



Rektor

Följsamhet mot styrelsens och rektors beslut

Beslut

Styrelsen beslutar

att lägga internrevisionens rapport *Följsamhet mot styrelse och rektors beslut* SLU ua 2019.1.1.2-4642 till handlingarna, samt

att fastställa rektors åtgärdsplan med anledning av rapporten.

Ärendet

Internrevisionen har i enlighet med revisionsplanen för 2019 granskat följsamhet mot beslut. Syftet med granskningen har varit att utvärdera att intern styrning och kontroll är betryggande när det gäller implementering av beslut fattade av styrelsen och rektor.

Internrevisionen sammanfattande bedömning är att det finns brister inom vissa områden avseende uppföljning och följsamhet till beslut fattade av styrelse och rektor. Brister avseende krav på uppföljning eller återrapportering har noterats i internrevisionens urval av beslut. Med anledning av detta har ett antal rekommendationer lämnats. Av rektors åtgärdsplan, bilaga 3, framgår vilka åtgärder som ledningen bedömer bör vidtas.

Beslut i detta ärende har fattats av styrelsen efter föredragning av internrevisor Maria Skargren. Åtgärdsplanen har i huvudsak beretts av biträdande universitetsdirektör Birgitta Wikmark Carlsson och chefen för ledningskansliet, Miika Wallin.

Rolf Brennerfelt

Maria Skargren

Kopia för kännedom

Prorektor

Dekanerna

Avdelningschefer (motsv.) inom universitetsadministrationen

Universitetdjursjukhusdirektör

Överbibliotekarie



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Internrevisionen

SLU ID: SLU.ua 2019.1.1.2-4642

2020-06-01

Följsamhet mot styrelsens och rektors beslut

Rapport från internrevisionen

Innehåll

1	Sammanfattning.....	3
2	Bakgrund.	4
3	Granskningens syfte och omfattning.....	4
4	Handläggning och uppföljning av beslut.....	5
	4.1 Beslutsforum.....	5
	4.1.1. Styrelsemöten.....	5
	4.1.2. Rektors beslutsmöten (Reb).....	5
	4.2 Styrdokument och stöd för handläggning av beslut.....	5
	4.3 Förankring och kommunicering av beslut.....	6
	4.4 Stöd för handläggning av beslut.....	7
	4.5 Regeringsuppdrag.....	7
	4.6 Roller och ansvar.....	7
	4.7 Uppföljning och följsamhet mot beslut.....	8
5	Bedömning och rekommendationer.....	9
	5.1 Rutiner och stöd för handläggning och uppföljning.....	9
	5.2 Följsamhet mot beslut.....	9

1 Sammanfattning

Internrevisionen har i enlighet med revisionsplanen för 2019 granskat följsamhet mot styrelsens och rektors beslut.

Syftet med granskningen har varit att utvärdera att intern styrning och kontroll är betryggande när det gäller implementering av beslut fattade av styrelsen och rektor. Granskningen omfattar en bedömning av om det finns ändamålsenliga rutiner och regler för handläggning av rektors – och styrelsens beslut och tydligt ansvar samt fungerande rutiner för uppföljning och återrapporering.

Internrevisionen sammanfattande bedömning är att det finns brister inom vissa områden avseende uppföljning och följsamhet till beslut fattade av styrelse och rektor. Brister avseende krav på uppföljning eller återrapporering har noterats i internrevisionens urval av beslut och visar på en viss otydlighet kring vilken uppföljning och återrapporering som förväntas. Internrevisionen noterar att uppföljning av om och hur beslut implementerats i verksamheten till viss del beror på en underförstådd och personberoende uppföljning.

Noterade brister är i korthet följande:

- handläggning av styrelsens och rektorns beslut omfattar inte rutiner för uppföljningsmomentet
- gemensamt digitalt stöd för handläggning av beslutsärenden saknas.
- krav på uppföljning saknas i flera beslut vilket kan göra det svårt att bedöma den faktiska effekten av besluten samt följsamheten.

