



RAPPORT

Dokumentdatum

2014-03-26

Skapat av

Pia Danielsson, Projektledare samt projektgruppen

Administrative Assessment Exercise (AAE) 2014

Controllerfunktion, prognoser, budget, uppföljning

Sammanfattning

Controllerfunktionen, prognoser, budget och uppföljning på alla nivåer på KTH. Fokus på controllerfunktionen och dess arbete med att tillhandahålla administrativt stöd för uppföljning, budget och prognos. Avgränsningen som gjorts är att detta projekt endast tittar på uppföljningen av ekonomi och personal. AAE-projekt nr 13 tittar på uppföljning av verksamheten. I början av hösten 2013 slutfördes en studie avseende prognosverktyg vid KTH. Slutsatsen med projektet blev att KTH inte har en enhetlig hantering av budget och prognosarbetet vilket visar att detta redan konstaterats.

- Uppföljningsarbete på KTH sker på alla nivåer. Det kan konstateras att liknande uppföljning periodvis görs både centralt och på skolnivå. Inom organisationen sker mycket manuell insamling av uppföljningsdata - vilket skapar ineffektivitet.
- Implementering av gemensam uppföljning och gemensamma budgetrutiner skapar bättre och mer tillförlitliga prognoser.
- Den främsta intressenten av KTH:s rapportpaket är KTH:s ledning. Det är viktigt att kommunicera syftet med KTH-, Skol- och Indikatorrapporterna i hela organisationen.
- Personalrelaterad uppföljning bör utvecklas med gemensamma indikatorer.
- Uppföljningssystemet VIS är eftersatt, det behöver utvecklas och personal behöver utbildas. Systemet upplevs som komplext och svårhanterligt och dess data som icke tillförlitligt.

Projektgruppen vill rekommendera att prioritera följande utvecklingsområden:

1. Framtagande av gemensamma kontroller av redovisning.
2. En mer heltäckande uppföljning av personalrelaterade frågor.
3. Utbildningar i och utveckling av systemet VIS.
4. Framtagande av gemensamma budgetrutiner och budgetmallar.
5. Utveckling av ett gemensamt prognosverktyg.

Innehåll

Sammanfattning	3
1 Inledning.....	1
1.1 Avgränsningar i projektet	1
1.2 Syfte/Metod/Mål.....	2
2 Uppföljning inom KTH	2
2.1 Nätverk.....	2
2.2 Struktur.....	2
2.3 Ekonomiavdelningen	3
2.4 Personalavdelningen.....	3
2.5 VIS.....	3
3 Uppföljningsprocesser	4
3.1 KTH-, Skol- och Indikatorrapporten	4
3.2 Årsplanering	4
3.3 Innehåll i rapporterna.....	5
3.4 Arbetsprocess för framtagande av rapporterna.....	6
3.5 Tidsåtgång vid framtagande av rapporterna	8
3.6 Publicering och spridning av rapporterna	8
3.7 Uppföljningsarbete på skolorna	8
4 Omvärldsanalys	9
4.1 Lagar, regler och externa krav som påverkar processen.....	9
4.2 Viktigaste externa intressenterna.....	9
4.3 Erfarenhetsutbyte.....	10
5 Interna intressenter	10
5.1 Ledningens syn på uppföljning	10
5.2 KTH:s rapportpaket	11
5.3 Skolornas syn på uppföljning	13
6 Analys.....	15
6.1 Slutsats.....	16
6.2 Projektgruppen vill rekommendera att prioritera följande utvecklingsområden:	16
7 Analys av självvärderingsarbetet	17
Figur 1. KTH:s rapportpaket för uppföljning, presenteras vid fem olika tillfällen under årscykeln.....	4
Figur 2. Årscykel	5
Figur 3. Processbeskrivning över framtagandet av KTH:s rapportpaket.	7
Figur 4. Arbetstidsförbrukning vid produktion av KTH:s rapportpaket	8
Figur 5. SWOT-analys utförd på KTH:s rapportpaket samt ur ett uppföljningsperspektiv, efter intervju med ledning.....	11
Figur 6. Behov av detaljerad uppföljning	12
Figur 7. SWOT-analys utförd på KTH:s rapportpaket, efter intervju med skolorna.	13
Figur 8. SWOT-analys utförd ur uppföljningsperspektiv, efter intervju med skolorna.	14

1 Inledning

KTH har högt ställda mål på excellens och kvalitet inom alla områden. I utvecklingsplanen för 2013 – 2016 framgår att administrationen ska vara en integrerad del av kärnverksamheten. Därför, som ett led i kvalitetsutvecklingen utvärderas det administrativa stödet under perioden. Denna utvärdering kallad Administrative Assessment Exercise (AAE-2014) påbörjades i september 2013 och avslutas under hösten 2014.

Det här projektet ”Controllerfunktion, prognoser, budget, uppföljning” är AAE-projekt nr 10. Projektet fokuserar på controllerfunktionen och dess arbete med att tillhandahålla administrativt stöd för uppföljning, budget och prognosarbetet som ett led i uppföljningen av verksamheten på KTH.

Controllerfunktionen på ekonomiavdelningen (EA) har i ett antal år arbetat med att ta fram uppföljningsrapporter efter ledningens beställningar: KTH-rapporten¹ (fyra gånger per år) och Indikatorrapporten² (en gång per år). Det har även tagits fram Skol-rapporter³, en per skola. AAE 2014 ger nu möjlighet till att utvärdera dessa rapporter och ytterligare uppföljning både centralt och lokalt på KTH. Frågeställningar som denna självvärdering ska besvara är;

- Är syftet med rapporterna klart beskrivet?
- Vem/vilka använder sig av rapporterna och på vilket sätt?
- Hur presenteras rapporterna för nätverk och andra i organisationen?
- Har rapporterna rätt innehåll?
- Vilken annan uppföljning används inom organisationen?
- Hur ser service, kompetens och kostnad ut i relation till uppföljningen inom KTH?

Arbetet med AAE-2014 ska fokusera på service, kompetens och kostnad och resultera i ett antal utvecklingsprojekt inom KTH.

1.1 Avgränsningar i projektet

I samband med starten av AAE-projektet, slutfördes ett projektarbete vid Ekonomistyrningsverkets (ESV) controllerutbildning där syftet var att genomföra en förstudie avseende prognosverktyg vid KTH⁴. Projektet initierades och genomfördes i huvudsak vid KTH och en av slutsatserna blev att KTH inte har en enhetlig hantering gällande budget och prognos. Budgetarbetet vid skolorna grundar sig på olika arbetsprocesser, där skolorna har egna mallar och bedömningsätt. Det konstaterades att, för att KTH ska kunna skapa likvärdiga, jämförbara och tillförlitliga prognoser måste gemensamma riktlinjer och mallar gällande budgetprocessen implementeras i hela organisationen. Det genomförda arbetet har genomlyst en stor del av detta utvärderingsprojekts syfte och vi har därför valt att avgränsa projektet till att enbart fokusera på uppföljning avseende ekonomi och personal.

