



Sveriges lantbruksuniversitet

Rapport Beslutsprocessen inom lokalområdet

Arbetet utfört under augusti - september 2012

Internal Audit, Risk & Compliance Services
KPMG AB
2012-09-17

Innehåll

Sammanfattning	1
1. Inledning	4
1.1 Bakgrund	4
1.2 Syfte	4
1.3 Granskningsmål/omfattning	4
1.4 Genomförande och rapportering	5
1.5 KPMG:s referensram	5
2. Iakttagelser	6
2.1 Riskanalys	6
2.2 Styrande dokument	6
2.3 Funktioner och kompetens	8
2.4 Beslutsunderlag	8
2.5 Kommunikation	9
2.6 Samarbete med Akademiska Hus	10
3. Projekt – Ett SLU	10
Bilaga A - Intervjuer	12
Bilaga B - Källförteckning	13

Sammanfattning

Sveriges lantbruksuniversitet (SLU) har sedan ett antal år arbetat med att skapa Ett SLU vilket bland annat inkluderat ett samlat campus i Uppsala, bland annat för att uppnå en högre grad av samverkan mellan universitetets olika delar. I detta arbete har ett antal byggprojekt initierats, påbörjats och delvis slutförts under en dryg tioårsperiod.

Varje fakultet har givits eget ansvar för att se över sitt lokalbehov enligt campusvisionen om ett enat SLU. Processen har med några undantag följt beslutsordning vid ny- och ombyggnationer vid SLU.

Även om visionen om ett SLU har varit ett övergripande mål har särskilda förutsättningar funnits såsom av Arbetsmiljöverket utdömda lokaler. En övergripande lokalförsörjningsplan beslutades första gången 2009. Projektstart för flertalet av SLU:s större lokalprojekt, såsom VHC, Lövsta, BioCentrum och MVM skedde dock före 2009.

Flera av projekten har drivits parallellt av respektive fakultet i egen regi eller via Akademiska Hus (AH). Att driva stora projekt är komplext och resurskrävande. Det är därför viktigt att kompetens säkerställs samt att kunskap finns vad gäller verksamhetens behov, aktuella ramar för respektive projekt vad gäller funktion, kostnad, tid samt projektledning.

För projektens måluppfyllelse viktiga roller, så som styrgrupp, projektgrupp, referensgrupp, projektcontroller samt projektledare har inte formaliserats avseende ansvar, behörigheter, befogenheter mm. Som exempel kan nämnas att i några fall har det för olika intressenter, externa såväl som interna, inte stått klart vem som är den formella projektledaren.

Samarbetet med Akademiska Hus har tillfört struktur vad gäller dokumentation, information och kommunikation inom projekten. Det finns dock en osäkerhet på fakultetsnivå vad gäller Akademiska Hus roll och ansvar mot arkitekter att hålla nere kostnader.

Det finns inga formaliserade rutiner på central nivå för kvalitetssäkring av beslutsunderlag, rapporter, kalkyler mm. Det har resulterat i att styrelsen tidvis erhållit ett omfattande material. Styrelsen har inte löpande haft fullständig information om projektens totala kostnader (lokalkostnadspåverkan) vilket har begränsat styrelsens möjlighet att fatta strategiska beslut rörande SLU:s totala lokalprogram och dess ekonomiska effekter på verksamheterna. Detta har i flertalet fall försvårat styrelsens analys av risker och problem.

Principerna för hur stor del av hyran respektive fakultet skulle bära har kommunicerats på olika sätt och därmed har olika tolkningar förekommit. VH fakulteten har vid genomförandebeslutet erhållit information från ledningen att deras hyreskostnad inte kommer att överstiga 15 % av fakultetens omsättning. Övriga fakulteter har fått instruktioner om att hyreskostnaden för nya lokaler ska bäras av respektive fakultet i enlighet med SLU gällande praxis.

