

**AAE 10. Controllerfunktion,
prognoser, budget, uppföljning**
Bedömargruppen, Kjell Gunnarsson

PM
2014-08-10

Controllerfunktion, prognoser, budget, uppföljning PM från bedömargruppen för projekt nr 10

Inledning

Bedömargruppen redovisar i denna PM sina synpunkter och rekommendationer. Gruppen har bestått av Carin Callerholm biträdande avdelningschef vid Universitetskanslersämbetet, Lisette Edin bitr. förvaltningschef vid Luleå Tekniska Universitet, Lena Fritzén professor och prorektor vid Linnuniversitetet samt Kjell Gunnarsson f.d. förvaltningschef Malmö Högskola som ordförande. Bedömargruppen har haft tre sammanträden och i övrigt kommunicerat via Epost från början av projektet till dess vi fastställde detta PM

Inledningsvis vill vi tacka för att vi har fått delta i detta AAE projekt. Vi anser det vara en stor styrka hos KTH att genomföra en utvärdering och bedömning av den administrativa verksamheten på detta mycket öppna sätt. Vad vi förstår är detta första gången ett sådant projekt genomförs och det förtjänar att få efterföljare vid andra universitet och högskolor. Det har för oss i bedömargruppen varit positivt att få ta del av de erfarenheter som har framkommit under arbetet. Slutligen vill vi dessutom rikta vårt tack till alla inblandade som har ställt upp och deltagit i våra samtal. Vi vill även tacka projektledaren och övriga inblandade i projektet som har gett oss en mycket god service.

Metod

Under platsbesöket genomfördes samtal med tre olika grupperingar – akademiskt ledarskap på skolnivå, administrativa stödet på skolnivå samt vissa administratörer på universitetsförvaltningen. Vi hade också möjligheter att under platsbesöket utbyta erfarenheter med andra bedömargruppers representanter.

Efter genomgång av de dokument som presenterades i början av bedömargruppens arbete kom vi att koncentrera oss på i huvudsak följande frågeområden:

- Maktstrukturen – Ledning och styrning av organisationen.
- Gemensamma dokument och rutiner. Hur får man genomslag för dessa i hela organisationen? Effektiviseringsvinster?
- Styrning – Vilka indikatorer används/önskas i processen från prognos - planering-budget till uppföljning.
- Överflödiga statistik och avsaknaden av jämförelser?

Under platsbesöket utgick vi från dessa frågeställningar. Vi förutsatte att KTH styrelsens ordförande och rektor var upptagna under platsbesöket därför sändes brev till dem med följande frågor:

- Har man i KTH s ledning diskuterat sambandet mellan styrningen av verksamheten och de uppföljningsdata som levereras?

- Vilka uppföljningsdata är de absolut viktigaste för KTH:s ledning när det gäller styrning och uppföljning?
- Vilka utmaningar ser KTH:s ledning i framtiden och hur försöker man följa/analysera dessa?
- Hur ser ledningen på relationen mellan indikatorrapporten och KTH rapporterna?
- Finns det någon möjlighet att effektivisera denna redovisning, exempelvis genom att minska antalet variabler som presenteras, utan att det för den skull påverkar ledningens möjlighet att styra verksamheten?
- Vi har haft svårt att se kopplingen mellan å ena sidan vision – strategi – utvecklingsplan och å andra sidan de uppföljningsdata som levereras. Finns det en sådan koppling så att ledningen kan följa de viktigaste målen på ett relativt enkelt sätt?
- Vi har noterat att man i uppföljningen inte redovisar nationella jämförelser exempelvis med övriga tekniska högskolor i Sverige. Sker en sådan redovisning på annat sätt än via de uppgifter vi har tagit del av?
- Vilka förändringar skulle Du vilja se i förhållande till nuläget?

Dessa frågor kom även att ingå i de samtal som genomfördes med de tidigare redovisade grupperna under platsbesöket.

