet kommer också att innebära att biografavgiften löpande faktureras, vilket ökar den ekonomiska administrativa kontrollen samt den generella affärsmässigheten i SFI:s verksamhet.

Avslutningsvis ska SFI:s organisation i korthet kommenteras. KPMG har noterat att SFI har en förhållandevis "platt" organisation med få hierarkiska nivåer och en närhet mellan högsta ledning och handläggarnivån. Av intervjuerna kan utläsas att arbetssättet vid institutet präglas av ett i många delar informellt samarbete mellan de olika organisatoriska nivåerna. Detta arbetssätt är säkert effektivt med tanke på SFI:s begränsade numerär, men det bör även kombineras med en god dokumentation över de beslut som fattas, särskilt när besluten avser förhållandet till en extern motpart eller är av särskild karaktär, som t.ex. beslutet att fakturera Astoria. Som tidigare beskrivits saknas skriftlig dokumentation avseende den information i ärendet som handläggare och ekonomichef menar att man lämnat till förra vd.

Vi har noterat att en ny organisation kommer att införas och att den är mer anpassad efter SFI:s operativa processer. Vi förutsätter att förändringen kombineras med förbättrade arbetsrutiner och kontrollaktiviteter, bl.a. är det naturligt att frågan om eventuella avvikelser avseende biografavgiften regelbundet diskuteras i ledningsgruppen.

## 5. Slutsatser

Utifrån den kartläggning och analys som KPMG gjort över SFI:s hantering av de uteblivna betalningarna av biografavgiften från Astoria Cinemas kan följande slutsatser dras avseende hur de viktigaste aktörerna har agerat:

- Handläggaren av biografavgiften har uppfyllt rimliga krav på informationsskyldighet genom att han gjort sin närmaste chef uppmärksam på problemet i ett tidigt skede. Handläggaren har enligt egen utsago även muntligen informerat vd om fallet Astoria, men han kan inte styrka det med någon skriftlig dokumentation.
- Kritik kan riktas mot ekonomichefen eftersom det ligger inom hennes ansvarsområde att uppmärksamma ekonomiska risker i verksamheten, särskilt om de är av sådan väsentlig art som i det aktuella ärendet. Även om inga särskilda rutiner varit fastställda avseende utebliven betalning av biografavgifter borde beloppens storlek och den långa tidsperiod som Astoria uppvisat bristande betalningsförmåga föranlett ekonomichefen att agera mer kraftfullt än vad som gjordes.

Ekonomichefen har enligt egen utsago även muntligen informerat vd om fallet Astoria, men hon kan inte styrka det med någon skriftlig dokumentation. Ärendet med de uteblivna biografavgifterna var tidigt på våren 2006 av sådan omfattning att frågan borde lyfts formellt av ekonomichefen till vd.

Vidare beslutade ekonomichefen om den i sammanhanget motiverade men ovanliga åtgärden att fakturera Astoria beloppet för de uteblivna betalningarna. Detta gjordes utan att information lämnades till t.f. vd eller till nya vd, trots att ekonomichefen hade möjlighet att göra så.

- Huruvida förra vd fick specifik information om ärendet eller ej har inte gått att fastställa inom ramen för detta uppdrag. KPMG kan konstatera att ord står mot ord. Handläggare och ekonomichef menar att man muntligen informerat henne, medan förra vd med bestämdhet uppger att hon inte mottagit något specifik information om att Astoria legat efter med stora betalningar av biografavgiften. Skriftlig dokumentation saknas.

Kritik kan ändå riktas mot förra vd. Oavsett huruvida hon fått specifik information om ärendet i något skede borde hanteringen av Astorias uteblivna betalningar i samband med bokslutet givit henne anledning att närmare följa Astorias fortsatta agerande.

Vidare var förra vd enligt egen utsago insatt i den ansträngda ekonomiska situation som flera aktörer inom biografbranschen befann sig i vid slutet av år 2005 och början av år 2006. Även med anledning av detta kan tyckas att hon borde mer aktivt ha efterfrågat information om hur parterna i filmavtalet klarade av att leva upp till sina åtaganden.

Ansvar för de brister som KPMG konstaterar avseende den interna kontrollen i SFI:s verksamhet ligger främst på vd och ledningsgruppen samt i viss mån på styrelsen. Ledningen på SFI har visserligen vidtagit åtgärder för att förbättra handläggningen av filmavtalet, t.ex. genom arbetet med att utveckla det nya administrativa systemet avseende besöksstatistik och underlag för betalning av biografavgiften samt det nya ekonomisystem som infördes våren 2006. Samtidigt borde man parallellt med detta infört särskilda kontrollsystem avseende interna rapporteringsrutiner och handlingsalternativ om någon aktör inte skulle leva upp till bestämmelserna i avtalet, t.ex. genom att systematiskt undanhålla SFI betalning av biografavgiften. Från handläggarnivå hade förslag på sådana rutiner och handlingsalternativ tagits fram, men de verkar ha lämnats utan vidare åtgärd.