Informationen om att VH fakulteten inte skulle kunna bära sin egen hyreskostnad har varit känd av styrelsen sedan 2009. Styrelsen har av rektor efterfrågat en konsekvensanalys av de nya hyresnivåerna inom SLU vilken presenterades i april 2010¹. Från denna PM framgår att särskilda insatser under de första sex åren (2014 – 2020) kommer att bli nödvändiga, men ser ut att kunna

¹ PM ”Effekter av ändrade lokalkostnader per fakultet” 2010-04-21 samt reviderad PM 2010-04-28.

hanteras utan att påverka nuvarande anslagsfördelningsmodell men att risken för en lägre tillväxt skulle kunna medföra överföring av anslag från övriga fakulteter. Analysen inkluderar inte andra risker såsom risken för högre byggkostnad inklusive exempelvis byggindexpåverkan samt investering i inventarier och utrustning i nya lokaler.

Styrelsen begär först i mars 2012 att rektor ska återkomma till styrelsen i juni med en samlad redovisning av hur SLU bör hantera den totala lokalkostnaden som under perioden från våren 2010 till våren 2012 successivt ökat jämfört med tidigare kalkyl. Ökningen förklaras delvis av att principen för redovisning av projektkostnaden till styrelsen ändrades 2012. Från tidigare redovisad byggkostnad till totalkostnad inklusive exempelvis byggindex, egna investeringar, flyttkostnader mm.

Information till fakulteterna gällande VH fakultetens ökade lokalkostnader framkommer första gången via protokoll från styrelsemöte 2009-11-05. Här nämns att VH-fakulteten inte kommer klara av att bära sina egna kostnader pga. uppförande av den nya byggnaden VHC. I protokollet går att utläsa att ”Den beräknade hyreshöjningen ryms i SLU:s ekonomiska ram men det är tveksamt om den ryms inom VH-fakultetens och UDS ekonomiska ram med nuvarande principer för hyressättning”. I styrelseprotokoll från 2009-12-17 nämns att ”De övergripande förutsättningarna för hyresavtal mellan SLU och AH är ännu inte fastställda varför storleken på den framtida hyreskostnaden är oklar. Även om den indikerade hyresnivån i VHC för verksamheten del är mycket hög är det för SLU som helhet inte ett problem att hantera även VHC inom en rimlig total lokalkostnadsnivå”. Informationen från styrelseprotokollen skapade en oro hos fakulteterna om kostnadsfördelningens storlek och konsekvens för deras del. Det besked fakulteten erhåller är att det inte finns någon orsak till oro då det finns reserver på central nivå som kan utnyttjas.

Sammanfattningsvis är våra bedömningar att:

- SLU vid drivande av lokalprojekten saknat tydlighet i styrning. En riskanalys på central nivå, en av styrelsen beslutad lokalförsörjningsplan samt tydlig processbeskrivning hade gett SLU bättre förutsättningar att prioritera mellan fakulteternas önskemål samt säkerställt den kompetens som behövdes innan projekten startas upp.
- I och med att projekten till stor del drivits på fakultetsnivå och till stor del parallellt har inte viktiga lärdomar och erfarenheter kunna spridas inom SLU. En tvärfunktionell projektorganisation hade kunnat bygga upp en kompetens på individnivå samt en verktygsbank med mallar och checklistor samt övrigt projektmaterial.
- Rollerna i projektorganisationen har inte varit tydliga och därmed inte heller ansvar, befogenheter och befogenheter.
- Samarbetet med Akademiska Hus i stort har fungerat bra men det finns en osäkerhet om Akademiska Hus ansvar för att styra kostnader gentemot andra externa parter i projekten.
- Styrelsen löpande inte haft fullständig information om projektens totala kostnader (lokalkostnadspåverkan) vilket har begränsat styrelsens möjlighet att fatta strategiska beslut rörande SLU:s totala lokalprogram och dess ekonomiska effekter på verksamheterna.
- Det material som tidvis presenterats till styrelsen har inte varit färdigberett eftersom materialet styrelsen erhållit varit mycket omfattande med hög detaljeringsgrad.