Självvärderingsrapportens slutsatser och rekommendationer

Självvärderingsgruppen gör följande sammanfattning¹:

- 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 nyckeltal.
- Uppföljningssystemet VIS är eftersatt, det behöver utvecklas och personal behöver utbildas. Systemet upplevs som komplext och svårhanterligt och dess data som icke tillförlitligt.

Gruppens slutsats är att 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.

¹ Projektrapport: Controllerfunktion, prognoser, budget, uppföljning 14-03-26

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.

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.

Bedömargruppen instämmer helt i såväl självvärderingsgruppens sammanfattning som i dess slutsats och rekommendationer. Vid våra samtal har det inte framkommit något som tyder på att detta inte skulle vara en korrekt beskrivning. Vi exemplifierar detta med ett uttalande från en av de akademiska ledarna som deltog i samtalen: *”Det finns en mycket bra kompetens inom administrationen på både central och lokal nivå men jag är inte säker på att den används på rätt sätt”.*

Vi ställer oss också bakom följande citat från självvärderingsrapporten från Projekt 13.

”Det är en balansgång för UF att tillgodose ledningens uppföljningsbehov och skolornas behov av stöd för uppföljning. Projektgruppens bedömning är att en utveckling där KTH:s ledning och skolorna kommer överens om ett uppföljningssystem som passar båda parter uppföljning av utbildning och forskning är önskvärd. Ett gemensamt utvecklat stöd skulle också ge goda förutsättningar för att gå i en riktning mot mer analys och prognos. Sannolikt skulle ett systemstöd accepterat av båda parter också ge möjlighet till en bättre dialog, men framförallt innebära att stödet blir mer rätt, tillräckligt och effektivt.”

Bedömargruppen vill mot bakgrund av självvärderingsrapporten, samtalen under platsbesöket och våra egna fleråriga erfarenheter av ledningsfrågor på central nivå inom olika universitet och högskolor ge fördjupade kommentarer inom speciellt sex områden: Effektivisering – modell för ständiga förbättringar, Arbetsformer - delaktighet, Rapportstruktur och innehåll, Sta-

tistiken och redovisningen av indikatorer/motsv., VIS, och slutligen Kompetens – Kostnad - Service”

Effektiviseringar – modell för ständiga förbättringar

Vi har uppfattat att det finns ett betydande dubbelarbete inom uppföljningsområdet. På väldigt många ställen i rapporten beskrivs bl.a. att gemensamma rutiner saknas, att man inte litar på data, att man gör egna sökningar, att man inte nyttjar befintliga IT-stöd på ett optimalt sätt mm. Under intervjuerna bekräftas det som beskrivs i rapporten. Vår tolkning är att det borde finnas betydande effektiviseringsvinster att göra. Vid våra intervjuer har det inte framkommit att det finns någon generell modell för hur man arbetar med förbättringsarbete inom KTH, vi uppfattar inte heller att det finns en uttalad styrning från KTH:s ledning att verka för ”ett” KTH när det gäller administrativa rutiner. Flera vittnar om fungerande nätverk inom administrationen, men vår tolkning är att det saknas tydliga uppdrag till nätverken att hitta gemensamma lösningar och effektivisera hela arbetsflöden.

*Vi rekommenderar att man genomlyser hela arbetsflödet när det gäller uppföljningsverksamheten. Parallellt med arbetet att ta fram styrvariabler (behandlas under avsnittet rapportstruktur och innehåll) rekommenderas att arbetsflödet kartläggs, **hur** ska arbetet gå till, **vilka** IT-stöd ska användas, **vem** ska göra vad och **när** ska arbetet ske.*

En viktig förutsättning för att kunna skapa enhetliga arbetsätt, kvalitetssäkra och effektivisera administrationen är att ta ett helhetsgrepp. De allra flesta administrativa arbetsprocesser påverkar flera organisatoriska enheter och nivåer. Att utveckla ett mer processbaserat arbetsätt leder till en ökad grad av behovsstyrning samt möjliggör ett bättre resursutnyttjande samt en högre kvalitet.

Förutom den kartläggning av uppföljningsprocessen som föreslås rekommenderar vi att KTH inför en generell modell för ständigt förbättringsarbete.