- Utöver vad som sagts om brister i den interna kontrollen, riktas ingen kritik mot t.f. vd. Han hade av allt att döma ingen tillgång till information i ärendet och blev heller inte informerad av ekonomichefen om åtgärden att fakturera Astoria.
- Nya vd fick ingen information om ärendet förrän i augusti, trots att ekonomichefen haft möjlighet att ta upp ärendet till diskussion när nya vd fanns tillgänglig i organisationen i maj 2006. När nya vd blev informerad vidtog hon omedelbara åtgärder och informerade även styrelsen genom dess ordförande.
- Ingen kritik riktas mot styrelsen avseende dess hantering av ärendet när det blivit känt. Ordföranden har, tillsammans med nya vd, utan dröjsmål vidtagit åtgärder gentemot Astoria Cinemas samt informerat övriga berörda parter. Vad gäller den interna kontrollen är det ytterst en fråga för styrelsen, även om det är på vd-nivå som ansvaret ligger i första hand.

## 6. Rekommendationer

I KPMG:s uppdrag ingår att peka på områden där SFI kan behöva förbättrade rutiner som syftar till att förhindra att liknande situationer uppstår.

SFI har, genom sin uppgift att administrera biografägarnas inbetalning av avgifter, ett visst inflytande på de marknadsmässiga förhållandena inom filmbranschen. Om man inte har objektiva och strikta krav avseende betalningen av biografavgifterna innebär det i praktiken att de biografägare som inte agerar i enlighet med filmavtalet ges ekonomiska fördelar i form av en betalningskredit (som i flera fall, även utöver Astoria, inte är av obetydlig omfattning).

Samtidigt påverkas SFI:s möjligheter avseende främjandet av film direkt och negativt i form av en minskad ram för de olika stödformerna som SFI administrerar.

Behovet av utveckling inom SFI berörs på flera ställen i de ovanstående avsnitten. I korthet handlar KPMG:s rekommendationer om en utveckling av den interna kontrollen i verksamheten. Följande åtgärder bör övervägas:

- SFI bör analysera och definiera vilka väsentliga risker som finns i verksamheten.
- Därefter bör man fastställa vilka konkreta kontrollaktiviteter som behövs för att hantera dessa risker (vad som ska göras, av vem, hur ofta samt former för uppföljning av åtgärderna)
- En annan del av den interna kontrollen är utvecklingen av en kontrollmiljö på SFI. Detta innebär bl.a. en förändring av den tradition eller kultur som verkar finnas inom SFI att inte vilja stöta sig med de olika branschaktörerna. Med andra ord, det krävs en avvägning mellan SFI:s myndighetsroll och den främjande roll man har som aktör inom det filmpolitiska området, där SFI:s kontrollerande uppgifter lyfts fram.

Mårten Levin

Lars Häggmark

## A Agerandet vid SFI

I det följande redovisas en månadsvis sammanställning (perioden december 2005 till oktober 2006) av hur SFI agerat med anledning av utebliven inrapportering av kassarapporter samt inbetalning av biografavgift från Astoria.