- Det är oklart om genomförandebeslut för respektive projekt inkluderat totalkostnad eller endast byggkostnad. För projekt VHC har genomförandebeslutet baserats på byggkostnad utan hänsyn till byggkostnadsindex och investeringar i maskiner och inventarier mm.
- Det är oklart om den av styrelsen begärda analysen av effekter på lokalkostnader (se not 1) baseras på projektens totalkostnad vilken i flera fall är väsentligt högre än hyreskostnaden. Analysen saknar en bredare riskansats. De scenarierna som beskrivs är fokuserade på intäktssidan och inte på förändringar för projektens kostnader.
- En lokalförsörjningsplan hade underlättat för SLU:s styrelse vid beslut om prioritering i kostnad och tid mellan olika projekt. I nuläget har en begränsad samordning skett mellan projekten. De möjligheter som en central samordning av lokalbehov hade kunnat öppna upp, såsom ökad flexibilitet i utnyttjande av lokaler samt ökad samverkan mellan fakulteterna, har inte tillvaratagits.
- Olika förutsättningar kommunicerade från SLU:s ledning till respektive fakultet gällande ansvar för framtida lokalkostnader har resulterat i ett väsentligt försämrat samverkansklimat inom SLU. Denna situation ställer stora krav på SLU:s ledarskap att nå visionen om ett SLU.
- Otydligheten i informationen vad gäller VHC projektets höga framtida hyreskostnader i kombination med lugnande besked från ledningen resulterade i att fakulteten inte begärde ytterligare information eller påbörjade egna utredningar vad gäller framtida kostnadsfördelning. De motsättningar som idag finns inom SLU hade kunnat undvikas genom tydlighet i redovisning av framtida hyreskostnader och dess fördelning samt genom att visa på planerade aktiviteter/åtgärder för att minska den negativa effekten av högre hyreskostnader för SLU som helhet.

1. Inledning

1.1 Bakgrund

SLU genomför och har genomfört flera stora nybyggnationer i regi av Akademiska Hus (AH) till en byggnadskostnad av ca 3,5 miljarder kr. SLU har också genomfört nybyggnationer i egen regi. Byggnationerna färdigställs successivt under perioden 2011-2015. Inga ytterligare stora projekt planeras, däremot viss förtätning och anpassningar i befintliga lokaler.

Under våren 2012 har frågan om finansiering av lokaler diskuterats på olika nivåer inom SLU. Ett antal protestskrivelser har sänts till rektor och styrelsen, dessutom har många rykten och ett antal frågor väcks som rör hanteringen av byggprojekten över tid. Denna granskning omfattar beslutsgången på olika nivåer inom universitetet från fakulteter till ledning och styrelse.

1.2 Syfte

SLU:s styrelse beslutade den 26 juni 2012 bland annat att:

Uppdra åt rektor att göra en oberoende extern revision av process, beslutsunderlag och fattade beslut vad avser de senaste årens investeringar i nya byggnader, tillhörande utrustning och omgivande miljö. Revisionen ska omfatta beslut fattade inom alla nivåer i organisationen och särskilt fokus ska läggas vid kostnader respektive finansiering och hur besluten har kommunicerats inom organisationen.

KPMG:s syfte

Syftet med granskningen är att översiktligt kartlägga hur beslutsprocessen sett ut vid SLU centralt och vid fakulteterna samt genom granskning av specifika byggnationer utvärdera efterlevnad av interna riktlinjer och följsamhet med best practice.

1.3 Granskningsmål/omfattning

Beslutsprocessen vid byggnation i extern parts regi samt i egen regi har översiktligt kartlagts med fokus på:

- Styrande dokument inkl. besluts- och attestnivåer och strategisk lokalförsörjning.
- Innehåll och struktur avseende beslutsunderlag², återrapportering och efterkalkyl
- Organisation, roller, ansvar, behörighet och kompetens³
- Gränssnitt och transparens i förhållande till Akademiska hus
- Projektredovisning och löpande uppföljning samt återrapportering
- Kvalitetssäkring, utvärdering och beredning inför beslut
- Rapporterings- och eskaleringsvägar
- Informations- och kommunikationsvägar i organisationen avseende beslut
- Kostnadsfördelning

² Beskrivning, motivering, förkalkyl och lönsamhetsberäkning

³ Ekonomi, byggnation, projekt

Flera delar av SLU organisation har omfattats av granskningen. Fakulteten för veterinärmedicin och husdjursvetenskap (VH) samt fakulteten för naturresurser och lantbruksvetenskap (NL) omfattas specifikt genom byggnationerna VHC och Lövsta inom VH samt BioCentrum och MVM inom NL och Campus Ultuna (NL, VH, Administrationen).