”Forskningen visar att framgångsrika verksamheter som är effektiva, har en god resurshållning, har en god kontroll över sin interna styrning, samt är flexibla och klarar av att möta förändringar i omvärlden, är beroende av att styra, förhålla sig till och förbättra verksamhetens arbetsflöden.” (Palmgren & Garvare, 2009).

Med en generell modell för ständigt förbättringsarbete skapas möjligheten till att systematiskt gå igenom de administrativa arbetsflödena på ett enhetligt sätt. Delaktigheten och förståelsen mellan medarbetarna ökar, man ser tydligt var i flödet man finns och att alla utgör en viktig kugge i att skapa det resultat som efterfrågas oavsett var man organisatoriskt är placerad. Detta är ett långsiktigt arbete som tar tid, men som vi tror på sikt behöver införas på alla U/H. Kraven på effektiva arbetsätt och rutiner bara ökar, med tydliga arbetsflöden ökar också flexibiliteten att snabbt göra förändringar utifrån nya krav och behov.

Arbetsformer - delaktighet

Vi har fått uppfattningen att kommunikationen mellan skolorna och KTH:s ledning fungerar väl. Däremot har vi noterat att kommunikationen och delaktigheten, mellan de administrativa nivåerna på skolorna och universitetsförvaltningen, sannolikt kan förbättras.

När det gäller de akademiska ledarna ser vi en enkel och naturlig koppling mellan ledningen för KTH och skolornas chefer. Deltagande i ledningsgrupper mm gör att de får direktinformation och ges möjlighet att diskutera och få inflytandet i ärendena.

De administrativa cheferna på skolnivå får information från skolchefen som deltar i olika ledningskonstellationer. De administrativa cheferna deltar också i den administrativa chefsgruppen som leds av förvaltningschefen. Eftersom förvaltningschefen också deltar i ledningsgruppen tillförsäkras skolornas administrativa chefer också en ytterligare informationskanal vilket enligt vår uppfattning ger en säkerställd kommunikation.

Vi har fått uppfattningen att funktionscheferna på universitetsförvaltningen saknar denna direkta kontakt med skolornas administrativa chefer. Orsaken är bl.a. att de inte ingår i de möten som förvaltningschefen har med skolornas administrativa chefer. De får istället information via förvaltningschefen om vad som har avhandlats. De förbereder ärenden men får inte direktkontakten i det forum där de administrativa ärendena förankras och förbereds inför beslut. Detta ställer stora krav på att förvaltningschefen måste behärska alla de ärenden (ekonomi, personal mm) som kommer upp i detta forum. Vi inser att denna administrativa chefsgrupp inte ständigt kan sammanträda med alla funktionschefer närvarande. Det hindrar dock inte att funktionscheferna i gruppen skulle kunna föredra sina ärenden direkt och på så sätt får direkt återkoppling och delaktighet.

Vi rekommenderar att de funktionsansvariga cheferna deltar/är föredragande i de ärenden som de har ansvar för i olika forum på KTH. Detta innebär att de funktionsansvariga blir mer delaktiga i sina respektive ärenden och sannolikt har lättare att slutligen implementera besluten. Därmed kommer det personliga ansvarstagandet för besluten också att öka.

Skälet till vårt förslag är att de funktionsansvariga på så sätt tillförsäkras direkt information och har möjligheter till en bättre förankring av de ärenden de ansvarar för. Visserligen finns de nuvarande nätverken inom olika funktionsområden och dessa synes fungera väl. Vi har dock uppfattat att det är ett problem att när nätverken har kommit överens har skolornas representanter lättare att förankra och enklare kontaktvägar direkt mot ledningen. De funktionsansvariga måste däremot förbereda förvaltningschefen och avvakta hans deltagande och beredning i den administrativa chefsgruppen.