Avgränsning gjordes även mot projekt nr 13, Utvärdering av det Administrativa stödet för uppföljning av utbildning och forskning inom AAE 2014. Projektet gäller uppföljning av verksamhetsuppdragen

¹ Senast publicerad KTH-rapport biläggs självvärderingen.

² Senast publicerad Indikatorrapport biläggs självvärderingen.

³ Senast publicerad Skol-rapport biläggs självvärderingen.

⁴ Prognosverktyg vid KTH- en jämförande kartläggning, se bilaga.

med fokus på utbildning och forskning medan detta projekt omfattar uppföljning av ekonomi och personal. Projektledaren samt ytterligare en deltagare ingår i båda projekten för att säkerställa att projekten inte överlappar varandra utan kompletterar varandra.

1.2 Syfte/Metod/Mål

Syftet med AAE-utvärderingen generellt är att arbetet ska bidra till ökad kvalitet i administrationen, öka kunskapen om utvärdering och kvalitetsarbete bland administrativ personal och öka synligheten av det administrativa arbetet.

Syftet med projekt nr. 10 är att förbättra kvaliteten i det administrativa arbetet kring uppföljning, budget och prognos. Projektet kommer att utgå från controllergruppen vid ekonomiavdelningen och deras arbete med uppföljningsrapporterna samt undersöka hur dessa används av KTH:s och skolornas ledning. Projektet kommer även gå igenom skolornas uppföljning på avdelning och forskargruppernivå. Hur skolornas controllerfunktion arbetar med uppföljning, vilken typ av uppföljning de har idag och vad de efterfrågar. Det kommer tydliggöras vad som utförs av skolornas olika controllerfunktioner och vad som kan samordnas för att effektivisera arbetet och göra uppföljningen jämförbar mellan skolorna.

Självvärderingen ska utvärdera uppföljningen genom kompetens, service och kostnad. Målet med självvärderingen är att identifiera områden inom de administrativa stödprocesserna för uppföljning, budget och prognosarbete och där KTH bör bedriva fortsatt utvecklingsarbete. Arbetet ska även svara på vilka styrkor och svagheter som finns inom det uppföljningsarbete som idag sker inom KTH.

För att utföra självvärderingen ska intervjuer genomföras. Projektet ska intervjua KTH:s ledning samt representanter för fem olika skolor. De som ska intervjuas i KTH:s ledning är styrelseordförande, rektor, prorektor, dekanus, prodekanus och förvaltningschef. Dessa benämns i rapporten fortsättningsvis som KTH:s ledning. De skolor där intervjuer kommer att genomföras är; Skolan för arkitektur och samhällsbyggnad (ABE-skolan), Skolan för kemivetenskap (CHE-skolan), Skolan för Datavetenskap och kommunikation (CSC-skolan), Skolan för elektro- och systemteknik (EES-skolan), och Skolan för teknik och hälsa (STH-skolan). De som ska intervjuas på skolorna är; skolchef, administrativ chef, ekonomiansvarig, personalansvarig samt avdelningschefer eller andra chefer från verksamheten.

2 Uppföljning inom KTH

2.1 Nätverk

Uppföljning inom KTH sker på alla nivåer och områden. Uppföljning görs både av universitetsförvaltningen (UF) och av varje enskild skola, vilket förutsätter ett nära samarbete mellan UF och skolorna. För ett antal år sedan bildades olika nätverk för administrativa frågor inom bland annat ekonomi och personal. Nätverken träffas regelbundet för att diskutera och planera gemensamma lösningar. Nätverken fungerar som informationspridare av nyheter och som ett forum för att diskutera aktuella utvecklingsfrågor.

2.2 Struktur

Det administrativa stödet inom KTH är strukturerat enligt följande grundstenar; dialog, ekonomisk uppföljning, bemanningsplanering, organiserad hierarki och chefer i administrationen⁵. Dialogen

⁵ Enligt intervju med förvaltningschef.

tillämpas genom strukturerade skoldialoger mellan central ledning och ledning på skolan. Den ekonomiska uppföljningen rapporteras genom delårsrapport, årsredovisning och löpande via ett centralt framtaget rapportpaket; KTH-, Skol- och Indikatorrapporter⁶. Bemanningsplanering utförs av varje enskild skola.

2.3 Ekonomiavdelningen

Ekonomiavdelningen (EA) har i uppdrag att utveckla en väl fungerande controllerfunktion och har inlett ett arbete med att förbättra uppföljning, budgetering och prognostisering. EA har även ett samordningsansvar för fastställda rapporter som beskrivs nedan. Utöver KTH-rapporterna arbetar avdelningen med löpande uppföljning av skolornas ekonomi med hjälp av andra rapporter och analyser. Löpande görs olika typer av uppföljningar och analyser genom skolbesök för att säkerställa att redovisningsregler och riktlinjer följs och för att öka tillförlitligheten i uppföljningen. EA ger ut interna anvisningar och riktlinjer avseende redovisningen. Detta har haft hög prioritet eftersom organisationen är decentraliserad. Varje skola upprättar fullständiga bokslut och delårsrapporter. En decentraliserad redovisning kräver noggranna och tydliga regler och en nogsam uppföljning av att reglerna följs. I samband med införandet av SUHF-modellen⁷ byggdes centrala mallar för budgetering av gemensamma kostnader på skolorna. Det saknas däremot några gemensamma mallar för det samlade budgetarbetet. Följden är att varje skola gör på sitt eget sätt och lägger resurser på att utveckla egna mallar.

2.4 Personalavdelningen

Personalavdelningens (PA) huvuduppdrag är att ansvara för och samordna arbetsgivarstrategier, konsultationer, förhandlingar och myndighetsutövande inom hela HR-området. PA ska arbeta med strategiskt och operativt personalarbete. Avdelningen har ett ansvar för att driva processerna, stödja verksamheten och utveckla KTH-gemensamma policys inom HR-området. HR-controllergruppen inom Personalavdelningen har i uppdrag att förvalta och utveckla KTH:s personaladministrativa system samt ha det övergripande ansvaret över kopplingar mot övriga administrativa system. Gruppen tar fram, tillhandahåller och sammanställer KTH-gemensam personalstatistik och uppföljningar av personaldata. Exempel på områden är KTH-, Skol-, Indikatorrapporter, årsredovisning, lönekartläggningar, interna och externa förfrågningar m.m.

2.5 VIS

Verksamhetsinformationssystemet (VIS), är ett system som används för att göra uppföljningar och analyser och där färdiga rapporter publiceras. Det är ett webbaserat system vilket gör att tillgängligheten är stor. VIS utvecklas löpande och har en mängd rapporter på olika nivåer att tillgå för användarna. Varje natt hämtar VIS in senaste dagens uppdateringar från källsystemen Ladok och Agresso vilket gör att aktuell information finns att tillgå redan dagen efter. VIS hämtar uppdateringar från HR+ varje månad. VIS hämtar transaktioner från källsystemen Agresso, HR+ och Ladok. Det innebär att det går att följa upp ekonomi, personaldata och studieresultat i VIS. Viktigt att veta är att källsystemen HR+ och Ladok till skillnad från Agresso ändrar uppgifter bakåt vid en uppdatering. Det leder till att rapporter som tas ut i VIS också ändras retroaktivt. Känner man inte till detta riskerar man att tro att VIS inte är ett tillförlitligt system. VIS används både centralt och ute i verksamheten. Utöver uppföljningar i VIS finns också möjlighet till uppföljningar direkt via källsystemen Agresso och HR+.

