

Bilaga 7 Implementering och konsekvens av föreslagen modell

Källa: Avsnitt 7 i rapporten *Redovisning av indirekta kostnader vid universitet och högskolor*, SUHF:s arbetsgrupp för full kostnadstäckning, mars 2007, Ulla-Kari Fällman

För att implementera denna modell krävs ett i många fall omfattande arbete på varje högskola. Det är därför önskvärt, för att inte säga nödvändigt, att de enskilda högskolornas arbete med införande av modellen stöds av och koordineras av SUHF, på de områden där enhetlighet är av stor betydelse. Det gäller principiella ställningstaganden kring planering, implementering och uppföljning. Det gäller även frågor om kostnadernas indelning i direkta och indirekta, definition av kostnadsbärare samt fördelningsbaser. Former för tidrapportering och frågan om forskarnas kompetensutveckling med tillhörande behov av ekonomiska resurser samt förnyelse av utrustning, är andra exempel på sådana frågor.

Övergång till föreslagen modell får vissa konsekvenser för högskolorna. En enhetlig redovisningsmodell ställer särskilda krav på ekonomistyrningen och anställda vid högskolan. Utformningen av system och rutiner för att främja intern kontroll påverkas, men framför allt ökar kraven på pedagogiken och att förklara vikten av en god intern kontroll och kvalitativ uppföljning.

Ett visst motstånd till att införa denna modell kommer att finnas. Motståndet kommer att uttryckas på olika sätt. Befogade frågor kommer att ställas kring varför högskolan behöver denna modell, hur modellen ska fungera i praktiken och om den verkligen löser de problem som finns kring finansierings- och kostnadsredovisningen. Rädsla och osäkerhet kommer att finnas kring hur framtagna information kommer att användas.

Vid implementeringen är det viktigt att ledningen och cheferna klargör syftet med modellen, tydligt beskriver vad man förväntar sig av medarbetarna och löpande ger återkoppling på utfört arbete. Motstånd i verksamheter beror nästan alltid på oklarheter och otydligheter som ofta utmynnar i frågor kring anledningen till att ändringar görs. Speciellt viktigt är det att få ansvariga för kostnadsbärarna att förstå modellen.

Centrala beslut måste fattas om ansvar, delegering, riktlinjer och rutiner. Besluten berör ekonomistyrning, som anslags- och kostnadsfördelning samt fördelningsmetod och fördelningsbas. Även principer för hur högskolan väljer kostnadsbärare måste beslutas. Alla dessa beslut bör samlas, så att de på ett enkelt sätt kan användas internt, samt presenteras för externa bidragsgivare när de vill se hur verksamheten fått fram de verkliga direkta och indirekta kostnaderna. För att möjliggöra effektivisering av högskolans administration är det ett bra tillfälle att se över verksamhetsstyrningen, verksamhetsindelningen och redovisningsstrukturen för att få en enhetlig, rättvisande och tillförlitlig rapportering samt meningsfull uppföljning.

Den föreslagna modellen kommer med stor sannolikhet att medföra vissa förändringar i administrativa system som t.ex. redovisningssystemet, för att kunna tillfredsställa verksamhetens behov av redovisning och information. Strävan bör vara att använda automatkonteringar istället för manuell hantering. Alltför avancerade automatkonteringar bör dock undvikas, då de kan leda till att transaktioner sker som ingen riktigt har kontroll över. Behov av nya typer av rapporter kommer att uppstå. Forskningsansvariga måste vid periodisering kunna få fram tydliga och ändamålsenliga rapporter, som speglar förbrukade

och oförbrukade medel oavsett finansiär. Vid större högskolor kan lämpligen delar av modellen införas successivt vid några institutioner, vilket gör att rutinerna och utdata kan prövas och korrigeras innan resterande institutioner går med.

Innan modellen införs bör en styrgrupp tillsättas för att planera och styra införandet, vara med och stödja samt följa upp och utvärdera. Några personer bör särskilt ses ut som är fokuserade på information, kommunikation och internutbildning. En bra planering ger goda förutsättningar för att implementeringen ska lyckas.

Modellen medför sammantaget troligen ökade administrativa kostnader på olika nivåer inom högskolan i planerings- och införandefasen. Ändringar i sättet att redovisa kommer för flera högskolor innebära att resultatet påverkas. Hur resultatet påverkas är helt beroende på vilken modell som högskolan tidigare haft. Flera högskolor redovisar ett förutbestämt procentpåslaget (i överenskommelse med finansiärerna) som intäkt utan att kostnaderna nödvändigtvis uppstått. Detta sätt att redovisa måste nu ändras. Det kommer att medföra att bidragsintäkterna måste justeras, vilket leder till att årets resultat påverkas. Detta arbete kan vara omfattande för de högskolor som har en stor externfinansierad verksamhet.

Därtill innebär ett flertal förslag en ökad ambitionsnivå vad gäller högskolornas ekonomiska styrning, genom insatser för att skapa bättre underlag för prioritering och uppföljning, vilket kan medföra behov av omprioriteringar av resurser.

När sedan modellen väl är införd, med ett flertal centrala beslut och standardiserade lösningar, kommer det förhoppningsvis leda till kostnadsminskningar av administrationen. Dessa frigjorda ekonomiska resurser kan sedan överföras till kärnverksamheten, samtidigt som administrationen blir effektivare.

Ett misslyckande med implementeringen ger ett misstroende för modellen som därmed ökar risken för att information som lämnas i den ekonomiska redovisningen har alltför låg kvalitet, vilket ger undermåliga beslutsunderlag och felaktiga kostnadsberäkningar av slutprestationer.