Vi har också noterat att de funktionsansvariga ofta får arbetsuppgifter i ”form av beställningar” direkt från övrig central ledningspersonal (prorektor och vicerektorer). Detta är inte på något sätt unikt för KTH. Vi har alla i bedömargruppen erfarenheten av sådana ”ad hoc beställningar” och de går knappast att undvika i en stor organisation. Vår uppfattning är att man i budgeteringen och fördelningen av verksamhetsuppgifterna till universitetsförvaltningen tar höjd även för dessa arbetsuppgifter då de annars riskerar att ske på den normala verksamhetens bekostnad. Till viss del kan det också undvikas om en genomgripande behovsinventering av arbetsuppgifter åt ledningspersonal genomförs i ett tidigt skede av budgetprocessen och att dessa önskemål prioriteras och fastställs. Detta återigen för att undvika för mycket ad hoc ingripanden.

Rapportstruktur och innehåll

Vi har studerat rapporterna och den omfattande mängden uppföljningsuppgifter som förekommer. Vi har främst koncentrerat oss på den centrala rapporteringen till KTH:s ledning och styrning. När det gäller KTH rapporterna som presenteras fyra gånger per år konstaterar vi att dessa har en stor/kanske *för* stor/ tyngdpunkt mot utbildningsverksamheten. Samtidigt konstaterar vi – främst med hänvisning till indikatorrapporten – att mängden statistiska uppgifter som redovisas är mycket omfattande. Den verkar dessutom ha ökat i omfattning i handlingsplanen för 2013-2016 jämfört med den förgående handlingsplanen. Vi har också noterat att skolorna vid sidan av den centralt framtagna statistiken tar fram egen. Detta är oundvikligt då olika skolor har olika verksamheter och dessutom olika kulturer. Den ansvariga ledningen måste kunna förse sig med de uppgifter man anser sig behöva för att leda verksamheten. Ett optimalt läge är att detta minimeras. Vår utgångspunkt är att universitetsledningen och skolorna måste redovisas i hela organisationen och att man på så sätt kan minimera skolornas behov av egna uppgifter och arbete.

Som bedömargrupp har vi haft svårt att genomskåda vilka uppgifter som är av strategisk karaktär och vilka uppgifter som mer är att betrakta som uppföljningsdata. Vi har också haft svårt att tränga igenom hur vision – utvecklingsplan – handlingsplan har omsatts i själva uppföljningen.

För oss i bedömargruppen är det naturligt att se processen från prognoser via planering till beslut och uppföljning i sin helhet vad gäller de variabler som inkluderas i denna process. För att få tillförlitliga prognoser, korrekt underlag för planering och budgetbeslut måste antalet ingående variabler begränsas. Detta för att få god kvalitet och hög säkerhet i ingående data och för att undvika att en alltför stor mängd indikatorer/variabler tenderar att ta ut/dämpa varandra eller ge motstridiga resultat.

En annan aspekt av den stora mängden data som förekommer är faran att, om de inte kategoriseras, de viktigaste resultaten – positiva eller negativa – lätt kan gömmas eller glömmas. Här gäller det gamla talesättet att man ”inte ser skogen för alla träden”

Vi rekommenderar KTH att påbörjar en diskussion, från styrelsen och nedåt i organisationen, om vilka variabler som är av strategisk betydelse (Styrvariabler) och vilka som är viktiga/intressanta men inte strategiska (Uppföljningsvariabler) respektive Övriga variabler av mer ” Statistisk Årsbokskaraktär”². Denna indelning används därefter i samtliga rapporter.

Vi vill också framhålla vikten av att redovisningen av uppgifter förses med en analys. Vi har noterat att en sådan förekommer men vi har uppfattat att denna analys främst sker på central nivå och då oftast av ekonomisk personal. Vi vill understryka vikten av att de som befinner sig närmast verksamheten dvs. personal på skolorna mer aktivt deltar i analysarbetet. Vi utgår från att förklaringar och analyser i och för sig förekommer i de dialoger man har mellan KTH ledningen och skolledningarna men verksamhetsnära analyser bör finnas med i de rapporter som presenteras centralt. Vi vill slutligen understryka att detta främst är viktigt när gäller styrvariablerna men även för uppföljnings- och de övriga variablerna bör det förekomma.