⁶ Innehåll i rapportpaketet beskrivs i stycke 3.

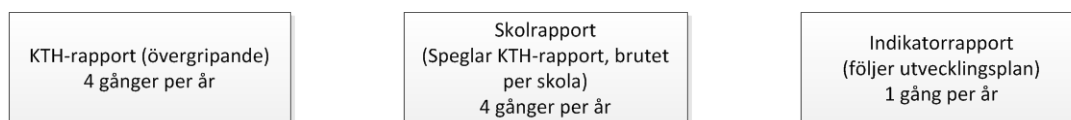
⁷ Redovisningsmodell från Sveriges universitets- och högskoleförbund, för fördelning av direkta och indirekta kostnader

3 Uppföljningsprocesser

Under 2008 initierades ett arbete med att strukturera uppföljning inom KTH genom utarbetande av två rapporter som publicerades i VIS. Det var starten till styrelserapport I och II. Med grunderna i denna struktur utvecklades under 2012 rapportpaketet som idag kallas KTH-rapport och Skol-rapport. Även arbetet med att ta fram Indikatorrapporten påbörjades under 2008.

3.1 KTH-, Skol- och Indikatorrapporten

Syftet med KTH:s rapportpaket är att skapa en överskådlig uppföljning av KTH:s övergripande mål. Det är viktigt för KTH:s ledning att varje skola kan följa upp sin verksamhet genom en motsvarande Skol-rapport.



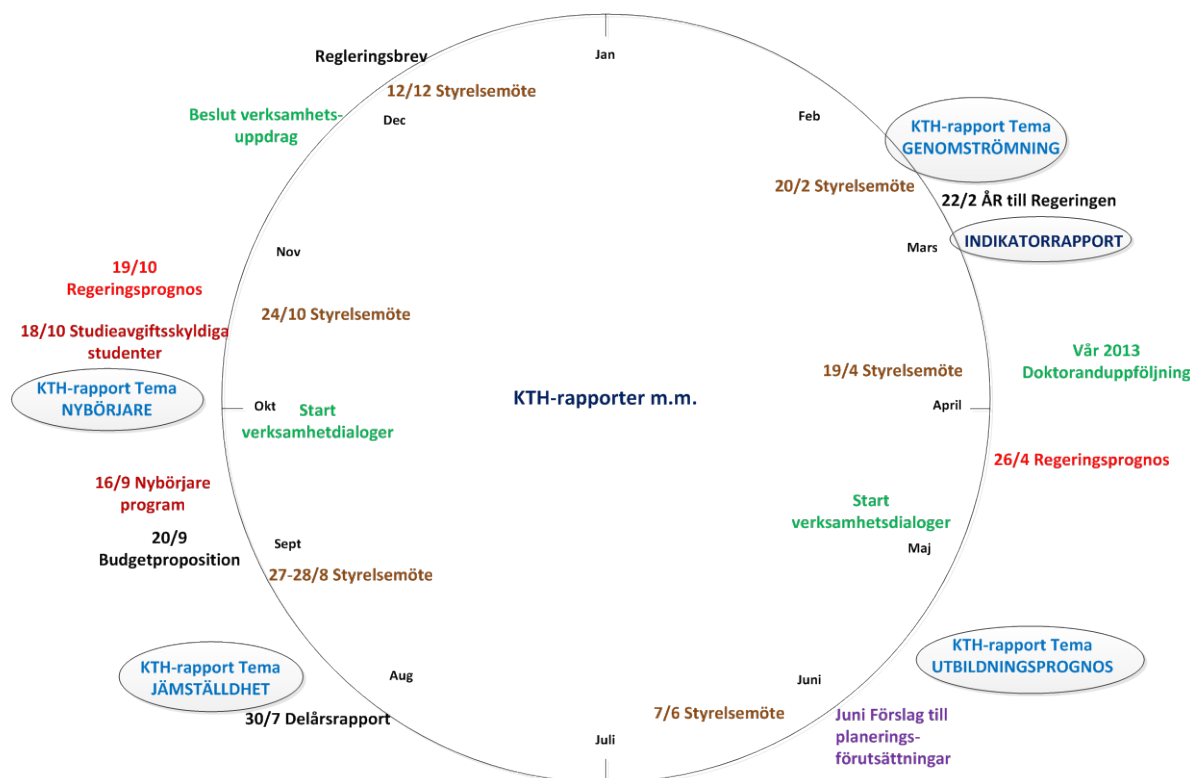
Figur 1. KTH:s rapportpaket för uppföljning, presenteras vid fem olika tillfällen under årscykeln

Rapportpaketet till KTH:s ledning består av fyra KTH-rapporter och en Indikatorrapport. KTH-rapporterna presenterar ekonomi-, personal- och verksamhetsuppföljning och varje rapport har ett specifikt tema. Beslutade teman är genomströmning, utbildningsprognos, jämställdhet och nybörjare. Dessa har valts utifrån när under året det går att få fram tillförlitlig data. I samband med framtagandet av KTH-rapporterna tas även tio Skol-rapporter fram, en per skola. Skolrapporten speglar informationen i KTH-rapporten nedbrutet på respektive skola. Indikatorrapporten följer KTH:s utvecklingsplan och följer upp de övergripande målen och presenteras en gång per år. I bilaga till Indikatorrapporten presenteras siffrorna uppdelade per skola.

Utfallet som presenteras i KTH-rapporten kommenteras av rektor och utfallet i Skol-rapporterna kommenteras av respektive skolchef. KTH-rapporterna ska presenteras på fem av universitetsstyrelsens sex årliga möten och utgör basen för diskussioner kring KTH:s uppföljning. Skol-rapporterna bör på motsvarande sätt presenteras på varje skolas ledningsgrupp.

3.2 Årsplanering

KTH-rapporterna presenteras för styrelsen vid tertial I och II samt vid delårsrapport och bokslut. Indikatorrapporten presenteras årligen i april och avser helåret samt tre år tillbaka i tiden. I samband med att KTH-rapporterna publiceras tas även Skol-rapporterna fram. I samband med publiceringen av Indikatorrapporten ges information avseende KTH:s placering i senaste rankinglistor.



