



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Internrevisionen

2013-09-25

# **Styrning av utbildning på grund- och avancerad nivå**

**Rapport från internrevisionen**

## Innehåll

Sammanfattning .....	3
1 Bakgrund och motiv.....	4
2 Granskningens omfattning och inriktning .....	4
3 Regelverk .....	5
3.1 Regler för beslut som kräver vetenskaplig kompetens.....	6
3.2 Regler för kurser.....	7
4 Underskott inom grundutbildningen .....	8
4.1 Fördelning av anslag och ekonomisk redovisning .....	8
4.2 VH-fakultetens grundutbildning .....	10
5 Internrevisionens uppföljning .....	12

## Sammanfattning

Utbildning på grund- och avancerad nivå utgör ca 20 % av SLU:s verksamhet, omsätter drygt 600 mnkr och berör cirka 4 000 helårsstudenter. Målet för utbildningen är bland annat att den uppfyller såväl högt ställda vetenskapliga och pedagogiska krav som samhällets behov av kompetens.

Grundutbildningen vid SLU har en lång historia av årliga underskott och har kritiserats för otydlig styrning. Detta kan bland annat medföra utbildning av sämre kvalitet för framtida studenter, att utbildningen inte når fastställda mål, att universitetet förlorar examinationsrätt/-er samt att mindre resurser kan satsas på forskning och fortlöpande miljöanalys. Granskningen har haft som mål att bedöma hur verksamhet på olika nivåer inom universitetet säkerställer att grundutbildning bedrivs på ett sätt som säkerställer en långsiktigt god kvalitet inom anvisade ramar och utifrån resultatet lämna förslag till förbättringar.

Granskningens omfattning har begränsats av det pågående förändringsarbetet inom projektet Framtidens SLU. Vissa rekommendationer i denna rapport omfattas även av förslag som planeras att lämnas i projektet som rör utbildningarnas styrning inom Framtidens SLU. De väsentligaste iakttagelserna är följande:

1. Införandet av den nya studieordningen för veterinärprogrammet har inte skett i enlighet med styrelsens krav på budgetdisciplin och att utbildningen ska bedrivas inom disponibla ekonomiska ramar. (Se avsnitt 4.2)
2. Den ekonomiska redovisningen inte är helt rättvisande när det gäller uppdelningen mellan SLU:s redovisningsområden. Även anslagsfördelningen har brister. (Se avsnitt 4.1)
3. Tydliga regler saknas för vilka beslutsinstanser som ska ha vetenskaplig kompetens. (Se avsnitt 3.1)
4. Kursplanerna är mycket detaljerade vilket försvårar prefektens möjlighet att ta ansvar för utbildningens kvalitet och effektivitet. (Se avsnitt 3.2)

Sammanfattningsvis bedömer internrevisionen att styrningen av utbildning på grund- och avancerad nivå inom SLU inte bedrivs på ett sätt som säkerställer en långsiktigt god kvalitet inom anvisade ramar.

De väsentligaste rekommendationerna är i korthet följande:

1. Att styrelsens beslut följs.
2. Att den ekonomiska redovisningen utformas så att den ger en mer rättvisande bild av verksamheten samt att kostnader och intäkter redovisas inom rätt redovisningsområden.
3. Att beslut om utbildningsuppdrag och beslut om anslagsfördelning fattas på samma nivå samt att beredande och beslutande organ beaktar ekonomiska konsekvenser av lämnade förslag.
4. Att alla institutioner påminns om vikten av budgetdisciplin samt att underskott ska finansieras inom ramen för de anslag och uppdrag som ges inom respektive redovisningsområde.
5. Att uppföljning görs centralt, på fakultets- och institutionsnivå av att budget följs inom samtliga redovisningsområden.
6. Att regler fastställs för vilka beslutande organ som ska ha vetenskaplig kompetens.
7. Att kraven på kursplanernas utformning ändras, framför allt reglering av kursernas genomförande.

# 1 Bakgrund och motiv

Utbildning på grund- och avancerad nivå utgör ca 20 % av SLU:s verksamhet, omsätter drygt 600 mnkr<sup>1</sup> och berör cirka 4 000 helårsstudenter. Målet för utbildningen är att den ska uppfylla såväl högt ställda vetenskapliga och pedagogiska kvalitetskrav som samhällets behov av kompetens. Målet är även att utbildningen ska vara attraktiv och konkurrenskraftig både i ett nationellt och internationellt perspektiv. I denna rapport avses med begreppet grundutbildning även utbildning på avancerad nivå.

SLU:s grundutbildning har under många år redovisat underskott. Grundutbildning har även kritiserats både internt och externt för otydlig styrning, inte minst i den utredning av universitetets utbildningar som rapporterades till styrelsen i november 2012.