Den mer detaljerade granskningen av ovan angivna byggnationer omfattar tre faser; förberedelse, beslut om genomförande samt genomförande.

Avgränsning

Med den korta tid för genomförande som vi har finns risk att granskningens djup påverkas. Vi har avgränsat oss från:

- Löpande bokföring och redovisning.
- Motiv och grunder för byggnation i egen regi.
- Granskningen omfattar ej efterlevnad av Lag (2007:1091) om offentlig upphandling.

1.4 Genomförande och rapportering

Det material, antal intervjuer och den information som vi haft tillgång till under vår granskning har varit mycket omfattande. Uppdragets inriktning har successivt fokuserats på de mest väsentliga frågeställningar som vi identifierat.

Granskningen har genomförts genom analys av delar av erhållen och under granskningen inhämtad dokumentation kompletterat med intervjuer med relevanta personer från centrala funktioner, verksamheten och extern part. Intervjuerna har genomförts med fyra konsulter från KPMG tom 2012-09-07.

De utvalda personer som vi har träffat under granskningen har varit mycket engagerade, tillmötesgående och gjort sig tillgängliga. De samtal vi har haft har varit konstruktiva och informativa.

1.5 KPMG:s referensram

- COSO modellen för intern styrning och kontroll inom verksamheter.
- Vedertagen best practice vid byggnation.
- Erfarenhet av hur andra organisationer arbetar med investerings- och beslutsprocesser.

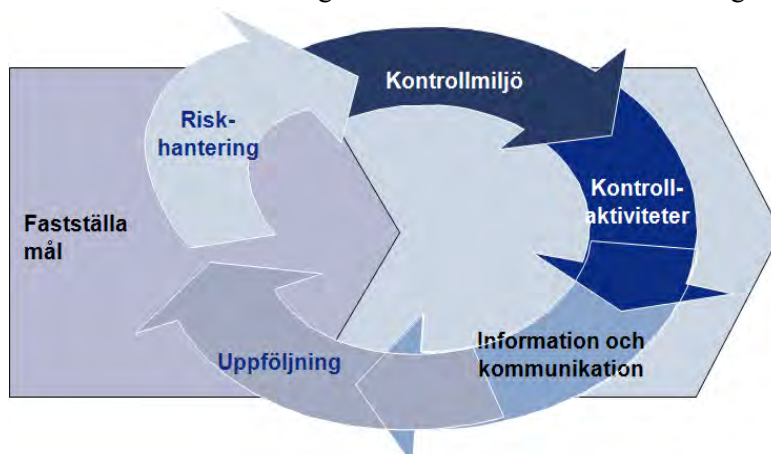


Illustration hämtad från COSOs vägledning: Internal control over Financial Reporting – Guidance for smaller Public Companies (2006)

2. Iakttagelser

I början av 2000-talet startade SLU ett antal projekt för att förnya och modernisera befintliga lokaler. Projekten initierades från fakultetsnivå i linje med campusvisionen..

Behoven per fakultet skilde sig åt då t.ex. delar av VH-fakultetens lokaler var utdömda av Arbetsmiljöverket och nyttjades på dispens. Vid denna tidpunkt hade SLU ingen upprättad lokalförsörjningsplan varför prioriteringar och avstämningar av planerade byggnationer mot SLU:s strategiska plan inte var möjlig.

Lokalprojekten har främst drivits av respektive fakultet med begränsat samarbete mellan de olika fakulteterna varför processen skilt sig åt. På central nivå⁴ har funnits möjlighet att skapa en helhetsbild över SLU:s lokalprojekt.

SLU har under 2000-talet levt med principer ”Alla organisationsenheter ska bära sina egna lokalkostnader”. Det finns även ett beslut⁵ om att ”hyreskostnaden ska inte överstiga 15 % av omsättningen”.