Rekommendationerna i rapporten är följande:

- att styrande och stödjande dokument för beredning av ärenden även inkluderar rutiner för uppföljning av beslut
- att ett digitalt handläggarstöd för ärendeberedning utvecklas
- att rektor och styrelsen beaktar vikten av att i beslut formulera tydliga krav på uppföljning i de fall detta önskas.

2 Bakgrund.

I revisionsplanen för 2019 beslutades att Internrevisionen (IR) skulle granska följsamhet mot styrelsens och rektors beslut.

Avgörande för en effektiv intern styrning och kontroll är att SLU har en väl fungerande process för implementering av fattade beslut. Processerna för beredning av ärenden till styrelse och rektor granskades av internrevisionen 2013.

Granskningen visade på en avsaknad av formella rutiner och behov av att tydliggöra syfte och krav i beredningsprocessens olika steg. Sedan dess har ett antal förbättringar genomförts. Internrevisionen har dock i senare granskningar noterat att kommunikationen kring och implementeringen av fattade beslut ibland brister och har bl.a. i två granskningsrapporter lyft att styrelsens beslut inte följs.

För att få god följsamhet mot beslut är det viktigt att det finns tydliga regler för vilka beslut som ska fattas på vilken nivå och vilken verksamhet som ansvar för implementering och uppföljning. Vidare är det av betydelse att det finns fastställda rutiner för just implementering och uppföljning. Det är också viktigt att beslutsfattare informeras om beslut inte efterlevs eller om implementeringen försenas.

3 Granskningens syfte och omfattning

Syftet med granskningen har varit att utvärdera om den interna styrningen och kontrollen är betryggande när det gäller implementering av beslut fattade av styrelsen och rektor.

Mål för granskningen var att bedöma om det finns

- ändamålsenliga rutiner/regler avseende handläggning av rektors – och styrelsens beslut
- tydligt ansvar och fungerande rutiner för uppföljning och återrapportering

Granskningen har omfattat hantering och uppföljning av ett urval av beslut som fattats av rektor vid rektors beslutsmöten (Reb) och av styrelsen under åren 2015-2018. Beslut gällande anställningar, rapportyttranden, ledamöter i nämnder och liknande, fördelning av medel samt stipendier omfattades inte.

Granskningsmetod har varit genomgång av protokoll och beslutsunderlag, uppföljning av ärendegång via intervjuer med nyckelpersoner samt externa och interna styrdokument.

4 Handläggning och uppföljning av beslut

Styrdokument för handläggning av styrelsens och rektors beslut omfattar inte rutiner för uppföljningsmomentet och gemensamt digitalt stöd för handläggning av beslutsärenden saknas. Krav på uppföljning saknas i flera beslut. Detta kan göra det svårt att bedöma den faktiska effekten av besluten samt följsamheten.

De beslut som fattas inom SLU varierar till form och omfattning och därmed kan hanteringen av besluten självfallet inte harmoniseras helt. Granskningen beskriver den generella hanteringen och rutiner som är av betydelse oavsett typ av beslut.

4.1 Beslutsforum

Internrevisionen har gått igenom beslut fattade av styrelsen under åren 2015-2018 samt beslut fattade av rektor vid rektors beslutsmöten under samma period. Ett urval av besluten har följts upp genom intervjuer med de ansvariga för ärendet.

4.1.1. Styrelsemöten

Styrelsen sammanträder sex gånger per år och fattar till största del övergripande strategiska beslut och delegerar till eller uppdrar åt rektor. Myndighetens mer operativa beslut fattas i enlighet med delegering av rektor. Styrelsens sekreterare ansvarar för att administrera handlingar och föra protokoll.

4.1.2. Rektors beslutsmöten (Reb)

Beslut av rektor fattas oftast vid rektors beslutsmöten (Reb). Årligen fattas mellan 200-250 beslut vid dessa möten.

Vilka beslut som ska fattas av rektor avgörs främst av delegationsordningarna och därutöver sker en bedömning i verksamheten. Intervjuer visar på att det råder en viss osäkerhet kring vilken typ av beslut som ska tas i Reb och att det kan finnas ett mörkertal, exempelvis avtal som tecknas utanför mötesforumet.