VH-fakulteten står för en stor del av det balanserade underskottet men även inom andra fakulteter går grundutbildningen med underskott. Den anslagsminskning på 30 mnkr som drabbade grundutbildningen 2012 har ytterligare försämrat situationen. Från 2011 genomfördes åtgärder för att minska kostnaderna, men besparingsåtgärderna har ännu inte fått genomslag. Vid utgången av 2012 uppgick utgående balanserade kapitalet inom grundutbildningen till 72 mnkr.

Inför denna granskning identifierade internrevisionen ett antal risker. Om styrning och ledning av utbildningen inte är effektiv och sker inom fastställda ramar föreligger bland annat risk för

- att kvaliteten försämras om vetenskaplig grund inte beaktas vid beslut som rör grundutbildningen,
- att framtida studenter får utbildning av sämre kvalitet än dagens studenter när upparbetade underskott ska betalas,
- att SLU:s grundutbildning inte når fastställda mål,
- att SLU förlorar examinationsrätt/-er på grund av bristande kvalitet,
- att SLU:s forskning och fortlöpande miljöanalys får mindre resurser och sämre kvalitet vilket försämrar SLU:s möjlighet att nå fastställda mål inom dessa områden samt
- att SLU:s anseende och förtroende skadas.

## 2 Gransknings omfattning och inriktning

Målet med granskningen är att bedöma hur verksamhet på olika nivåer inom universitetet säkerställer att grundutbildning bedrivs på ett sätt som säkerställer en långsiktigt god kvalitet inom anvisade ramar och utifrån resultatet lämna förslag till förbättringar.

---

<sup>1</sup> Uppgift inkl. djursjukvård, enl. årsredovisning 2012. Av fördelat anslag utgör 30 % anslag till grundutbildning.

De ekonomiska problemen är välkända inom SLU, liksom att styrningen av grundutbildningen är organiserad i en mängd beredande och beslutande organ med otydliga mandat vilket ger en otydlig styrning. I det pågående förändringsarbetet Framtidens SLU behandlas styrning av grundutbildning i ett särskilt projekt.

Granskningens omfattning har begränsats, dels för att ett antal åtgärder för att förbättra styrning och uppföljning vidtogs under 2012 och dels på grund av det pågående förändringsarbetet inom Framtidens SLU.

Granskning har skett av hur väl vissa regler för styrning av grundutbildningen följer lagstiftningen. Eftersom de största underskotten inom grundutbildningen finns inom VH-fakulteten har granskningen begränsats till ett urval av fakultetens institutioner.

Granskningen har genomförts genom intervjuer med ett antal prefekter, prodekan och fakultetsdirektör vid VH-fakulteten. Intervjuer har även gjorts med personal på ledningskansliet och universitetsledningen. Internrevisionen har deltagit i informationsmöten, seminarier och en workshop som rör Framtidens SLU, framför allt med fokus på delprojektet utbildningarnas styrning. Internrevisionen har intervjuat samt diskuterat gjorda iakttagelser och förbättringsförslag med berörda underprojektledare för Framtidens SLU.

Vissa rekommendationer i denna rapport hanteras även av de förslag som planeras att lämnas i projektet utbildningarnas styrning inom Framtidens SLU.

### 3 Regelverk

SLU:s styrelse ansvarar enligt Myndighetsförordningen (2007:515) inför regeringen för verksamheten. Styrelsen ska se till att verksamheten bedrivs effektivt och redovisas på ett tillförlitligt och rättvisande sätt. Styrelsen ansvarar även för att universitetet hushållar väl med statens medel, med andra ord att universitetets ekonomiska resurser används effektivt.

Styrelsens mandat framgår även i Högskolelagen (1992:1434), men den skrivningen skiljer sig något mot Myndighetsförordningen. Av Högskolelagen framgår att styrelsen har inseende över universitets alla angelägenheter och svarar för att dess uppgifter fullgörs. Universitetens verksamhet enligt Högskolelagen ska anpassas så att en hög kvalitet nås, såväl i utbildningen som i forskningen. De tillgängliga resurserna ska utnyttjas effektivt för att hålla en hög kvalitet i verksamheten.

### 3.1 Regler för beslut som kräver vetenskaplig kompetens

#### **SLU saknar tydliga regler för vilka beslutsinstanser som ska ha vetenskaplig kompetens.**

Sedan revideringen av Högskolelagen trädde i kraft 1 januari 2011 har SLU och därmed styrelsen en ökad beslutanderätt när det gäller utformningen av universitetets interna organisation. Styrelsens beslutanderätt begränsas dock nu liksom tidigare till att inte omfatta frågor som kräver en bedömning av upplägg, genomförande av eller kvalitet i utbildning. Detsamma gäller beslut som rör organisation av eller kvalitet i forskningen. Dessa beslut ska enligt Högskolelagen fattas av personer med vetenskaplig kompetens<sup>2</sup>, d.v.s. lägst doktorsexamen. Om besluten fattas av en grupp av personer, ska majoriteten av personerna i gruppen ha vetenskaplig kompetens. Styrelsen får dock besluta att en sådan majoritet inte behövs om det finns särskilda skäl.