² Jämför med de engelska beteckningarna ”Key Performance Indicator” (KPI), Performance Indicator (PI) resp. Indicator (I)

Statistiken och redovisningen av indikatorer/motsv.

Vid vårt platsbesök uppskattade våra respondenter antalet indikatorer som är styrbara på skolnivå till mellan 7-12 st. (med en önskan om att utfallet borde ligga i den nedre delen av intervallet). Man menade att dessa prioriterade indikatorer sedan ska användas från universitetsledningen till skolor och till avdelningarna inom skolorna. Indikatorer som lyftes fram var:

- Ekonomiskt resultat inklusive myndighetskapital och oförbrukade medel.
- Rekryteringsstatistik, produktion av hås, håp, Antal examina dr/lic. ex
- Extern finansiering samt vissa bibliometriska data.

Samtidigt underströks vikten av att presentera dessa över en längre tidsperiod och att inte beslut fattas på en enskild månads-, kvartals-, eller årsuppgift utan att man följer upp de långsiktiga trenderna, gärna över en forskningscykel.

Vår rekommendation, utifrån den uppfattning vi har fått från de redovisade dokumenten och vid platsbesöket är:

Vi rekommenderar: Besluta vilka uppgifter som är Styr- Uppföljnings- och Övriga variabler. Detta beslut måste föregås av en allsidig beredning och förankring från styrelsen för KTH till skolnivån. Denna diskussion måste starta i KTH s styrelse med syftet att minimera redovisningen men även säkra kvaliteten i de uppgifter som redovisas.

När det gäller redovisningstidpunkterna rekommenderar vi att styrvariablerna redovisas vid varje styrelsesammanträde med undantag av det ekonomiska resultatet som måste följas månadsvis av respektive ledning på alla nivåer. Uppföljnings- och övriga variabler bör kunna redovisas på hel/halvår eller på kvartal/terial. Det är också av största vikt att definitionen av alla variabler blir entydiga och att det finns en acceptans för hur och på vilket sätt variablerna är framtagna.

Slutligen vill vi, även om detta PM berör en teknisk högskola, kommentera presentationstekniken. I en rapport med en stor mängd olika variabler och dessutom över flera år är det i vissa fall svårt att få fram de viktigaste resultaten. Det bör övervägas om en grafisk översiktlig presentation (exvis med trafikljussignalering, grafer etc) kan inleda/sammanfatta presentationen. Läsaren ges därmed möjlighet att först se ”de stora dragen” och därefter, om intresse finns, fördjupa sig i detaljerna. Men de detaljerade siffrorna/uppgifterna redovisas inte förrän läsaren gör en aktiv åtgärd. Det finns olika verktyg för detta. (Dash board, QlikView etc)

VIS

De kommentarer som vi har fått under platsbesöket om användbarheten av VIS har inte varit odelat positiva. Kommentarererna rör allt från att uppgifterna inte är korrekta till att det är svårt att hantera systemet och att man därför gör egna EXCEL modeller. Vår uppfattning är att detta i grunden beror på att kravställandet från skolorna inte var optimalt vid införandet av systemet. Vidare fick vi uppfattningen att utvecklingen och implementeringen till viss del fick en tyngdpunkt på ekonomiska frågor och därmed kom exempelvis HR frågorna delvis i skymundan. En bidragande orsak är säkert också – och detta gäller främst osäkerheten om att data inte är korrekt – att VIS uppdateras från källsystemen vid olika tidpunkter. Därmed kan

differenser lätt uppstå om data jämförs från ett direkt uttag från ett källsystem och en uppgift från VIS som kanske är framtagna en vecka tidigare.