Nuvarande rektor har infört avstämningsmöten, som ett stöd för att sätta sig in i ärenden och aktuella frågeställningar på ett systematiskt sätt och diskutera hur den fortsatta beredningen av olika ärenden ska göras. Bland annat kan ärenden som ska upp för Reb tas upp. Uppfattningen är att detta bidragit till en kvalitetsförbättring.

4.2 Styrdokument och stöd för handläggning av beslut

Vilka frågor som ska beslutas av styrelsen eller rektor framgår av högskoleförordningen och av SLU:s delegationsordningar.

Följande styrdokument omfattar i huvudsak de interna rutinerna avseende handläggning av olika beslut:

- *Organisation och ansvarsfördelning avseende styrelsen för SLU och organ som är direkt underställda denna SLU ua.2019.1.1.1-681 (Styrelsens delegationsordning)*
- *Organisation och ansvarsfördelning avseende rektor vid SLU och organ som är direkt underställda rektor SLU ua.2018.1.1.1-4710 (rektors delegationsordning)*
- *Riktlinjer för beredning av ärenden som ska behandlas av universitetsstyrelsen SLU ua 2017.1.1.1-3110*
- *Riktlinjer för rektors beslutsmöten (Reb) SLU ua 2016.1.1.1-4853*
- *Checklista för beredning av beslut på central nivå, styrelse, rektor och universitetsdirektör SLU ua 2019.1.1.1-8*
- *Anvisning för regeringsuppdrag SLU ua.2019.1.1.1-2643*

Riktlinjerna och övriga styrdokument ovan omfattar främst administrativa rutiner och krav på formalia. Planeringsavdelningen har också en intern checklista för hantering av nya uppdrag.

Intervjuer visar på att rutiner och styrdokument är kända bland handläggarna.

På SLU:s intranät finns en ärendehandbok för handläggare. Handboken är till för att stödja arbetet med att handlägga och dokumentera ärenden på ett enhetligt och effektivt sätt och är framtagen inom universitetsledningens ledningskansli. Handboken är inte känd bland flertalet av de intervjuade handläggarna, men har enligt uppgift kommunicerats ut till chefer inom administrationen.

Handboken omfattar beredning, förberedelser, föredragning av beslut men inte uppföljning och återrapportering.

4.3 Förankring och kommunicering av beslut

Att beslut ska vara förankrade och avstämde med verksamheten framgår av de rutiner som finns kring styrelsens och rektors beslut. Även rutiner kring expediering och arkivering av beslutsärenden beskrivs. I och med att ett ärende expedierats i enlighet med beslutet så anses det vara kommunicerat. För flertalet av de intervjuade är rutinerna kring expediering och arkivering tydliga.

Grunden till väl beredda beslut anses ligga i att de är väl förankrade i verksamheten och med berörda funktioner. Samtliga intervjuade i granskningen talar om vikten av att förankra beslutsförslag på olika verksamhetsnivåer innan beslut fattas.

Rektors ledningsråd och motsvarande gruppering inom universitetsadministrationen anses ha stor betydelse för denna förankring samt tolkning av beslut. Däremot är de inga beslutande organ. Det anses också av stor vikt att inkludera fakultetsdirektörer vid beredning av beslut för att kunna belysa olikheter beroende på exempelvis ortsförhållanden, innan beslut fattas.

4.4 Stöd för handläggning av beslut

SLU saknar ett genomarbetat systemstöd för handläggning av ärenden. Diariesystemet Public 360 kan användas för detta ändamål och viss utveckling av systemet pågår bland annat för handläggning av remisser, men det saknas en med handläggarna förankrad plan för utveckling och införande som löser andra behov. Systemstöd för uppföljning av beslut i diariesystemet efterfrågas av fler handläggare som intervjuats, dock saknas enligt uppgift resurser för att driva större utvecklingsprojekt. Istället används påminnelsefunktionen i Outlook av en del handläggare, för att säkerställa att vissa ärenden hanteras enligt tidsplan. Några av enheterna inom universitetsadministrationens planeringsavdelning har även utarbetat dokument för manuell bevakning av beslut. Detta delvis för att kunna följa ärenden även om berörd handläggaren inte är på plats. Det finns också en manuell rutin där de lägger handlingar för kommande Reb-ärenden under beredning i en delad dokumentmapp i den händelse någon blir sjuk och någon annan ska överta ärendet. En elektronisk rutin för hantering av handlingar till Reb är under framtagande, men det saknas dock en gemensam rutin för att säkerställa att beslut följs upp.