Av propositionen<sup>3</sup> till ändring i Högskolelagen framgår vidare att även om universitetsstyrelsen skulle ha en majoritet av personer med vetenskaplig kompetens torde, enligt regeringens bedömning, de beslut som avses i de flesta fall inte vara av en sådan karaktär att de bör fattas av lärosätets styrelse. I propositionen påpekas att det behövs en avvägning mellan en styrelses ansvar och möjlighet att leda verksamheten och behovet av stor frihet när det gäller den akademiska verksamheten. Det är viktigt att forskningens frihet inte äventyras och att lärosätets ledning inte ska ha ett närmare ansvar för utbildningens och forskningens innehåll.

En närmare beskrivning av vid vilka typer av beslut eller i vilka beslutande instanser som krav på vetenskaplig kompetens ska ställas anges varken i Högskolelagen eller i propositionen. Det enda som anges i propositionen är att det skulle kunna vara beslut som tidigare låg inom ansvarsområdet för fakultetsnämnd eller särskilda organ.

Studenternas rätt att vara representerade i olika organ regleras Högskoleförordningen (1993:100). Studenterna har rätt att vara representerade med minst tre ledamöter om beslut ska fattas av en grupp av personer med vetenskaplig kompetens. Antalet studentrepresentanter får dock vara färre om det finns särskilda skäl med hänsyn till det totala antalet ledamöter i gruppen.

Styrelsens delegationsordning<sup>4</sup> anger dels att lärare/forskare som inte har vetenskaplig kompetens kan tillhöra valförsamlingen och dels att en majoritet av ledamöterna i fakultetsnämnden ska tillhöra valförsamlingen. Som en konsekvens

---

<sup>2</sup> I begreppet vetenskaplig kompetens inkluderas även begreppet konstnärlig kompetens i enlighet med Högskolelagens nuvarande skrivning.

<sup>3</sup> Regeringens proposition 2009/10:149, En akademi i tiden – ökad frihet för universitet och högskolor, sid 37.

<sup>4</sup> Dnr SLU ua.Fe.2012.1.1-3877, avsnitt 4.1 samt avsnitt 6.1

av detta kan fakultetsnämnderna ges en sammansättning som inte har majoritet med vetenskaplig kompetens. Styrelsens delegationsordning anger inte något särskilt skäl för att lämna undantag från en sådan majoritet.

För att bland annat minska risken för att fakultetsnämnderna hamnar i en situation där en majoritet inte har vetenskaplig kompetens ändrades delegationsordningen från 1 januari 2013. Ändringen innebär att suppleanter i fakultetsnämnderna träder in som ersättare även för ledamöter som är tillfälligt frånvarande.

Av rektors delegationsordning anges inget krav på vetenskaplig kompetens, varken i beslutande och beredande organ, för dekaner eller för prefekter. Fakulteterna har generellt inga beslutade krav på vetenskaplig kompetens i olika instanser. En fakultet har tillämpat principen att prefekt ska vara antagen som docent, vilket är mer långtgående än Högskolelagens krav på lägst doktorsexamen. Vanligen har fakulteternas beslutande och beredande organ en majoritet med vetenskaplig kompetens, men även det omvända förekommer.

Flera av grundutbildningens beredande organ har tre representanter för studenterna, trots att dessa organ inte har motsvarande krav på majoritet med vetenskaplig kompetens. SLUSS har påpekat att det i många fall är svårt att besätta alla dessa poster.

**Internrevisionen rekommenderar** att universitetsledningen säkerställer att beslut fattas angående vilka beslutinstanser som ska ha vetenskaplig kompetens.

## 3.2 Regler för kurser

**SLU:s kursplaner är mer detaljerade än vad som krävs, vilket kan medföra att prefektens möjlighet att ta ansvar för grundutbildningens kvalitet och effektivitet minskar.**

Högskoleförordningen anger att all utbildning på grundnivå och avancerad nivå ska bedrivas i form av kurser och att det för varje kurs ska finnas en kursplan. I kursplanen ska framgå; kursens nivå, antal högskolepoäng, mål, krav på särskild behörighet, formerna för bedömning av studenternas prestationer och övriga föreskrifter som behövs.

Av rektors fastställda Riktlinjer samt anvisningar för kursplaner vid SLU<sup>5</sup> framgår att kursplanen utöver ovanstående bland annat även ska inkludera detaljerade uppgifter för hur kursen genomförs. I kursplanen ska bland annat ingå schemalagda aktiviteter som föreläsningar, lektioner, laborationer, studiebesök osv. Ungefärlig tidsomfattning ska anges för respektive aktivitet.