Figur 2. Årscykel

3.3 Innehåll i rapporterna

KTH-rapporten inleds med rektors kommentarer och Skol-rapporterna med skolchefens kommentarer. Därefter redovisas fakta enligt följande:

- Resultaträkning i relation till budget och samma period föregående år. Vid helår och halvår presenteras informationen även uppdelat i utbildning och forskning.
- Resultaträkning per halvår och helår samt fyra perioder bakåt.
- Helårsstudenter (HST) och helårsprestationer (HPR) per typ av utbildning och totalt, brutet på finansieringsform (d.v.s. anslag och studieavgiftsfinansierad), med årsjämförelse senaste fyra åren.
- Examina på grund- och avancerad nivå med jämförelse senaste fyra åren.
- Examina på forskarnivå med jämförelse senaste fyra åren.
- Antal årsarbetskrafter per personalkategori med jämförelse senaste fem åren.
- En sammanställd sida med poster till största delen ur ekonomisystemet uppdelat per skola avseende myndighetskapital, oförbrukade bidrag m.m. samt antal årsarbetskrafter. De senaste fyra åren.
- Data enligt gällande rapporters tema.

I KTH-rapporten presenteras delar av informationen i bilagor. Skol-rapporten är som tidigare nämnts en spegling av KTH-rapporten men nedbruten på skolnivå. I Skol-rapporterna publiceras allt löpande utan bilagor.

Indikatorrapporten har publicerats sedan 2008 i samband med KTH:s årsredovisning och ingår i KTH:s planerings- och uppföljningsprocess. Under 2011 reviderades Indikatorrapporten mot bakgrund av KTH:s kvalitetspolicy för 2011-2015. Den beskriver kvalitetsutvecklingen inom områdena, utbildning, forskning, kompetensförsörjning, samverkan och kunskapsöverföring samt internationalisering och förvaltning.

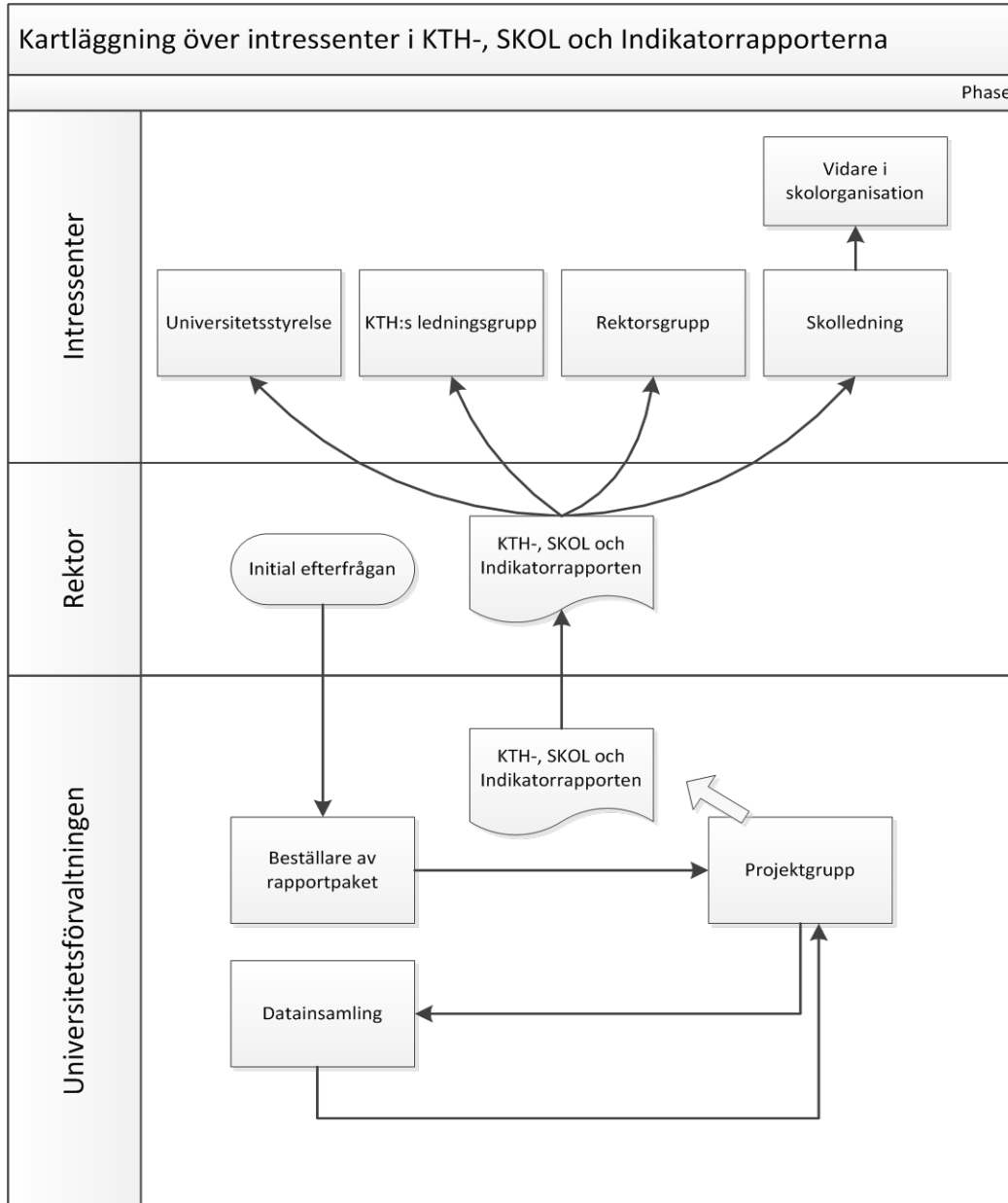
Den Indikatorrapport som presenterades till styrelsen i april 2013 utgick ifrån KTH:s utvecklingsplan för perioden 2009-2012. I december 2012 beslutade styrelsen om en ny utvecklingsplan för åren 2013-2016 vilket har föranlett en större förändring av kommande indikatorrapport som därmed endast kommer rapportera kring de övergripande målen i utvecklingsplanen.

3.4 Arbetsprocess för framtagande av rapporterna

Den ursprungliga arbetsprocessen startade genom efterfrågan från KTH:s ledning. Varje arbetsprocess startar genom ett avstämningsmöte mellan rapportansvarig och rapportbeställare. Beställaren framför eventuella förändringar från föregående rapport. Beställare av rapporten är förvaltningschef, planeringschef, ekonomichef och personalchef. Ansvarig för utarbetandet av rapporterna är controllergruppen på EA. Under controllergruppen har det tillsatts en projektgrupp som är ansvarig för insamling av den data som presenteras i rapporterna. Projektgruppen består av deltagare från avdelningen för utbildningsadministration (AUA), PA och EA. Varje avdelning tar fram relevant data ur respektive källsystem eller via VIS. Data levereras till rapportansvarig via en gemensam mapp som alla har tillgång till. Det krävs en del manuell hantering för att sätta ihop materialet. Rapportansvarig sammanställer informationen och inhämtar rektors och skolchefs kommentarer. Vartefter det publiceras i VIS.

Vid framtagande av Indikatorrapporten kompletteras projektgruppen med medarbetare från Research Office (RO) och planerings och utredningsavdelningen (PLU) samt medarbetare på enheten för Publiceringsinfrastruktur på Skolan för Teknikvetenskaplig Kommunikation och Lärande (ECE-skolan).

