

Ekonomiprojektet

## Internremiss om utvecklingsområden och målsättningar avseende ny ekonomimodell och nya ekonomiadministrativa system

Under mars 2018 – december 2019 pågår projektet ”Översyn av ekonomimodell och förberedelse inför val av ekonomiadministrativa system”. Översynsprojektets syfte är att skapa en samsyn inom universitetet av vad som krävs av universitetets ekonomimodell och ekonomiadministrativa system för att utgöra ett effektivt och sammanhållet verksamhetsstöd. Översynen ska leda fram till inriktningen för ett kommande införandeprojekt som beräknas pågå 2020 – 2022. Inom införandeprojektet kommer förändringar i universitetets ekonomimodell och kravställning inför upphandling av nya ekonomiadministrativa system att genomföras. Ett nytt ekonomisystem beräknas att vara i drift i januari 2022. Både översynsprojektet och införandeprojektet går under benämningen ”Ekonomiprojektet”.

Syftet med internremissen är att ge alla institutioner/motsvarande möjlighet att lämna synpunkter på de prioriterade utvecklingsområden som identifierats i dialog med arbets- och referensgrupper och målsättningar inför införandeprojektet. Remissen ger också möjlighet att ta del av behov som framkommit och de åtgärder som föreslås.

Remissen utgår från följande frågeställningar:

- Fångar remissen relevanta utvecklingsområden? (A1, A2, A3... osv.)  
Saknas något och i sådana fall vad?
- Instämmer ni i målsättningarna? (1, 2, 3... osv.)  
Om inte, vad anser ni saknas eller ska förändras?

Framtida vägval kan innebära ett förändrat arbetssätt, främst för ekonomihandläggare, ekonomer och controllers men i några avseenden även andra, t.ex. prefekter/motsvarande, forskare och personalhandläggare. Inom införandeprojektet kommer en riskanalys att tas fram för att kartlägga vilken påverkan framtida vägval kan få för berörda medarbetare.

***Ekonomiprojektet vill rikta ett stort tack till alla som medverkat i översynen, bidragit med kloka tankar och idéer och avsatt tid för att medverka i arbets- och referensgrupper och i andra dialoger. Det har möjliggjort en bred förankring av de identifierade prioriterade utvecklingsområden som beskrivs i remissen. Vi är också tacksamma för de lärosäten som generöst bidragit med information och erfarenheter och avsatt tid och resurser för våra besök.***

### Ekonomiavdelningen

## Innehållsförteckning

Sammanställning utvecklingsområden och målsättningar .....	3
1. Bakgrund Ekonomiprojektet .....	7
2. Arbete under översynen .....	8
3. Övergripande mål.....	9
4. Internremissens struktur .....	9
5. Utvecklingsområden .....	10
A. Rutiner och funktionalitet .....	10
A1. Utökad stöd till externt finansierade projekt .....	10
A2. Utökad stöd för rapporter och utökningar .....	12
A3. Utökad stöd för budgetering och planering .....	13
A4. Utökad stöd för kundfakturering .....	14
A5. Utökad stöd för e-handel.....	15
A6. Tydliga och enhetliga rutiner för interna transaktioner .....	16
A7. Effektiv och enhetlig fördelning av gemensamma kostnader .....	17
A8. Stöd för tvåspråkighet .....	18
B. Redovisningsplan och behov av ekonomisk information/uppföljning .....	19
B1. Tydlig och ändamålsenlig redovisningsplan.....	20
C. Ansvar, stöd och kommunikation .....	23
C1. Tydlig och effektiv ansvarsfördelning .....	23
C2. Enhetligt och utökad centralt verksamhetsstöd.....	24
C3. Tydliga samarbets- och kommunikationskanaler .....	25
6. System och allmän funktionalitet.....	26
Bilaga – Definitioner.....	28

## Sammanställning utvecklingsområden och målsättningar

Nedan sammanställs prioriterade utvecklingsområden som identifierats i dialog med arbets- och referensgrupper. Till respektive utvecklingsområde har ett antal målsättningar kopplats. Utvecklingsområdena och målsättningarna beskrivs närmare i avsnitt 5.

Som nämnts inledningsvis utgår remissen från följande frågeställningar:

- Fångar remissen relevanta utvecklingsområden? (*A1, A2, A3... osv.*)  
Saknas något och i sådana fall vad?
- Instämmer ni i målsättningarna? (*1, 2, 3... osv.*)  
Om inte, vad anser ni saknas eller ska förändras?

Det är utifrån dessa frågeställningar som institutioner/motsvarande ombeds inkomma med svar. För att underlätta svarshandlingen bifogas en svarsmall.

### ***A1. Utökad stöd till externt finansierade projekt***

Utvecklingsområdet omfattar behov att förbättra planerings- simulerings- och uppföljningsmöjligheter för externt finansierade projekt (se närmare s. [10](#)).