---

<sup>5</sup> Beslutad 2011-07-01, diarienummer SLU ua Fe.2011.3.0-2333

Enligt styrelsens delegationsordning ska fakultetsnämnderna besluta om kursplaner. Beslutanderätten kan delegeras och har vanligen delegerats till nämnder och kommittéer på lägre nivå.

Det åligger enligt rektors delegationsordning prefekten att verka för att utbildning av högsta klass bedrivs inom institutionens område inom ramen för tilldelade resurser. Prefekten ansvarar för institutionens ekonomi samt för att personal och andra resurser disponeras effektivt och ändamålsenligt.

Att kursernas genomförande detaljregleras kan vara ett sätt att säkerställa kursernas faktiska tidsåtgång och garantera studenterna ett visst antal timmar schemalagd undervisning. Men detaljregleringen riskerar samtidigt att minska fokus på kursens mål. Dessutom medför detaljregleringen en begränsning av prefektens faktiska möjligheter att disponera institutionens resurser, som exempelvis att vidta åtgärder för att minska kostnaderna för en underfinansierad kurs. Det begränsar även möjligheten att vidta åtgärder som främjar kvaliteten, som att utveckla pedagogiken eller att i ökad utsträckning använda disputerade lärare. Det ekonomiska ansvaret för grundutbildningen blir otydligt då detaljerade beslut avseende kostnadsdrivande moment inte fastställs i linjen utan på lägre nivå i beredande organ.

<p><b>Internrevisionen rekommenderar</b> att universitetsledningen säkerställer att kraven på utformning av kursplaner revideras, framför allt i vilken utsträckning kursernas genomförande ska regleras i kursplaner.</p>
--

## 4 Underskott inom grundutbildningen

### 4.1 Fördelning av anslag och ekonomisk redovisning

**Den ekonomiska redovisningen inte är helt rättvisande när det gäller uppdelningen mellan SLU:s redovisningsområden. Även anslagsfördelningen har brister.**

SLU erhåller ett samlat anslag för sin verksamhet och styrelsen beslutar om fördelning av anslaget mellan redovisningsområdena utbildning på grund och avancerad nivå, forskning/forskarutbildning och fortlöpande miljöanalys. Efter 2009 är möjligheten att omfördela anslag för forskning/forskarutbildning begränsad, eftersom ett minimibelopp för den verksamheten skrivits in i universitetets regleringsbrev. I och med anslagsfördelningen för år 2010 beslutar styrelsen hur återstående medel ska fördelas mellan grundutbildning, fortlöpande miljöanalys samt SLU:s institutsuppgifter som är en separat del av forskningen som inte berörs av minimibeloppet. Styrelsen kan även besluta om ytterligare medel ska fördelas till forskning/forskarutbildning.



SLU:s årsredovisning ska ge en rättvisande bild av verksamhetens resultat samt av kostnader, intäkter och myndighetens ekonomiska ställning.<sup>6</sup> Detta är något som styrelsen årligen intygar i samband med att årsredovisningen undertecknas. Att redovisningen ger en rättvisande bild innebär även att de finansiella delarna ska spegla den verksamhet som bedrivs och att kostnader och intäkter redovisas inom de redovisningsområden dit de hänför sig.

Med anledning av kostnadsökningen för VH-fakulteten och Universitetsdjursjukhuset (UDS) när Veterinär- och husdjurscentrum (VHC) färdigställs har två ärenden som rör anslagstillskott behandlats i styrelsen. I båda dessa ärenden framgår det att styrningen och redovisningen av verksamheten inom olika redovisningsområden har vissa brister. Det första ärendet är styrelsens beslut i september 2012 om Principer för finansiering av lokaler 2014–2017<sup>7</sup> och det andra är promemorian Lägesrapport Universitetsdjursjukhuset som presenterades för styrelsen i april 2013<sup>8</sup>.

Beslutet som rör VH-fakulteten innebär en anslagsförstärkning om 60 mnkr från 2014 som finansieras dels genom att använda centrala medel, dels genom omfördelning av anslag mellan fakulteterna. Av den utredning och konsekvensanalys som presenterades framgår inte hur VH-fakultetens ökade hyreskostnad kommer att belasta olika redovisningsområden. Det framgår inte heller inom vilket eller vilka redovisningsområde/-n medel ska omfördelas. S-fakulteten påpekar i sin konsekvensbeskrivning att det i huvudsak handlar om omfördelning av medel från forskningsverksamhet. Av styrelsens protokoll framgår att det vid beslutstillfället bedömdes vara för tidigt att ange hur omfördelningen ska fördelas mellan redovisningsområden.

Grundutbildning utgör ca 29 % av VH-fakultetens omsättning (2012). Av fakultetens totala lokalkostnad utgör ca 32 % lokalkostnader inom grundutbildning. Grundutbildning har vanligen högre lokalkostnader än forskning eftersom anslag till grundutbildning förutom kontor för undervisande personal även ska täcka kostnaden för undervisningslokaler. Den ökade lokalkostnaden torde därmed i större utsträckning belasta fakultetens grundutbildning än forskning.