4.5 Regeringsuppdrag

Planeringsavdelningen har en central roll när det gäller beredning av regeringsuppdrag.

Det finns särskilda anvisningar för detta som tagits fram dels för att avhjälpa problemet med att regeringsuppdrag hanteras ute i verksamheten utan att rektor och ledning informeras, dels för att förtydliga och kvalitetssäkra handläggningen av uppdragen. SLU:s avrapportering av regeringsuppdrag ska i de flesta fall behandlas i REB. Internrevisionen har under granskningen noterat exempel på regeringsuppdrag som hanterats felaktigt men där det uppmärksammats av handläggare och kunnat åtgärdas i tid.

Internrevisionen noterar en viss otydlighet i *Anvisning för regeringsuppdrag* avseende rollerna handläggare och utförare, då det inte är tydligt vilken av funktionerna som avses.

4.6 Roller och ansvar

I enlighet med rektors delegationsordning har universitetsdirektören det övergripande ansvaret att svara för beredning av ärenden som ska avgöras av universitetsstyrelsen eller rektor. Delegeringen avser även ansvar för verkställighet och uppföljning av fattade beslut.

Av riktlinjer, checklista¹ och handbok framgår de administrativa rutinerna före, under och efter ett beslut. Den som handlägger ett beslutsärende ansvarar för att

¹ Riktlinjer för rektors beslutsmöten (Reb) SLU ID: SLU.ua 2016.1.1.1-4853 och Checklista för beredning av beslut på central nivå, styrelse, rektor och universitetsdirektör SLU ua 2019.1.1.1-8

vidta de förberedelser som krävs avseende beredning, expediering, diarieföring och arkivering.

Chefen för den avdelning (inom uadm) som utarbetar beslutsförslaget är ytterst ansvarig för kvaliteten på förslaget.

Vanligen föredras ärenden av den person som handlagt det, men det förekommer även att det görs av en annan utsedd person. Det upplevs tydligt vem som ska slutföra och expediera ärendet, även om någon annan föredragit det.

4.7 Uppföljning och följsamhet mot beslut

För styrelsebeslut finns en särskild förteckning benämnd ”Uppdrag från styrelsen”. I den hanteras främst uppdrag från styrelse till rektor. Dokumentet följs upp vid varje styrelsemöte och styrelsens sekreterare ansvarar för att uppdatera det löpande. Styrelsens sekreterare stämmer av punkterna löpande med universitetsdirektör och rektor. Vilka uppdrag som ska upp på listan är inte specificerade utan bedömning sker i samband med mötena.

När det gäller styrelsebeslut och REB som omfattar nya regler eller ändringar i regelverk, utgår man från att all verksamhet följer beslutet, och det saknas därför specifika rutiner för uppföljning av följsamheten.

I de fall där krav på uppföljning tydligt framgår i rektors beslut så följs detta upp av exempelvis ansvarig handläggare eller annan anvisad person enligt beslutet. Det är enligt intervjupersonerna ofta underförstått att handläggaren ska följa upp beslut och påminna om återrapportering.