2.1 Riskanalys

I den förberedande fasen⁶ är det best practice att en riskanalys upprättas för att identifiera och värdera potentiella problemställningar och utifrån denna analys upprätta en handlingsplan. Som exempel kan nämnas säkerställande av anpassad kompetens och projektprocess. Denna analys och handlingsplan är inte statisk utan uppdateras i takt med projektets gång.

På grund av komplexiteten i flera av byggnaderna samt en för SLU unik period av byggnation är riskanalysen av särskilt stor vikt.

Vår bedömning är att SLU i lokalprojekten saknat tydlighet i styrningen. En riskanalys på central nivå, en av styrelsen beslutad lokalförsörjningsplan samt tydlig processbeskrivning hade gett bättre förutsättningar att prioritera mellan fakulteternas önskemål samt säkerställt den kompetens som behövdes innan projekten startas.

Vår bedömning är att riskanalyser upprättade av fakulteterna inte varit fullständiga vad avser t.ex. kompetens och resurser för projekten.

2.2 Styrande dokument

Beslutsordning

SLU har en beslutsordning gällande ny- och ombyggnationer ursprungligen från 2005 och reviderad 2008. I nuvarande version av beslutsordningen beskrivs förfarandet vid ny och ombyggnationer oavsett om byggnationen utförs av utomstående fastighetsförvaltare eller av SLU.

⁴ Ledningskansliet

⁵ Styrelseprotokoll 2008-06-17—18 punkt § 44

⁶ Framställan förstudie, programarbete och projektering

Av beslutsordningen framgår vilka beslut som ska fattas per fas i projektet men inte roller och ansvar i projektorganisationen. Som exempel kan nämnas att här anges att projektledare ska utses av chefen för SLU-lokaler men ingen ytterligare information om t.ex. ansvar, befogenheter, placering och rapporteringsansvar.

Vår bedömning är att på grund av avsaknad av tydliga roll- och ansvarsbeskrivningar är det svårt för organisationen att avgöra vem som haft formellt ansvar för kontroll över lokalkostnader både vad gäller hyra och avskrivningar på inventarier och utrustning. Vidare bedömer vi att beslutsordningen genom vaga formuleringar ger utrymme för avsiktliga eller oavsiktliga avsteg.

SLU strategiska plan inklusive konsekvensanalys

Styrelsen har i samband med startbeslut av VHC begärt av rektor att inkomma med en analys som visar effekter av ändrade lokalkostnader per fakultet. Denna analys presenterades för styrelsen i april 2010.

Från rapporten noterar vi slutsatsen att ”särskilda insatser under de första sex åren kommer att bli nödvändiga, men ser ut att kunna hanteras utan att påverka nuvarande anslagsfördelningsmodell”. I scenariot kommenteras risken för en lägre tillväxt vilket skulle kunna medföra överföring av anslag från övriga fakulteter. Analysen inkluderar inte risken för högre byggkostnad inklusive exempelvis byggindepåverkan samt investering i inventarier och utrustning i nya lokaler.

Vår bedömning är att SLU:s ledning inte löpande genomfört fullständiga konsekvensanalyser avseende förutsedda lokalkostnadsökningar och riskerna för omfördelning av anslag mellan fakulteterna och effekten därav. Analysen saknar en bredare riskansats. De scenarier som beskrivs är fokuserade på intäkter och inte på förändringar för projektens kostnader.

Vår bedömning är att det är oklart om den av styrelsen begärda analysen av effekter av lokalkostnader (se not 2) baseras på projektens totalkostnad vilken i flera fall är väsentligt högre än hyreskostnaden.

Lokalförsörjningsplan SLU

En övergripande lokalförsörjningsplan beslutades för första gången 2009. Projektstart för flertalet större lokalprojekt, såsom VHC, Lövsta, BioCentrum och MVM skedde före 2009.

Vår bedömning är att en lokalförsörjningsplan hade underlättat för universitetsstyrelsen vid beslut om prioritering i kostnad och tid mellan olika projekt. I nuläget har en begränsad samordning skett mellan projekten. De möjligheter som en central samordning av lokalbehov hade kunnat ge, som ökad flexibilitet i utnyttjande av lokaler samt ökad samverkan mellan fakulteterna, har inte tillvaratagits.