Av promemorian Lägesrapport Universitetsdjursjukhuset framgår att de medel som ska finansiera ökningen av lokalkostnader är anslag som idag används inom forskning och forskarutbildning. UDS redovisas i sin helhet som grundutbildning trots att det även bedrivs forskning inom sjukhuset. Av promemorian framgår att förslaget innebär en förskjutning mot redovisningsområdet forskning och forskarutbildning. I promemorian föreslås därför att en konsekvensanalys av djursjukvårdens fördelning per redovisningsområde ska göras innan beslut fattas om ökat anslag.

---

<sup>6</sup> Förordning (2000:605) om årsredovisning och budgetunderlag, 2 kap 6 §.

<sup>7</sup> Diarienummer SLU ua Fe.2012.1.4-3022. Beslutad av styrelsen den 26 september 2012.

<sup>8</sup> Diarienummer SLU ua 2013.1.1.1-1987. Presenterad för styrelsen den 24 april 2013.

På samma sätt som UDS redovisas som grundutbildning trots att det även bedrivs forskning inom sjukhuset råder det omvända förhållandet vid Lövsta forskningscentrum. Den verksamheten redovisas som forskning trots att även grundutbildning bedrivs där.<sup>9</sup>

De intervjuade prefekterna vid VH-fakulteten anger att institutionernas redovisning speglar den verksamheten som bedrivs inom olika redovisningsområden. De eventuella brister som har förekommit har tydliggjorts och åtgärdas. Brister i redovisningen tydliggörs ofta i samband med underskott i verksamheten och de analyser av övertalighet som görs till följd av besparingskrav.

Internrevisionen bedömer att det faktum att SLU under tidigare år kunnat balansera uppstådda underskott inom grundutbildningen genom överföring av anslag som annars skulle kommit forskningen till del kan ha medfört att uppdelningen mellan redovisningsområden inte bedömts vara av stor vikt. Att centralt beredda beslut inte beaktar uppdelningen mellan olika redovisningsområden tyder på att den från år 2010 införda skärpningen i redovisningen inte har fått fullt genomslag inom SLU, varken centralt eller lokalt.

**Internrevisionen rekommenderar** att universitetsledningen säkerställer att SLU:s ekonomiska redovisning utformas så att det ger en mer rättvisande bild av den verksamhet som faktiskt bedrivs och att kostnader och intäkter redovisas inom de redovisningsområden dit de hänför sig. Den av rektor föreslagna analysen av djursjukvårdens fördelning per redovisningsområde är ett viktigt led i detta arbete och behöver genomföras, liksom motsvarande analys av Lövsta forskningscentrum.

## 4.2 VH-fakultetens grundutbildning

**Införandet av den nya studieordningen för veterinärprogrammet har inte skett i enlighet med styrelsens krav på budgetdisciplin och på att utbildningen ska bedrivas inom disponibla ekonomiska ramar.**

Internrevisionen har vid intervjuer med prefekter, prodekan och fakultetsdirektör vid VH-fakulteten frågat vad som är skälet till det stora underskottet inom fakultetens institutioner. Intervjupersonernas samstämda uppfattning är att det främsta skälet till underskotten är den nya studieordning för veterinärprogrammet (SNYS) som beslutades 2006. De uppger att beslutet fattades med fokus på ökad kvalitet men utan att någon bedömning av ekonomiska konsekvenser gjordes. De ekonomiska konsekvenserna stod klart först i slutet av införandeprocessen.

---

<sup>9</sup> Universitetsdjursjukhusets omsättning 2012 (kostnad) uppgick till 148,5 mnkr, statsanslaget uppgick till 30,8 mnkr. Lövsta forskningscentrums omsättning 2012 (kostnad) uppgick till 67,5 mnkr (inklusive avslutande åtgärder i byggprojektet), statsanslaget uppgick till 40 mnkr. Källa: Lins.

SNYS innebar bland annat att veterinärprogrammets senare del fick tre valbara block och även att valbara kurser infördes, vilket medförde ökade kostnader för personal och lokaler. Det visade sig även att såväl införandet av SNYS som utfasningen av den tidigare studieordningen var kostsamt, framför allt i de senare kliniska och mer personalkrävande delarna av programmet.

Några intervjupersoner nämner även andra faktorer som påverkat underskottet; exempelvis att veterinärprogrammets platser ökat från 80 till 100 och att två program förlängts utan att institutionerna fått ytterligare finansiering utöver prestationstilldelning. Även den i avsnitt 3.2 beskrivna detaljregleringen i kursplanerna uppges ha medfört svårighet för prefekterna att vidta omedelbara åtgärder för att minska kostnader för underfinansierade kurser.