Av intervjuer och granskning av underlag framgår att det främst är strategiska beslut som är särskilt svåra att följa upp då de ofta lyfts fram som komplexa och där olika tolkningar tillämpas i verksamheten. Ett exempel på detta är styrelsebeslutet kring finansiering av akademiska anställningar² med kompetensförsörjningsplanerna (se internrevisionens rapport från 2019) samt införandet av ämnesområden som styrmedel. Beslutet har tolkats och implementerats på olika sätt och i mycket varierande takt. Beslutens verkställighet är svår att följa och sker på olika nivåer i verksamheten. Andra exempel på beslut där intervjupersoner lyfter att följsamheten varit begränsad är där besluten fortsatt baseras på administrativ harmonisering som exempelvis förutsattes vid införande av FGI:er och beslut som rör Universitetsdjursjukhuset (UDS). FGI:er och UDS har inte analyserats närmare i denna granskning då internrevisionen i enlighet med revisionsplan kommer att granska dessa beslut och områden separat under 2020.

2

Gemensamma principer för kompetensförsörjningsplaner och finansiering av högre akademiska anställningar SLU ID: SLU.ua.2015.1.1.1-1812

De beslut från styrelse och rektor som resulterar i uppdrag till planeringsavdelningen läggs in i deras verksamhetsplan, hamnar i avdelningens årliga uppföljningsstruktur och fördelas ut på olika handläggare. Planeringsavdelningen följer upp de beslut och uppdrag som ska rapporteras i årsredovisningen (t.ex. regeringsuppdrag).

5 Bedömning och rekommendationer

5.1 *Rutiner och stöd för handläggning och uppföljning*

Granskningen har visat att det finns rutiner och riktlinjer för hur beslutsärenden vid styrelsens möten och rektors beslutsmöten ska handläggas, dock omfattar dessa inte implementerings- och uppföljningsmomentet. Krav på uppföljning framgår ibland av ett fattat beslut, men ofta är det underförstått om beslutet ska följas upp eller inte. Detta medför ett stort personberoende kring hur man ser på ansvarsfrågan och risk för att ingen uppföljning sker. Om inte uppföljning sker och eventuella avvikelser från beslut inte återrapporteras kan inte styrelsen eller rektor få en korrekt uppfattning av om beslut implementerats i enlighet med vad som beslutats.

Uppföljningen av beslut präglas idag av manuell hantering med stort individuellt ansvar och det finns ett personberoende där enskilda handläggares erfarenheter och kontakter avgör hur ärendet hanteras och följs upp. Detta kan göra att likartade ärenden hanteras olika, att det blir svårare att följa upp ärenden och dessutom försvårar det kompetensöverföring till nya handläggare.

Ett förtydligande kring uppföljning skulle ge bättre stöd för ansvariga handläggare och underlätta att kunna bedöma implementeringen och följsamheten till beslut. Det saknas även ett gemensamt systemstöd för uppföljning av beslut (främst Reb) för handläggarna, något som skulle underlätta och säkra uppföljningen.

5.2 *Följsamhet mot beslut*

Brister avseende krav på uppföljning eller återrapportering har noterats i internrevisionens urval av beslut och visar på en viss otydlighet kring vilken uppföljning och återrapportering som förväntas. Konsekvensen blir att följsamheten och implementeringen till besluten i vissa fall inte går att bedöma. För att åtgärden ska kunna utföras måste beslutet vara klart formulerat och innehålla uppgift om, och i så fall när, hur och av vem, ärendet ska följas upp.

Förankrade och väl kommunicerade beslut är nyckeln till implementering och följsamhet. Särskilt svårt är implementering och uppföljning av vissa strategiska beslut.

Vid mer komplexa beslut tolkas åtgärderna oftast olika beroende på var i organisationen mottagarna befinner sig och det är svårt att få en bild över vad som förväntas eller hur det ska följas upp. Ett exempel på detta är beslutet kring

finansiering av akademiska tjänster och införandet av kompetensförsörjningsplaner, som är ett beslut som tagit mycket tid och kraft för verksamheten att tolka, och som resulterat i en rad justeringar och utdragen process avseende införande. Bristande uppföljning av implementeringen och effekterna av detta är något som lyfts i Internrevisionens rapport *Strategisk Kompetensförsörjning från 2019*. Följsamheten blir svårbedömd i och med att den uppnådda effekten och avsikten med beslutet inte är mätbar.