Uppgifter till indikatorrapporten tas både ur befintliga system på KTH, via beställningar till SCB och genom manuell insamling. Det hämtas även information ur systemen Web och Science och DiVA när det gäller rapportering av publiceringar och bibliometriska indikatorer.



Figur 3. Processbeskrivning över framtagandet av KTH:s rapportpaket.

3.5 Tidsåtgång vid framtagande av rapporterna

Projektgruppen har gjort en uppskattning av tidsåtgång för att producera KTH:s rapportpaket. Beräkningarna baseras på ett bästa falls scenario d.v.s. att inga störningar inträffar. Det tar då sammantaget cirka 7,5 dagar att producera en KTH-rapport och Skol-rapporterna. För de fyra rapporttillfällena krävs ungefär 30 arbetsdagar. För att producera Indikatorrapporten beräknas cirka 220 arbetsdagar. På PLU har man en utredare speciellt anställd för att arbeta med rankingfrågor och denna persons största arbetstid har lagts på Indikatorrapporten. På övriga avdelningar har man personal som har många andra arbetsuppgifter och som får klämma in arbetet med rapporterna mellan alla andra arbetsuppgifter. Dessvärre tvingas de trots planeringen av antal dagar för arbetet med rapporterna ändå lägga betydligt mer tid då det som regel inte går att ta fram allt enligt bästa falls scenario.

Produktion av KTH-, SKOL- och Indikatorrapporterna motsvarar drygt en årsarbetskraft. Tiden fördelas enligt tabell nedan:

Antal arbetsdagar	Beställare	AUA	EA	PA	ECE	PLU	RO	
KTH- Skol-rapporter	4	6	8	12	0	0	0	30
Indikatorrapport	2,5	1,5	7,5	7,25	15	182	3,75	220
SUMMA	6,5	8	16	19	15	182	4	250

Figur 4. Arbetstidsförbrukning vid produktion av KTH:s rapportpaket

3.6 Publicering och spridning av rapporterna

KTH-rapporterna publiceras ett antal veckor före universitetsstyrelsens möten. Rapporterna presenteras för styrelsen av rektor eller förvaltningschef. Rapporterna presenteras även för KTH:s ledningsgrupp, rektorsgrupp samt det administrativa chefsnätverket. Alla rapporter levereras via mejl till sekreterare eller sammankallande inom olika nätverk på KTH. Nyckelpersoner som får rapporterna för vidareförmedling är; sekreterare för grundutbildningsansvariga (GA-gruppen), sekreterare för forskningsansvariga (FA-gruppen) och utbildningsadministrativt ansvariga (UA-gruppen, utbildningsutskottet, sekreterare fakultetsrådet). Genom utskick av rapporterna till personalavdelningen och ekonomiavdelningen får även personalnätverk, redovisningsnätverk och ekonominätverk rapporterna till sig. Det är sedan upp till dessa att vidareförmedla informationen inom organisationen.

3.7 Uppföljningsarbete på skolorna

Beskrivningen är baserad på genomgång av EES-skolan och STH-skolan. Hur uppföljning bedrivs på skolorna varierar då skolorna är olika organiserade, vilket även visas inom ekonomi- och personaladministrationen.

KTH- och Skol-rapporterna skickas till skolorna. Därefter skrivs skolans kommentarer som inkluderas i Skol-rapporten. Kommentarer skrivs i första hand av skolchef och ekonomiansvarig på skolan, men diskuteras även med administrativa chefen och grundutbildningsansvarig. Kommentarer skickas därefter till UF.

Underlag till skolornas kommentarer utgörs förutom av Skol-rapporten av ytterligare information som hämtas från källsystemen eller VIS. Underlaget består därutöver av utfall och prestationer nedbrutet på avdelningar och verksamheter med mer detaljer som stöd till analyserna och kommentarerna. Både KTH-rapporten och Skol-rapporten tas upp i skolans ledningsgrupp, där avdelningscheferna ingår.

Delar av informationen lämnar avdelningschefer sedan vidare på sina avdelningsmöten, ekonomerna på skolan får också information av ekonomiansvarig vid månatliga möten.

Arbetet med uppföljning av ekonomi och personal på avdelnings- och projektnivå sker med hjälp av underlag från VIS, olika standardrapporter ur källsystemen (AGRESSO och HR+) och egna bearbetningar i exceldokument/arbetsböcker. Efter årsbokslut görs manuella avstämningar över det gångna året direkt i källsystemen. Skolan tar månadsvis ut resultatrapporter med budgetjämförelse ur VIS både på skol- och på avdelningsnivå. Resultatrapporten på skolnivå, samt en sammanställning av avdelningarnas utfall redovisas för ledningsgruppen. Avdelningarnas resultatrapporter distribueras till avdelningscheferna. Uppföljning per projekt görs främst av avdelningsekonomen som sedan informerar avdelningschef och projektledare.

När skolorna ska förbereda sig till rektorsdialogen inleds arbetet med att komplettera material från UF med andra rapporter från VIS eller källsystemen. Arbetet utförs av kretsen skolchef, vice skolchef, administrativ chef, grundutbildningsansvarig (GA), forskarutbildningsansvarig (FA), samt ekonomiansvarig. I vissa fall deltar även personalansvarig och funktionsansvarig för utbildnings- och forskningsadministration.

4 Omvärldsanalys

Omvärldsfaktorer påverkar KTH:s forskning och utbildning på olika sätt och påverkar därmed även styrning, planering och uppföljning. Inom UF har varje avdelning ett ansvar att följa utvecklingen inom sitt område.

4.1 Lagar, regler och externa krav som påverkar processen

Riksdag och regeringen styr universitet och högskolor främst genom högskolelag, högskoleförordning och regleringsbrev. I Högskolelagen (2000:260) står följande:

”Verksamheten skall avpassas så att en hög kvalitet nås, såväl i utbildningen som i forskningen och det konstnärliga utvecklingsarbetet. De tillgängliga resurserna skall utnyttjas effektivt för att hålla en hög kvalitet i verksamheten. Kvalitetsarbetet är en gemensam angelägenhet för högskolornas personal och studenterna.”

I myndighetsförordningen (20017:515) framgår att ledningen vid KTH ansvarar för att verksamheten bedrivs effektivt, enligt gällande rätt och att redovisningen är tillförlitlig och rättvisande. När det gäller uppföljning är det framförallt regleringsbrev och förordning (2000:605) om årsredovisning och budgetunderlag som sätter ramarna för vad som ska återrapporteras till regeringen. Dessa krav påverkar även den interna uppföljningen då den även utgör en kvalitetssäkring för det som ska redovisas i årsredovisningen. Uppföljning mot budget ger också ett underlag för att försäkra oss om att KTH hushåller med tillgängliga resurser.

Under de senaste åren har regeringens styrning av universitet och högskolor förändrats och antalet återrapporteringskrav i regleringsbrevet har minskat betydligt.