Rapportering och betalning från Astoria	Agerande vid SFI
<p><b>Hösten 2005</b></p> <p>Astoria släpar efter betalning av biografavgift ca 1 månad</p>	<p><b>Hösten 2005</b></p> <p>Påminnelser enligt vanlig rutin (brev) samt telefonsamtal. Handläggare gör ekonomichef uppmärksam på frågan.</p>
<p><b>December 2005/Januari 2006</b></p> <p>Astoria betalar inte biografavgiften för period 11 och 12</p>	<p><b>December 2005/Januari 2006</b></p> <p>Det blir klart att vd kommer att sluta sitt uppdrag i maj månad.</p> <p>Ökat antal muntliga påminnelser om betalning med anledning av kommande bokslut.</p> <p>Handläggare menar att vd fått information om att just Astoria har problem med att betala. Vd uppger att hon inte fått någon sådan specifik information.</p>
<p><b>Februari 2006</b></p> <p>3/2 Biografavgift Period 11 betalas</p> <p>17/2 Biografavgift Period 12 betalas</p> <p>20/2 Biografavgift Period 1 betalas ej</p>	<p><b>Februari 2006</b></p> <p>Påminnelse sker enligt vanlig rutin samt muntligen mellan handläggare SFI och Astoria.</p>
<p><b>Mars 2006</b></p> <p>20/3 Biografavgift Period 1 betalas</p> <p>20/3 Biografavgift Period 2 betalas inte</p> <p>30/3 Biografavgift Period 2 redovisas (dvs. kassarapporter skickas in)</p>	<p><b>Mars 2006</b></p> <p>Påminnelse sker enligt vanlig rutin samt muntligen mellan handläggare SFI och Astoria.</p>
<p><b>April 2006</b></p> <p>20/4 Biografavgift Period 3 betalas inte</p> <p>?/4 Biografavgift Period 3 redovisas, datum okänt (ej diariefört på SFI)</p>	<p><b>April 2006</b></p> <p>Påminnelse sker enligt vanlig rutin samt muntligen mellan handläggare SFI och Astoria.</p> <p>Handläggare och ekonomichef menar att de informerar vd muntligen om ärendet. Vd uppger att hon inte fått någon sådan specifik information.</p>
<p><b>Maj 2006</b></p> <p>20/5 Biografavgift Period 4 betalas inte</p> <p>23/5 Biografavgift Period 4 redovisas</p>	<p><b>Maj 2006</b></p> <p>6/5 Vd slutar</p> <p>Påminnelse sker enligt vanlig rutin samt muntligen mellan handläggare SFI och Astoria.</p>

<p><b>Juni 2006</b></p> <p>20/6 Biografavgift Period 5 betalas inte</p> <p>22/6 Biografavgift Period 5 redovisas</p>	<p><b>Juni 2006</b></p> <p>Ekonomichef beslutar att fakturera Astoria den ackumulerade uteblivna biografavgiften. Faktureringen försenas ca tre veckor, orsak som anges är problem med det nya ekonomisystemet.</p> <p>20/6 Faktura avseende period 2, 3 och 4 skickas. Summa 5,34 mkr</p> <p>22/6 Faktura avseende period 5 skickas. Summa: 1,15 mkr</p>
<p><b>Juli 2006</b></p> <p>20/7 Biografavgift Period 6 betalas inte</p> <p>Biografavgift Period 6 redovisas inte</p>	<p><b>Juli 2006</b></p> <p>Inget särskilt agerande av handläggare och ekonomichef. Semestertider.</p>
<p><b>Augusti 2006</b></p> <p>20/8 Biografavgift Period 7 betalas inte</p> <p>Biografavgift Period 7 redovisas inte</p>	<p><b>Augusti 2006</b></p> <p>10/8 Nya vd informeras för första gången</p> <p>14/8 Faktura avseende period 6 skickas. Summa: 0,67 mkr</p> <p>15/8 Inkassokrav på ackumulerad utebliven biografavgift skickas.</p> <p>16/8 Vd, båda vice vd samt ekonomichef träffar Astoria, krav på återbetalningsplan. Vd informerar styrelseordf. Styrelseordf. informerar Kulturdepartementet</p>

September 2006	September 2006
<b>4/9</b> Förslag på återbetalningsplan till SFI	<b>4/9</b> Vd har kontakt med Astorias vd
<b>19/9</b> Biografavgift Period 8 betalas (i tid) Biografavgift Period 7 redovisas	Vd och ordf. informerar ordf. Biograf- ägarförbundet
	Styrelseordf. informerar Kultur- departementet
	<b>5/9</b> Vd informerar Kulturdepartementet
	<b>14/9</b> Vd och styrelseordf. möter Astoria. Astoria gör muntliga utfästelser om betalning av biografavgiften (period 8 i tid, ackumulerad skuld innan årets slut)
	<b>20/9</b> SFI:s styrelse beslutar principiellt om ansökan om betalningsföreläggande. Vd informerar Astoria
	<b>21/9</b> Vd har kontakter med Astoria Vd och styrelseordf. har kontakter med Kulturdepartementet
	<b>22/9</b> Vd har kontakter med Astoria Vd och styrelseordf. har kontakter med Kulturdepartementet Fullmakt ges till inkassobolag att gå vidare med ansökan om betalningsföreläggande. Utförs <b>25/9</b> .
	<b>25/9</b> Faktura avseende period 7 skickas. Summa: 0,94 mkr
	<b>Oktober 2006</b>
	<b>3/10</b> Vd informerar personalen på SFI (namnger ej Astoria eller skuldens storlek)
	<b>14/10</b> SFI ges ett förslag om ackordslösning vid rekonstruktion av Astoria
	<b>16/10</b> SFI:s styrelse beslutar i extramöte att säga nej till ackordslösning
	<b>17/10</b> Styrelsens beslut meddelas företags- rekonstruktören (utsedd av tingsrätten)