Internrevisionen kan av fakultetsnämndens beslut<sup>10</sup> om den nya studieordningen inte bedöma i vilken utsträckning ekonomiska konsekvenser beaktats i ärendets beredning. Av ärendets beskrivning framgår dock att styrelsen angett som utgångspunkt att utbildningen skulle bedrivas inom givna ekonomiska ramar.

Av styrelsebeslutet från 2003<sup>11</sup> framgår att uppdraget att se över veterinärutbildningen var en följd av ekonomiska budgetavvikelser för dåvarande veterinärmedicinska fakulteten. Särskilt allvarligt såg styrelsen på underskottet eftersom det förstärkte en sedan länge negativ trend. Styrelsen betonade i beslutet att budgetdisciplin var överordnat mål för fakulteten. Fakulteten gavs i uppdrag att i samråd med rektors grundutbildningsråd se över och ompröva veterinärutbildningens innehåll, organisation och utbildningsmål, med anpassning till förändringar i omvärlden och samhällets behov. Denna omprövning skulle, så som även anges i fakultetsnämndens beslut, ske med den givna utgångspunkten att utbildning ska bedrivas inom disponibla ekonomiska ramar.

VH-fakulteten har sedan 2011 vidtagit ett antal besparingsåtgärder och numera görs månatlig uppföljning av institutioner med underskott. Även ledningskansliets enhet för planering och uppföljning följer den ekonomiska utvecklingen.

**Internrevisionen rekommenderar** att universitetsledningen säkerställer att beslut om utbildningsuppdrag och beslut om anslagsfördelning fattas av samma instans.

**Internrevisionen rekommenderar** att universitetsledningen säkerställer att beredande och beslutande instanser beaktar ekonomiska konsekvenser av lämnade förslag. Det bör av förslag till beslut i förekommande fall framgå hur prioritering gjorts av olika förslag, d.v.s. vad som kan genomföras inom befintliga ramar och vad som kan genomföras om ytterligare anslag beviljas. Internrevisionen vill framför allt betona vikten

<sup>10</sup> Diarienummer ua 17.23-2570/05, beslut fattat den 11 oktober 2006

<sup>11</sup> Styrelsens protokoll 29 april 2003, 33 §.

av att ekonomiska konsekvenser beaktas vid beslut med långsiktiga konsekvenser.

**Internrevisionen rekommenderar** att universitetsledningen säkerställer att alla institutioner påminns om vikten av budgetdisciplin samt att eventuella underskott ska finansieras inom ramen för de anslag och uppdrag som ges inom respektive redovisningsområde.

**Internrevisionen rekommenderar** att universitetsledningen säkerställer att uppföljning görs centralt, på fakultets- och institutionsnivå av att budgeten följs inom samtliga redovisningsområden.

**Internrevisionen rekommenderar** slutligen att universitetsledningen säkerställer att styrelsens beslut följs.

## 5 Internrevisionens uppföljning

Internrevisionen avser följa upp lämnade rekommendationer inför internrevisionens årsrapport för 2014.

Inga Astorsdotter  
Internrevisionschef

Anne Nilsson  
Internrevisor

Styrelsens ordförande

**BESLUT**  
2013-10-22

Sändlista

## Styrning av utbildning på grund- och avancerad nivå

### Beslut

Styrelsens ordförande beslutar

att fastställa åtgärdsplan enligt bilaga 1 med anledning av iakttagelserna i rubricerad rapport.

### Redogörelse för ärendet

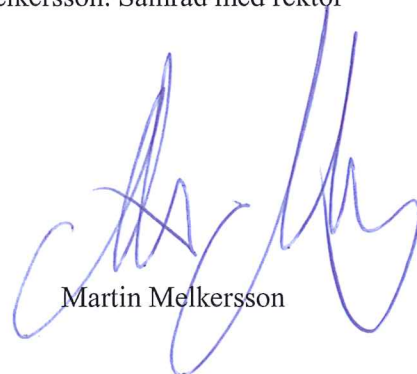
Internrevisionen har på styrelsens uppdrag granskat styrningen av utbildning på grund- och avancerad nivå. Sammanfattningsvis bedömer internrevisionen att styrningen av utbildning på grund- och avancerad nivå inom SLU inte bedrivs på ett sätt som säkerställer en långsiktig god kvalitet inom anvisade ramar. En sammanfattning av rapporten med väsentliga brister och rekommendationer återfinns på sidan 3 i rapporten.

Vid styrelsen möte den 20 juni 2013 presenterade internrevisionschef Inga Astorsdotter granskningen. Rapporten behandlades återigen på styrelsens möte den 25 september tillsammans med en åtgärdsplan för i rapporten givna rekommendationer. Styrelsen uppdrog till sin ordförande att efter samråd med rektor att utifrån styrelsens diskussion omarbeta åtgärdsplanen och att fastställa den (styrelsens protokoll 2013-09-25 § 79/13). Reviderad åtgärdsplan visas i bilaga 1.