Processbeskrivning

Vi noterar att det saknas en enhetlig process inom SLU för ny- och ombyggnationer. Beslutsordningen i sig är inte tillräcklig som underlag för beskrivning av processen. Varje fakultet har gjort en egen tolkning av beslutsordningen vilket framgår tydligt i den förberedande

fasen exempelvis vid upprättande av behovsanalys⁷ och förkalkyl vilka har stark koppling till framtida kostnader.

Intervjuerna visar att det saknas enhetlig hantering och kontroll av ändrings- och tilläggsarbete i genomförandefasen vilket försvårar kostnadskontrollen. Det framkom även att projektledare och andra aktivt verksamma i projekten upplevde att det var svårt att kontrollera kostnaderna i genomförandefasen.

Vi har även noterat att graden av framgång är beroende av nyckelpersoner med starkt engagemang, stabil projektorganisation och förmåga att bygga relationer med viktiga parter i byggprojektet, interna som externa.

Vår bedömning är att avsaknad av fullständig processbeskrivning har resulterat i svårigheter för fakulteterna och därmed SLU att hitta och säkerställa en hållbar kostnadsnivå.

2.3 Funktioner och kompetens

För projektens måluppfyllelse viktiga roller som styrgrupp, projektgrupp, referensgrupp, projektcontroller samt projektledare har inte formaliserats avseende ansvar, behörigheter, befogenheter mm. Som exempel kan nämnas att i några fall har det för olika intressenter, externa såväl som interna, inte stått klart vem som är den formella projektledaren.

Flera av projekten har drivits parallellt av respektive fakultet i egen regi eller via Akademiska Hus (AH). Att driva stora projekt är komplext och resurskrävande. Det är därför viktigt att kompetens säkerställs samt att kunskap finns vad gäller verksamhetens behov, aktuella ramar för respektive projekt vad gäller funktion, kostnad, tid samt projektledning.

Vår bedömning är att i och med att projekten till stor del drivits på fakultetsnivå och till stor del parallellt har inte viktiga lärdomar och erfarenheter kunna spridas inom SLU. En tvärfunktionell projektorganisation hade kunnat bygga upp en kompetens på individnivå samt en verktygsbank med mallar och checklistor samt övrigt projektmaterial.

Vår bedömning är att i projektplanen bör kompetens och funktionerna ha inkluderats. I riskanalys bör brister i kompetens eller funktioner ha dokumenterats

2.4 Beslutsunderlag

Informationen om att VH fakulteten inte skulle kunna bära sin egen hyreskostnad har varit känd av styrelsen sedan 2009. Styrelsen har av rektor efterfrågat en konsekvensanalys av de nya hyresnivåerna inom SLU vilken presenterades i april 2010⁸. Av denna PM framgår att särskilda insatser under de första sex åren (2014 – 2020) kommer att bli nödvändiga, men ser ut att kunna hanteras utan att påverka nuvarande anslagsfördelningsmodell men att risken för en lägre tillväxt skulle kunna medföra överföring av anslag från övriga fakulteter. Analysen inkluderar inte andra risker såsom risken för högre byggkostnad inklusive exempelvis byggindexpåverkan samt investering i inventarier och utrustning i nya lokaler.

⁷ Del av förstudie

⁸ PM ”Effekter av ändrade lokalkostnader per fakultet” 2010-04-21 samt reviderad PM 2010-04-28.

Styrelsen begärde först i mars 2012 att rektor ska återkomma till styrelsen i juni med en samlad redovisning av hur SLU bör hantera den totala lokalkostnaden som under perioden från våren 2010 till våren 2012 successivt ökat jämfört med tidigare kalkyl. Ökningen förklaras delvis av att principen för redovisning av projektkostnaden till styrelsen ändrades 2012, från tidigare redovisad byggkostnad till totalkostnad inklusive exempelvis byggindex, egna investeringar, flyttkostnader mm.

Vår bedömning är att det material som presenterats till styrelsen inte har varit färdigberett eftersom materialet styrelsen erhållit varit mycket omfattande med hög detaljeringsgrad.