Vilka ärenden som ska följas upp på listan ”Uppdrag från styrelsen” framgår inte tydligt av beslut och protokoll, vilket kan göra att ärenden som skulle behöva följas upp löpande på detta sätt inte gör det.

IR rekommenderar att universitetsledningen överväger

A. att styrande och stödjande dokument för beredning av ärenden inkluderar rutiner för uppföljning av beslut (om, hur, vad, när och av vem).

B. att ett digitalt handläggarstöd för ärendeberedning utvecklas

IR rekommenderar

C. att rektor och styrelsen beaktar vikten av att i beslut formulera tydliga krav på uppföljning i de fall detta önskas.

Inga Astorsdotter
Internrevisionschef

Maria Skargren
Internrevisor



Rektor

ÅTGÄRDSPLAN SLU UA 2019.1.1.2-4642

2020-05-25

Rektors åtgärdsplan till internrevisionens rapport Följsamhet mot styrelse och rektors beslut

Nr	Noterade brister (internrevisionen fyller i)	Rekommendation (internrevisionen fyller i)	Åtgärd (ledning/verksamhet fyller i)
A	Handläggning av styrelsens och rektorns beslut omfattar inte rutiner för uppföljningsmomentet.	Internrevisionen rekommenderar att universitetsledningen överväger att styrande och stödjande dokument för beredning av ärenden inkluderar rutiner för uppföljning av beslut (hur, vad, när och av vem).	Ansvarig avdelning/enhet: Ledningskansliet <input checked="" type="checkbox"/> Åtgärdas enligt rekommendation <input type="checkbox"/> Åtgärdas på annat sätt, ange vilket under kommentar nedan <input type="checkbox"/> Åtgärdas inte, ange varför under kommentar nedan Kommentar: Utveckling av digitala flöden pågår. Nya rutiner skapas, vilket leder till revidering av relevanta styrdokument. Även ärendehandboken kommer att uppdateras. Åtgärdas senast: 2021 Q3 (Dvs då ska styrdokument och rutiner för såväl Reb som styrelsebeslut finnas på plats.) Dokumentation (om det ej framgår ovan):
B	Det sakna ett gemensamt systemstöd för uppföljning av beslut (främst Reb) för handläggarna.	Internrevisionen rekommenderar att universitetsledningen överväger att ett digitalt handläggarsstöd för ärendeberedning utvecklas.	Ansvarig avdelning/enhet: Ledningskansliet

Nr	Noterade brister (internrevisionen fyller i)	Rekommendation (internrevisionen fyller i)	Åtgärd (ledning/verksamhet fyller i)
			<input checked="" type="checkbox"/> Åtgärdas enligt rekommendation <input type="checkbox"/> Åtgärdas på annat sätt, ange vilket under kommentar nedan <input type="checkbox"/> Åtgärdas inte, ange varför under kommentar nedan Kommentar: Ett mer användarvänligt handläggarstöd kan inte utvecklas i den befintliga versionen av P360. Utredds hur resurser kan allokeras för detta, som dock inte ingår i IR:s rekommendation men är önskad utveckling. Åtgärdas senast: 2021 Q3 (se ovan). Arbetet med att utveckla ett digitalt flöde för Reb pågår. Fler flöden planeras. Dokumentation (om det ej framgår ovan):
C	Krav på uppföljning saknas i flera beslut vilket kan göra det svårt att bedöma den faktiska effekten av besluten samt följsamheten.	Internrevisionen rekommenderar att rektor och styrelsen beaktar vikten av att i beslut formulera tydliga krav på uppföljning i de fall detta önskas.	Ansvarig avdelning/enhet: Ledningskansliet <input checked="" type="checkbox"/> Åtgärdas enligt rekommendation <input type="checkbox"/> Åtgärdas på annat sätt, ange vilket under kommentar nedan <input type="checkbox"/> Åtgärdas inte, ange varför under kommentar nedan Kommentar: Se punkt A. Åtgärdas senast: Arbetet sker löpande men nya rutiner kommer att vara på plats Q3 2021. Dokumentation (om det ej framgår ovan):