Beslut i detta ärende har fattats av ordförande för SLU:s styrelse Inger Andersson efter föredragning av universitetsdirektör Martin Melkersson. Samråd med rektor Lisa Sennerby Forsse har ägt rum.



Inger Andersson



Martin Melkersson

## Sändlista

Prorektor

Dekanerna

Avdelningschefer inom universitetsadministrationen

Internrevisionen

Rektor

2013-10-22

## Styrning av utbildning på grund- och avancerad nivå

Nedan redovisas, enligt numrering i internrevisionens rapport, de åtgärder som universitetsledningen planerar att vidta med anledning av iakttagna brister.

### 3.1 Regler för beslut som kräver vetenskaplig kompetens

Internrevisionen rekommenderar universitetsledningen att säkerställa att beslut fattas angående vilka beslutsinstanser som ska ha vetenskaplig kompetens.

#### Åtgärd

I styrelsens och rektors delegationsordningar införs avsnitt om vilka beslutsinstanser och befattningshavare som ska ha krav på vetenskaplig kompetens.

#### Tidplan

Beslut av styrelsen och rektor senast vid utgången av 2014. Nuvarande mandatperiod för fakultetsnämnder med flera löper till utgången av 2015. Valberedningarna för val till fakultetsnämnder med flera startar sitt arbete i början av 2015 och då är det viktigt att valberedningarna känner till vilka kompetenskrav som ställs på ledamöter för att vara valbara. Universitetsledningen bedömer inte att problemet som internrevisionen påpekar är så stort att det föranleder krav på nyval av ledamöter i nu sittande nämnder.

#### Ansvarig

Ledningskansliet.

### 3.2 Regler för kurser

Internrevisionen rekommenderar universitetsledningen att säkerställa att kraven på utformning av kursplaner revideras, framförallt i vilken utsträckning kursernas genomförande ska regleras i kursplaner.

#### Åtgärd

Rådet för utbildning på grund- och avancerad nivå diskuterar för närvarande förslag till reviderade riktlinjer för utformning av kursplaner med syftet att minska detaljeringsgraden i planerna.

### **Tidplan**

Rektor beslutar under oktober 2013 om reviderade riktlinjer samt anvisningar för kursplaner vid SLU. I samband med revidering av befintliga kursplaner och upprättande av nya kursplaner ska de nya riktlinjerna tillämpas.

### **Ansvarig**

Ledningskansliet.

## **4.1 Fördelning av anslag och ekonomisk redovisning**

Internrevisionen rekommenderar universitetsledningen att säkerställa att SLU:s ekonomiska redovisning utformas så att den ger en mer rättvisande bild av den verksamhet som faktiskt bedrivs och att kostnader och intäkter redovisas inom de redovisningsområden dit de hänför sig. Den av rektor föreslagna analysen av djursjukvårdens fördelning per redovisningsområde är ett viktigt led i detta arbete och behöver genomföras, liksom motsvarande analys av Lövsta forskningscentrum

### **Åtgärd**

Arbetet med 2014 års anslagsfördelning har påbörjats. I arbetet ingår en översyn av fördelningen av anslag per redovisningsområde inkluderande djursjukvården och Lövsta forskningscentrum. Översynen ska leda till en mer rättvisande redovisning av såväl intäkter som kostnader per redovisningsområde.

### **Tidplan**

Översynen av Universitetsdjursjukhusets ställning och funktion inom SLU beräknas bli klar under hösten 2013. Eventuella brister i fördelningen kan inte rättas till på ett år utan vissa övergångsbestämmelser måste tillämpas. Hur dessa ska utformas kan först avgöras när översynen är genomförd.

Översynen av Lövsta forskningscentrum måste av tidsbrist senareläggas och bedöms kunna genomföras inför 2015 års anslagsfördelning.

### **Ansvarig**

Ledningskansliet i samverkan med ekonomiavdelningen, fakultetskansliet vid VH-fakulteten och fastighetsförvaltningen vid avdelningen för infrastruktur.

## **4.2 VH-fakultetens grundutbildning**

Internrevisionen rekommenderar universitetsledningen att säkerställa att

- beslut om utbildningsuppdrag och beslut om anslagsfördelning fattas av samma instans.
- beredande och beslutande instanser beaktar ekonomiska konsekvenser av lämnade förslag. Det bör av förslag till beslut i förekommande fall framgå hur prioritering gjorts av olika förslag, det vill säga vad som kan genomfö-



ras inom befintliga ramar och vad som kan genomföras om ytterligare anslag beviljas. Internrevisionen vill framför allt betona vikten av att ekonomiska konsekvenser beaktas vid beslut med långsiktiga konsekvenser.