4.2 Viktigaste externa intressenterna

Det finns flera viktiga externa intressenter när det gäller KTH:s verksamhet: Regeringen ställer krav att skattemedlen utnyttjas effektivt. Näringslivet och det omgivande samhället ställer krav på leverans av kunskap. Studenterna ställer krav på hög kvalitet i utbildningen.

En annan kategori intressenter är externa finansiärer inom forskningen. Här sker en utveckling mot att finansiärer i högre utsträckning kräver återrapportering och uppföljning såväl av verksamheten som ekonomiskt utfall.

4.3 Erfarenhetsutbyte

KTH deltar i erfarenhetsutbyte med andra universitet och högskolor vilket ger goda förutsättningar och beredskap inför förändringar. Nationellt finns flera nätverk där deltagare från samtliga universitet deltar, planeringschefer, ekonomichefer, personalchefer m.fl. Nätverken träffas regelbundet och arbetar fram gemensamma synsätt på olika frågor. KTH deltar även i Högskoleförbundet för redovisningsfrågor (HFR) en gruppering inom SUHF. I HFR diskuteras redovisnings-, ekonomi- och planeringsfrågor. Till HFR-träffarna bjuds både departementsföreträdare, företrädare för ESV, Universitets kanslerämbetet (UKÄ) och Riksrevisionen. Samarbete mellan universiteten ger en styrka och en samsyn.

5 Interna intressenter

KTH-, Skol- och Indikatorrapporterna är grunden för den interna uppföljningen. De främsta intressenterna är universitetsstyrelsen, KTH:s ledningsgrupp, rektorsgrupp och respektive skolas ledning. Rapporterna ska spridas i organisationen genom olika funktioner som framgår av stycket 3.6. Som ett komplement till uppföljningsrapporterna tar både UF och skolorna fram annan uppföljning ur VIS och/eller ur de olika källsystemen.

5.1 Ledningens syn på uppföljning⁸

KTH:s ledning känner sig tillfreds med den uppföljning som finns inom KTH, framförallt har den förbättrats avsevärt de senaste åren. Ett identifierat problem är prognosernas tillförlitlighet. Problemet skapar en osäkerhet om framtiden. Det påpekas också att KTH måste bli bättre på att analysera och agera på den uppföljning som utförs.

Styrelseordförande påpekar att det är svårt att följa utvecklingen eftersom utfallet varierar så kraftigt från månad till månad. Han ser problem med de fluktuationer som uppstår i den ekonomiska redovisningen under året. Han anser att bättre information om varför dessa fluktuationer uppstår måste tas fram. Bättre personaluppföljning, både gällande bemanningsfrågor och mjukare frågor bör också framgå. Eftersom personal är universitetets största tillgång måste den följas upp, data bör presenteras i rapportpaketet men även löpande följas upp i skoldialogerna. Ledningen upplever den administrativa kompetensen inom hela organisationen som hög. Den ekonomiska redovisningen både inom UF och på skolorna måste bli mer genomlyst och transparent. UF:s ekonomi och redovisning måste tydliggöras så att det skapas en större förståelse för SUHF-modellen. Genom förtydligande kan intressenter utanför UF få en förståelse för var kostnaderna uppstår och hur de senare fördelas ut genom SUHF-modellen.

⁸ Informationen är inhämtad genom intervjuer med ledningen.

Efter intervjuerna med ledningen har en SWOT-analys genomförts. Analysen har diskuterats med referensgruppen. SWOT-analysen utgår från KTH-rapporterna och ett övergripande uppföljningsperspektiv, se nedan:

<p>Styrkor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alla har tillgång till samma information • Detaljrikedom • Skapar trygghet • Bra underlag för uppföljning 	<p>Möjligheter</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anpassa styrelsemötena efter kvartalen för att få bättre data och bättre prognoser • Skapa kortare sammanfattning • Rapporter som tagits fram på olika skolor bör användas i hela organisationen
<p>Svagheter</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oro kring datas tillförlitlighet • Kvartalsrapporter ger bättre siffror • Det saknas viktig information på personaldata • Risk för dubbelarbete mellan UF och skolorna • Otillräcklig uppföljning av UF • Dålig träffsäkerhet i prognoser 	<p>Hot</p> <ul style="list-style-type: none"> • Varje skola egenutvecklar rapporter • Befintliga rapporter kommuniceras inte

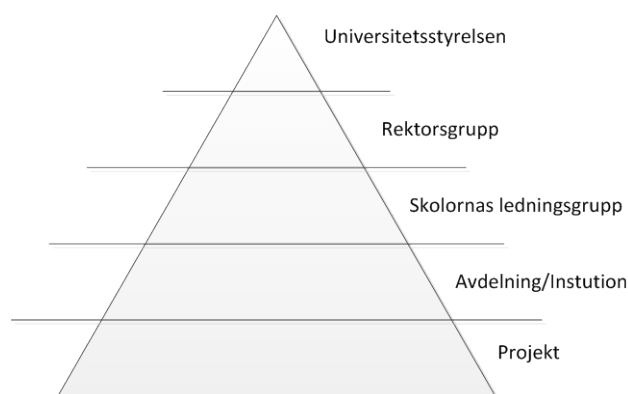
Figur 5. SWOT-analys utförd på KTH:s rapportpaket samt ur ett uppföljningsperspektiv, efter intervju med ledning.

5.2 KTH:s rapportpaket

KTH:s rapportpaket är främst framtaget för universitetsstyrelsen och de olika ledningsgrupperingarna. Syftet är att på ett lättförståeligt sätt kunna presentera KTH:s utfall. Efter genomförda intervjuer kan konstateras att ledningen i stort är nöjd med den uppföljning som finns inom ekonomi- och personalområdet och hur den presenteras. KTH-rapporterna och Indikatorrapporten finns som underlag vid styrelsemötena. Rektor presenterar aktuell KTH-rapport för universitetsstyrelsen för att ge en övergripande bild av KTH:s ekonomiska ställning. Att rapporterna finns skapar en trygghet och kontinuitet. Som ett komplement till KTH-rapporten önskas ett tillägg (på en sida) med ett fåtal viktiga indikatorer.

Skol-rapporterna visar hur respektive skola relateras till den övergripande uppföljningen. Synpunkterna på Skol-rapporterna är att de innehåller för mycket information för att ge en bra överblick och för lite information för att analysera en specifik avdelning på en skola.

Skolorna har också framfört vikten av att ha en summeringssida med en handfull indikatorer som de styrs på och att dessa följs upp vid skoldialogen. Vikten av att styrtalen inte är för komplexa utan kan förstås av varje medarbetare påpekas. Skolorna belyser att med ett fåtal indikatorer är det lättare att göra jämförelser mellan skolor med likartad verksamhet. Skolorna efterfrågar också mer långsiktighet i uppföljningar, det framkommer att de gärna följer upp trender under en så lång tid som tio år.



Figur 6. Behov av detaljerad uppföljning

Det kan konstateras att ju närmare kärnverksamheten vi kommer, desto mer detaljerad information efterfrågas. I toppen av pyramiden finns universitetsstyrelsen som behöver en kortfattad rapport. Projektansvarig efterfrågar mer detaljerad information.