Vår bedömning är att det saknas formaliserade rutiner på central nivå för kvalitetssäkring av beslutsunderlag, rapporter, kalkyler mm. Det har resulterat i att styrelsen tidvis erhållit ett omfattande material. Styrelsen har löpande inte haft fullständig information om projektens totala kostnader (lokalkostnadspåverkan) vilket har begränsat dess möjlighet att fatta strategiska beslut om det totala lokalprogrammet och dess ekonomiska effekter på verksamheterna. Detta har i flera fall försvårat styrelsens analys av risker och problem.

Vår bedömning är att det är oklart om genomförandebeslut för respektive projekt inkluderat totalkostnad eller endast byggkostnad. För projekt VHC har genomförandebeslutet baserats på byggkostnad utan hänsyn till byggkostnadsindex och investeringar i maskiner och inventarier mm.

2.5 Kommunikation

Styrelsen

Informationen om att VH inte skulle kunna bära sin egen hyreskostnad har varit känd av styrelsen sedan 2009.

Rektorns ledningsråd har varit ett forum för information och kommunikation med fakulteterna. Vi uppfattar att informationen varit på både hög och låg nivå.

Principerna för hur stor del av hyran respektive fakultet skulle bära har kommunicerats på olika sätt och därmed har olika tolkningar förekommit. VH fakulteten har vid genomförandebeslutet fått information från universitetsledningen att fakultetens hyreskostnad inte kommer att överstiga 15 % av omsättningen. Övriga fakulteter har fått instruktioner om att hyreskostnaden för nya lokaler ska bäras av respektive fakultet i enlighet med SLU gällande praxis.

Vår bedömning är att olika förutsättningar kommunicerade från SLU:s ledning till respektive fakultet gällande ansvar för framtida lokalkostnader har resulterat i ett väsentligt försämrat samverkans klimat inom SLU. Denna situation ställer stora krav på SLU:s ledarskap att nå visionen om ett SLU.

Fakulteten

Information till fakulteterna gällande VH fakultetens ökade lokalkostnader framkommer första gången via protokoll från styrelsemöte 2009-11-05 där det framgår att VH-fakulteten inte kommer klara av att bära sina egna kostnader pga. uppförande av den nya byggnaden VHC. I

protokollet nämns att ”Den beräknade hyreshöjningen ryms i SLU:s ekonomiska ram men det är tveksamt om den ryms inom FH- fakultetens och UDS ekonomiska ram med nuvarande principer för hyressättning”. I styrelseprotokoll från 2009-12-17 nämns att ”De övergripande förutsättningarna för hyresavtal mellan SLU och AH är ännu inte fastställda varför storleken på den framtida hyreskostnaden är oklar. Även om den indikerade hyresnivån i VHC för verksamheten del är mycket hög är det för SLU som helhet inte ett problem att hantera även VHC inom en rimlig total lokalkostnadsnivå”. Skrivningarna i styrelseprotokollen skapade en oro hos fakulteterna om kostnadsfördelningens storlek och konsekvens för deras del. Det besked de erhöll var att det inte finns någon orsak till oro då det fanns reserver på central nivå som kan utnyttjas.

Vår bedömning är att otydligheten i informationen vad gäller VHC projektets höga framtida hyreskostnader i kombination med lugnande besked från ledningen resulterade i att fakulteten inte begärde ytterligare information eller påbörjade egna utredningar vad gäller framtida kostnadsfördelning. De motsättningar som finns idag hade kunnat undvikas genom tydlighet i redovisning av framtida hyreskostnader och dess fördelning samt genom att visa på planerade aktiviteter/åtgärder för att minska den negativa effekten av högre hyreskostnader för SLU som helhet.

2.6 Samarbete med Akademiska Hus

Samarbetet med Akademiska Hus har i gränssnittet till SLU tillfört struktur vad gäller dokumentation, information och kommunikation inom projekten.

Vår bedömning är att det finns en osäkerhet om Akademiska Hus ansvar för att styra kostnader gentemot andra externa parter i projekten.

3. Projekt – Ett SLU

SLU har under de senaste åren initierat ett antal åtgärder på olika nivåer för att stärka intern styrning och kontroll. Som exempel kan nämnas upprättad och implementerad beslutsordning gällande ny- och ombyggnationer vid SLU (2005), beslutad lokalförsörjningsplan (2009) samt beslut om att inrätta ett styrelseutskott för lokalfrågor (2012).