- alla institutioner påminns om vikten av budgetdisciplin samt att eventuella underskott ska finansieras inom ramen för de anslag och uppdrag som ges inom respektive redovisningsområde.
- uppföljning görs centralt, på fakultets- och institutionsnivå av att budgeten följs inom samtliga redovisningsområden.
- styrelsens beslut följs.

### **Åtgärder**

Kopplingen mellan utbildningsuppdrag och anslagsfördelning förtydligas när SLU:s utbildningsnämnd etableras den 1 januari 2014. Avsikten är att med den nya organisationen skapa ett samlat ekonomiskt och verksamhetsmässigt ansvar. Den nya utbildningsorganisationen implementeras från och med den 1 januari 2014. Ansvarig för detta är projektledningen för Framtidens SLU/universitetsdirektören.

I den nya utbildningsorganisationen fattas alla beslut om kurser och utbildningsprogram i SLU:s utbildningsnämnd. I styrelsens delegationsordning avseende utbildningsnämnden kommer det att införas att utbildningsnämnden inte får fastställa en utbildningsplan eller en kursplan utan att ha bedömt en ekonomisk konsekvensanalys som ska lämnas av förslagsställande organ. Omarbetad delegationsordning fastställs i styrelsen i november eller senast december 2013. Ansvarig är ledningskansliet.

Styrelsen fastställer årligen en budgetinstruktion där vikten av budgetdisciplin tydligt framgår. I budgetinstruktionen tydliggörs också kapitalintervallet per redovisningsområde. En ny rutin införs från och med 2014 som innebär att ledningskansliet analyserar alla institutioners budgetar när det är inlästa i universitetets budgetverktyg. De institutioner som inte följt styrelsens budgetinstruktion kommer att åläggas att vidta åtgärder för att följa instruktionen. Åtgärderna ska dokumenteras i en plan som kontinuerligt följs upp. Ansvarig är ledningskansliet i samverkan med fakultetskanslierna.

Utöver att analysera institutionernas budgetar följer ledningskansliet kontinuerligt upp utfall mot budget på universitets-, fakultets- och institutionsnivåerna. Vid avvikelser begärs åtgärdsplaner in. Särskilda omställningsåtgärder har vidtagits för att underlätta för institutioner med särskilt stora problem. VH-fakulteten, som har stora negativa kapital inom utbildningen, har erbjudits en återbetalningsplan för att i största möjliga utsträckning undvika att pågående utbildning drabbas negativt. Ansvarig är ledningskansliet i samverkan med fakultetskanslierna.

Bra verktyg med budget- och uppföljningsrapporter finns på alla nivåer inom organisationen. Ledningsinformationssystemet LINS har under 2013 lanserats i organisationen. Systemet underlättar uppföljning inom redovisningsområdena på alla organisatoriska nivåer av bland annat ekonomi, personal, olika prestationer, med mera. Det är en ledarskapsfråga att fatta beslut på gjorda iakttagelser i uppföljningen. Ansvarig är ledningskansliet.

SLU:s styrmodell innehåller tydliga ramar och uppdrag som kontinuerligt följs upp. Vid avvikelser från plan kontaktas i första hand berörd fakultet. Under 2013 tillämpas styrmodellen framförallt på VH-fakulteten på grund av fakultetens stora ekonomiska problem. Ledningskansliet träffar tillsammans med fakultetskansliet vid VH-fakulteten varje månad de institutioner vid VH-fakulteten som har ekonomiska problem. Universitetsledningen och ledningen för VH-fakulteten träffas regelbundet för att diskutera och följa upp de åtgärdsplaner som VH-fakulteten av universitetsledningen har ålagts att upprätta. Ansvarig är ledningskansliet i samverkan med fakultetskanslierna.

För att ytterligare understryka vikten av att VH-fakulteten arbetar för att få en ekonomi i balans och samtidigt klara av att finansiera de ökande kostnaderna för lokaler beslutade rektor den 14 oktober 2014 att ge VH-fakulteten i uppdrag att senast den 4 november 2014 lämna en långsiktig plan för fakultetens ekonomi med en åtgärdslista för att få ekonomisk balans 2014. Fakulteten ges vidare i uppdrag att lämna en tidplan för hur amorteringen av det balanserade underskottet i grundutbildningen ska genomföras. Under förutsättning att fakulteten vidtar snabba åtgärder och presenterar en trovärdig plan för långsiktiga åtgärder samt uppvisar en budget med positivt resultat vid utgången av 2014 erbjuder universitetet stöd till VH-fakulteten, till exempel viss ersättning av engångskaraktär i samband med inkörningen av Lövsta respektive inflyttning i VHC, centralt stöd för tidigareläggning av pensioneringar och övertaligheter till och med 2014-03-31, upp till tio års amorteringstakt av det balanserade underskottet i grundutbildningen, med mera.