Två SWOT-analyser har genomförts avseende det som framkommit i samband med intervjuerna på skolorna. Den ena analysen avser deras syn på rapportpaketet och den andra deras syn på övrig uppföljning inom skolan.

<p>Rapporterna</p> <p>Styrkor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grundläggande informationsmaterial • Heltäckande och överblickbart • Kontinuerlig uppföljning • Visualiserat • Nivellerar på en bra nivå 	<p>Möjligheter</p> <ul style="list-style-type: none"> • Standardisera rapporter • Kommunicera det som finns i systemen
<p>Svagheter</p> <ul style="list-style-type: none"> • För många nyckeltal för ledningen • För få detaljer för avdelningar • Syftet med rapporterna dåligt kommunicerat i hela organisationen • Används endast som informationsmaterial • För lite HR-data 	<p>Hot</p> <ul style="list-style-type: none"> • Skolorna skapar egna rapporter • För mycket siffror

Figur 7. SWOT-analys utförd på KTH:s rapportpaket, efter intervju med skolorna.

5.3 Skolornas syn på uppföljning⁹

Skol-rapporterna speglar den information som efterfrågas av ledningen i KTH-rapporten. På skolorna efterfrågas mer fördjupad information. Det leder till att varje skola tar fram mer detaljerad uppföljning efter behov. Uppföljningsinformationen hämtas antingen genom färdiga rapportmallar eller genom att skraddarsy information via kuber i VIS, alternativt ur källsystemen. Det är mycket arbetskrävande och riskerna är stora att andra siffror än i centralt producerade rapporter visas, detta leder till misstro mot system och data. Skolorna önskar ett bättre administrativt stöd från UF genom enklare rapporter anpassade för skolornas behov som skulle underlätta deras dagliga arbete.

Skolorna belyser problem med VIS. Systemet är svårhanterligt för ovana användare och definitioner av data saknas. Det skapar en osäkerhet kring framtagna värden. Det efterfrågas kontinuerliga utbildningar i VIS och bättre definitioner. Det har även framkommit att VIS undviks, då källsystemet hellre används. Skolorna upplever ibland att de system de efterfrågar inte finns och då skapar de alternativa lösningar genom att använda egenproducerade excellark men också genom framtagande av egna system.

⁹ Information inhämtat genom intervjuer med; ABE-skolan, CHE-skolan, CSC-skolan, EES-skolan och STH-skolan.

Under intervjuerna framkommer problem kring budgetprocessen. Det finns inte några enhetliga budgetrutiner eller budgetmallar inom KTH vilket leder till att processen är svårhanterlig. Skolorna efterfrågar enhetliga budgetrutiner och budgetmallar, som går att aggregera till skolnivå för att kunna jämföra sig med andra skolorna.

Behovet av administrativt stöd när det kommer till HR-frågor varierar kraftigt mellan skolorna. Vissa skolor anser sig få tillräckligt stöd medan några anser att det saknas och kan förbättras. En del skolor anser sig få fram relevant information via VIS medan andra letar information i källsystemen. Information till uppföljning och bemanningsplanering sammanställs i excellark. I vissa fall saknar skolorna systemstöd för att få fram önskad information. Skolan måste då vända sig till personalavdelningen. Det framkom önskemål att UF ska ge bättre återkoppling varför viss uppföljningsdata samlas in, skolorna kan då lättare se vad som är myndighetskrav och vad som följs upp från centralt håll i övrigt. Skolorna anser att de får kompetent stöd inom den egna organisationen. De framhåller vikten av de olika nätverk som finns inom KTH såsom personal-, ekonomi- och redovisningsnätverk.

Samtliga skolor ser ett behov av att ha en enhetlig hantering av ekonomi- och personalfrågor.

<p>Annan uppföljning</p> <p>Styrkor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kompetent personal finns inom skolor och centralt • Skolorna tar fram relevant information • Vill jämföra sig mot andra skolor 	<p>Möjligheter</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gemensam hantering för ekonomi o personalrapporter • Gemensamma mallar för bemanningsplanering, budget, prognoser o tidredovisning (EU) • Utbilda personal i uppföljningssystemen kontinuerligt • Bättre samordning inom UF gentemot skolorna • Ta fram längre trendcykler – 10 år
<p>Svagheter</p> <ul style="list-style-type: none"> • VIS för komplext-kräver experter • Definitioner i VIS saknas • Lanserar nya rapporter för fort med buggar • VIS har tappat i trovärdighet • Undviker VIS och går istället till källsystemen • För många specialanpassade rapporter • Skolorna gör egna rapporter- inget gemensamt - ineffektivt • För lite HR relaterad data • Benchmarking mellan skolorna-dålig • Budgetsystem - inget enhetligt • Personberoende istället för funktionsberoende 	<p>Hot</p> <ul style="list-style-type: none"> • Felaktig återrapportering till bidragsgivare

Figur 8. SWOT-analys utförd ur uppföljningsperspektiv, efter intervju med skolorna.

6 Analys

De viktigaste interna intressenterna när det gäller KTH:s rapportpaket är KTH:s ledning. De är i stort nöjda med rapporterna, då de skapar en trygghet och utgör ett bra diskussionsunderlag. Även om data i sig inte är anpassat för alla delar av organisationen. För att få mer relevant data till styrelsemötena och skoldialogerna kan ett alternativ vara att ta fram KTH-rapporterna kvartalsvis.

Att KTH:s ledning och skolornas ledning har olika syn på rapportpaketet kan tyda på en bristfällig kommunikation kring syftet med rapporterna. Skolorna efterfrågar mer detaljer som kan härledas till deras verksamhet medan ledningen är nöjd med den information som presenteras. Det innebär att syftet med just KTH-, Skol- och Indikatorrapporten måste kommuniceras bättre ut i hela organisationen. Rapporterna används i ledningsfunktionerna men inte längre ner i organisationen. På verksamhetsnivå ifrågasätts istället nyttan med rapporterna och visst missnöje framkommer att skolorna inte varit med och utformat den information som presenteras.

Gemensamt för både KTH:s ledning och skolledning har varit önskemål om att få en sida med ett fåtal indikatorer. Skolorna har i detta sammanhang uttryckt önskemål om att de ska styras på dessa indikatorer och att de ska diskuteras vid skoldialogerna. Indikatorerna ska vara så enkla att alla i organisationen ska förstå dem.

Personalrelaterad uppföljning bör utvecklas med såväl gemensamma indikatorer som verktyg. Indikatorerna bör vara relevanta på samtliga nivåer i organisationen. Att ha en gemensam syn och en gemensam struktur även inom detta område effektiviserar och kvalitetssäkrar verksamheten. Indikatorerna och verktyg för, ämnen som personalförsörjning (såväl kärn - som stöd verksamhet), mångfald och hälsofrämjande arbete skulle utveckla verksamheten vidare inom dessa områden. Idag är rapporterna främst skrivna ur ett ekonomiskt perspektiv.