Olika förutsättningar kommunicerade från universitetets ledning till respektive fakultet gällande ansvar för framtida lokalkostnader har resulterat i ett väsentligt försämrat samverkans klimat inom SLU.

Vi rekommenderar att SLU tillsätter ett universitetsgemensamt projekt under ledning av rektor med mål att nå:

- Framtidsorienterade lösningar och principer vad gäller samverkan, ekonomi och strategi
- Åtgärder vad gäller lokalkostnader på kort och lång sikt inklusive potentiella intäkter respektive kostnadsminskningar.

Ett förstärkt samverkans klimat skapas inte enbart genom att samla SLU:s lokaler eller hitta former för framtida ekonomiska flöden. Visionen Ett SLU nås då universitetet lyckas få en starkare samverkan över fakultetsgränserna oavsett eventuella framtida fakultetsreformer.

Detta projekt ställer stora krav på SLU:s ledarskap och engagemang för att nå den gemensamma visionen om Ett SLU.

Stockholm den 17 september 2012

.....
Katarina Oebius
Uppdragsansvarig KPMG

.....
Marie Jernström
Senior manager KPMG

Bilaga A - Intervjuer

Granskningen har omfattat intervjuer med nyckelpersoner och genomläsning av relevant dokumentation.

Intervjuerna har genomförts med följande personer.

Namn	Uppdrag/befattning
Inger Andersson	Vice ordförande styrelsen
Lisa Sennerby Forsse	Rektor
Anders Eriksson	Sammanhållande, NL
Arvid Almberg	Samordnande VHC, extern konsult
Arvid Uggla	F.d. dekan, VH
Bo Aspman	Lokalplanerare, SLU lokaler
Daniel Gillberg	Chef för enheten för planering och uppföljning
Göran Johansson	F.d. chef SLU lokaler
Hans Antonsson	Regionchef Akademiska Hus Uppsala
Håkan Lindqvist	Fakultetsdirektör, S
Håkan Mo	Fakultetsdirektör, NL
Johan Lindersson	Projektchef, Avdelningen för Infrastruktur
Kerstin Svennersten-Sjaunja	Dekan, VH
Kristina Glimelius	F.d. dekan, NL
Lars Thorell	Chefscontroller
Lennart Pettersson	Lokalplanerare, SLU lokaler
Margit Nothnagl	Fakultetsdirektör, LTJ
Mia Runnéus	Sjukhusdirektör, UDS
Stefan Lindkvist	Chef, Avdelningen för Infrastruktur
Tiina Sarap	Dekan, LTJ
Tomas Lundmark	Dekan, S
Ulf Heyman	F.d. Universitetsdirektör
Yvonne Andersson	Fakultetsdirektör, VH

Bilaga B - Källförteckning

Den dokumentation som haft betydelse för vår granskning och rapportering förtecknas nedan:

Styrelseprotokoll

Styrgruppsprotokoll

Protokoll från projektgruppsmöten

Fakultetsnämndsprotokoll

Utdrag från minnesanteckningar Ledningsråd från 2007

Lokalförsörjningsplaner

Göran Johanssons översikt av samtliga lokalprojekt sedan 1990-talet och framåt.

Effekter av ändrade lokalkostnader per fakultet 2010-04-21, Dnr SLU ua 14-1236/10

Reviderad PM "Effekterna av ändrade lokalkostnader per fakultet", 2010-04-28, Dnr SLU 14-1236/10

Finansiering av lokaler, PM Ledningsrådet 2012-05-03, Informations-PM styrelsen 2012-06-26 sam PM till Dekander samt direktör UDS 2012-08-22

Organisation och ansvarsfördelning avseende styrelsen för SLU och organ som är direkt underställda denna ("styrelsens delegationsordning"), 2010 samt 2011 års upplaga

Beslutsordning vid ny- och ombyggnationer vid SLU, 2005-05-11 samt 2008-09-08

Skrivelser från prefekter vid NL- respektive VH-fakulteterna, 2011-12-07

Byggprocessen Akademiska Hus, power point presentation 2012-09-03