Vi har noterat att ett arbete pågår för att både förbättra systemet och att utbilda användarna. Vi har också noterat att HR frågorna har fått ett större inflytande i VIS ledningsgrupp. I ledningsgruppen för KTH- och SKOL-rapporterna har också personalchefen kommit att ingå sedan hösten 2013. Vår uppfattning är att man har observerat och tagit till sig kritiken och är på väg att lösa problemen. Samtidigt säger oss våra egna erfarenheter av liknande system att kritiken inte på något sätt är ovanlig och att det brukar ta ganska lång tid att få systemen att fungera till fullo och få acceptans för dem i organisationen.

Från bedömargruppen vill vi framhålla vikten av att i det fortsatta arbetet fokusera på förankring och lyhörddhet när det gäller användarnas krav på systemet. Men också att särskild vikt läggs vid behovet av uppföljning av HR uppgifter – främst då uppgifter som kan/skall ingå i bemanningsplaneringen.

Kompetens, Kostnad, Service

Enligt vårt uppdrag skall vi bedöma administrationen från de tre aspekterna kompetens, kostnad och service.

Kompetens

Vi har uppfattat att kompetensen hos den administrativa personalen är hög/mycket hög. I samtalen under platsbesöket har det enbart framförts positiva omdömen om den administrativa personalens kompetens. Men vi instämmer i det citat vi återgav tidigare i rapporten från en akademiska ledare som deltog i samtalen vid platsbesöket. i ”*Det finns en mycket bra kompetens inom administrationen på både central och lokal nivå men jag är inte säker på att den används på rätt sätt*”.

Vi tror att den kompetens som finns skulle kunna utnyttjas ännu bättre om de rekommendationer vi har gett under avsnitten Effektivisering resp. Arbetsformer – delaktighet genomförs.

Ett närmare samarbete mellan personalen på universitetsförvaltningen och skolornas administration skulle förstärka möjligheterna till såväl kompetensutveckling som erfarenhetsutbyte och ökad förståelse för verksamheten på båda sidor. Sannolikt skulle också förankringen och implementeringen av beslut och rutiner underlättas av detta

Kostnad.

När det gäller kostnaden för exempelvis framtagandet av underlag till rapporter mm anges dessa i självvärderingsrapporten till motsvarande ett personår. Det understryks dock att kostnaden för lokal produktion av uppföljningsdata inte är inkluderad i denna kostnadsuppskattning. Vi är tveksamma till om denna kostnad inte är underskattad men vi kan inte, med den tid vi har till förfogande, gå djupare in i beräkningarna. När det gäller kostnaderna för produktionen av uppgifter på skolorna var vår hypotes att denna kostar ungefär lika mycket per skola som för den centrala nivån. Vid samtalen testade vi denna hypotes och våra deltagare i samtalen ansåg den vara rimlig om än kanske i underkant. Om vi utgår från att vår hypotes är korrekt skulle den totala kostnaden för framtagande av dessa uppföljningsdata motsvara ca 11 personår.

Det går, som vi tidigare har påtalat, inte att bortse från nödvändigheten av skolproducerad uppföljningsdata men den måste hålla sig på en minimal nivå och till rimlig kostnad. Vi är övertygade om att en effektivisering och därmed en kostnadsbesparing på sikt är möjlig att åstadkomma om KTH genomför alla, eller delar, av de rekommendationer vi framfört i denna rapport

Service

När det gäller serviceaspekten har vi svårt att göra ett lika säkert konstaterande som vi har gjort under övriga bedömningsgrunder. Vid samtalen i grupperna har vi fått redovisat att den administrativa personalen är tjänstvillig och ger svar eller underlag när det så begärs. Om man ser till självvärderingsrapportens SWOT analyser kan man hävda att det inte finns något att anföra vad gäller servicen. Det förekommer visserligen några motsatta bedömningar i SWOT analyserna (exvis; Bra med mycket detaljer – För mycket detaljer) men i det stora hela pekar de inte på några brister eller stora förbättringsmöjligheter. Men även här tror vi att de rekommendationer vi framfört i denna PM kan göra att servicen ökar. Speciellt om delaktigheten och förståelsen för varandras verksamheter ökar

Med viss reservation skulle vår sammanfattande slutsats i förhållande till den administrativa triangeln kunna sammanfattas i följande bild