Varje skola har uppbyggda funktioner för administrativt stöd och kompetenta personer som sköter uppföljning inom ekonomi- och personalfrågor. En stor del av den information som produceras på begäran av skolornas ledning tas fram lokalt och ofta med inslag av en stor mängd manuella rutiner. Detta arbetssätt är resurskrävande och försvårar samverkan och jämförelser med andra skolor. Liknande uppföljningsarbete utförs på många olika nivåer inom organisationen, både centralt och på skolnivå.

Det framkom att skolorna skapar parallella uppföljningssystem och excellark för att kunna ha en bra uppföljning inom skolan. Problemen som uppstår är ett svårhanterligt arbetssätt en operativ risk och tidsineffektivitet. Tio skolor som alla gör mer eller mindre samma uppföljning men på olika sätt är inte effektivt. Att implementera enhetliga indikatorer, tillsammans med standardiserade rapporter och rutiner för uppföljning borde leda till bättre och mer effektivt uppföljningsarbete inom hela KTH.

Projektgruppen ser ett problem med att VIS upplevs som svårhanterligt och icke tillförlitligt. Ett system ska förenkla användandet och underlätta uppföljningsarbetet. Vi ser även en relation mellan kunskapen i VIS och graden av uppföljning inom skolan, de som behärskar systemet har en mer strukturerad uppföljningsprocess. De skolor som inte behärskar systemet undviker det helt, vilket är mycket oroväckande. Detta beror på att utbildning i systemet är eftersatt men även till viss del systemet i sig.

Under intervjuerna framkom att alla skolor ser fördelar med att ha en gemensam ekonomi- och personalhantering inom organisationen. Målsättning bör vara att oavsett vilken skola eller avdelning du jobbar på, ska ekonomi och personal hanteras på samma vis. Genom att ha gemensamma regler och

rutiner skulle uppföljningsarbete underlättas samtidigt som budget och prognoser skulle bli mer tillförlitliga. Det finns idag tydliga regler och riktlinjer kring ekonomihantering i KTH:s ekonomihandbok. Eftersom stora delar av organisationen inte upplever det som att KTH har en enhetlig ekonomihantering är det ett tecken på bristfällig kommunikation i organisationen.

6.1 Slutsats

Den generella uppfattning som förmedlas inom organisationen är att de flesta är nöjda med den service och kompetens de möts av, oavsett vilken del av organisationen de befinner sig i eller vänder sig mot. De frågetecken som väcks genom intervjuerna är gällande effektiviteten i uppföljningen som relateras till kostnaden. Det kan konstateras att det sker uppföljning av ekonomi- och personalfrågor både från centralt håll och på respektive skola. Det kan antas att samma eller liknande uppföljning utförs flera gånger. Uppföljningsarbetet skulle kunna struktureras bättre inom organisationen, då det krävs enhetliga budgetrutiner och efterlevnad av redovisningsrutiner. Gemensamma budgetrutiner underlättar uppföljning och ger underlag för bättre budgetering och således vassare prognoser.

SERVICE

Rapportpaketen alla har samma information-enhetlighet.

KOSTNAD

Det finns inga enhetliga rutiner och mallar för uppföljning alla skapar egna vilket blir ineffektivt. Skolorna har egna mallar för budget och uppföljning. Skolorna har egen bemanningsplanering. För mycket detaljer för ledningen för lite detaljer för projektledaren.

KOMPETENS

Finns mycket kompetens både centralt och på skolorna men dålig effektivitet när alla gör eget. Utbildning i VIS – förutsättning för att ge bra och gemensam uppföljning.

Bättre kommunikation kring innehåll och syfte med KTH- och Skol-rapporterna samt förtydligande på vad skolorna följs upp på medför att skolorna förhoppningsvis kan se nyttan med rapporterna och börjar arbeta med dem effektivt istället för att manuellt ta fram likartad information.

Personalrelaterad uppföljning bör utvecklas med såväl gemensamma indikatorer som verktyg. Indikatorerna bör vara relevanta på samtliga nivåer i organisationen. Att ha en gemensam syn och en gemensam struktur effektiviserar och kvalitetssäkrar verksamheten.

Med gemensamt framtagna uppföljningsrapporter, budgetmallar och prognosverktyg uppnås bättre service till lägre kostnad och ett mer effektivt nyttjande av kompetens i organisationen.

6.2 Projektgruppen vill rekommendera att prioritera följande utvecklingsområden:

1. Framtagande av gemensamma kontroller av redovisning.
2. En mer heltäckande uppföljning av personalrelaterade frågor.
3. Utbildningar i och utveckling av systemet VIS.
4. Framtagande av gemensamma budgetrutiner och budgetmallar.
5. Utveckling av ett gemensamt prognosverktyg.

7 Analys av självvärderingsarbetet

Viktigt i projektarbetet har varit att vi fått in kompetenser av olika slag i projektgruppen. Deltagarna representerar både ekonomi, HR, förvaltningen och skolorna. Det har varit givande för självvärderingsarbetet att personer med olika bakgrund tolkat den information vi fått fram i intervjuerna. Intervjuerna var mycket informativa och stundtals hölls livliga diskussioner, vilket varit värdefullt för att kunna genomföra projektet.

Intervjuer med ledningen genomfördes gemensamt med projekt nr 13; ”Utvärdering av det administrativa stödet för uppföljning av utbildning och forskning”. Då det projektet och vårt har många tangeringspunkter främst ur ledningens synvinkel, ansåg vi det viktigt att hålla ihop dem, vilket vi ser var en styrka i projektarbetet.

Att få möjligheten att prata med olika delar av organisationen gällande uppföljning av ekonomi- och personalfrågor har varit en förmån och väldigt intressant. En reflektion som kan göras, främst efter att ha träffat skolorna, är vikten av att löpande utvärdera uppföljningsrapporterna och att följa upp nyttan med dem. Genom AAE-utvärderingen har vi sett att intresset och engagemanget för likställd uppföljning i hela organisationen är stort och att ett gemensamt krafttag bör göras framförallt när det gäller utbildning i VIS men även att det finns ett starkt intresse för gemensamma budgetmallar.

Det har även varit en förmån att få arbeta med referensgruppen som diskuterat livligt och givit oss bra input, speciellt vid våra möten kring SWOT-analyser från ledningens- och skolornas intervjuer.

Arbetsprocesser kan självfallet alltid bli bättre. I det här projektet gäller det den avsatta tiden och schemalaggningsen av AAE-projektet. Projektarbetet sammanfaller med den tuffaste arbetstiden på året, då årsredovisning, budgetunderlag, verksamhetskontrakt med rektor samt publicerande av KTH-, Skol- och Indikatorrapporterna. Arbets schemat under denna period är pressad och riskerna är stora att leveranser inte hinns med eller att de kontroller man vanligtvis måste göra blir gjorda men med sämre kvalitet.

Men det kan ibland finnas fördelar med ett tigt arbetsschema – man får vara kort, koncis och tydlig.