#### *Målsättningar*

1. Det ska vara enkelt och överskådligt att planera, simulera och följa upp externt finansierade projekt under projektets livstid genom förbättrat systemstöd.
2. Minimera manuell hantering, t.ex. av rekvisitioner och ekonomisk uppföljning.
3. Kontrakt/avtal ska finnas samlade digitalt.
4. Det ska vara enkelt att följa upp samfinansiering per projekt eller kontrakt/avtal.
5. Det ska vara enkelt att följa upp kostnader på personnivå per projekt eller kontrakt/avtal.

### ***A2. Utökad stöd för rapporter och utsökningar***

Utvecklingsområdet omfattar behov att enkelt ta ut ekonomisk information både utifrån externa krav och interna behov (se närmare s. [12](#)). Behov och målsättningar specifikt avseende externt finansierade projekt beskrivs inom utvecklingsområde A1.

#### *Målsättningar*

6. Det ska vara enkelt att ta ut tillförlitlig och aktuell ekonomisk information, helst i realtid.
7. Det ska vara tydligt vilket system och/eller vilken rapport som ska användas i vilket syfte och av vilken målgrupp.

### **A3. Utökat stöd för budgetering och planering**

Utvecklingsområdet omfattar behov att enkelt och överskådligt budgetera, prognostisera och göra simuleringar över flera år framåt (se närmare s. [13](#)).

#### *Målsättningar*

8. Det ska vara enkelt och överskådligt att budgetera, prognostisera och göra simuleringar över flera år framåt genom förbättrat systemstöd.
9. Inläsningar från andra system ska ske effektivt, helst via automatik.
10. Det ska vara möjligt att budgetera och planera för investeringar.
11. Det ska finnas enhetliga riktlinjer/principer inom universitetet för budgetering och planering.

### **A4. Utökat stöd för kundfakturerings**

Utvecklingsområdet omfattar behov av ett förbättrat stöd för kundfakturerings (se närmare s. [14](#)).

#### *Målsättningar*

12. Det ska vara enkelt att skapa och följa upp en kundfaktura.
13. Det ska finnas universitetsgemensamma mallar för kundfakturerings.
14. Det ska vara möjligt att bifoga underlag till e-fakturerings i ett och samma system.

### **A5. Utökat stöd för e-handel**

Utvecklingsområdet omfattar behov av ett förbättrat stöd för e-handel bl.a. avseende utsökning av artiklar/varor (se närmare s. [15](#)).

#### *Målsättningar*

15. Det ska vara enkelt och effektivt att e-handla.

### **A6. Tydliga och enhetliga rutiner för interna transaktioner**

Utvecklingsområdet omfattar behov att förtydliga och skapa enhetliga rutiner inom universitetet för interna transaktioner (se närmare s. [16](#)).

#### *Målsättningar*

16. Det ska finnas en gemensam definition inom universitetet av interna transaktioner.
17. Direktdebiterings ska vara korrekta för att minimera manuell korrigerings.
18. Det ska finnas enhetliga riktlinjer/principer inom universitetet för hur interna transaktioner ska hanteras och bokföras.
19. Attester och underlag ska vara elektroniska för att minimera pappershantering.

#### **A7. Effektiv och enhetlig fördelning av gemensamma kostnader**

Utvecklingsområdet omfattar behov att skapa en effektiv och enhetlig fördelning av gemensamma kostnader (se närmare s. [17](#)).

##### *Målsättningar*

20. Fördelning av gemensamma kostnader till kostnadsbärare i kärnverksamheten ska ske effektivt och enhetligt inom universitetet.
21. Det ska finnas enhetliga riktlinjer/principer inom universitetet hur gemensamma kostnader ska fördelas.
22. Det ska finnas utbildningar i hantering och fördelning av gemensamma kostnader.

#### **A8. Stöd för tvåspråkighet**

Utvecklingsområdet omfattar behov av stöd för medarbetare som inte är svensktalande (se närmare s. [18](#)).

##### *Målsättningar*

23. Det ska vara lätt att förstå ekonomiska rapporter och ekonomisk information för medarbetare som inte är svensktalande.

#### **B1. Tydlig och ändamålsenlig redovisningsplan**

Utvecklingsområdet omfattar externa krav och interna behov av information/uppföljning i dimensionerna i konto- och objektplanen (se närmare s. [20](#)).

##### *Målsättningar*

24. Redovisningsplanen ska vara aktuell och ändamålsenlig för att tillgodose externa krav och interna behov av ekonomisk information.
25. Benämningar av dimensioner ska spegla vad dimensionen avser, d.v.s. dess funktion.
26. Dimensionerna ska tillämpas enhetligt inom universitetet och ha en tydlig funktion.
27. Antalet dimensioner i redovisningsplanen ska inte vara fler än nödvändigt och dubbelkontering med samma information i flera dimensioner ska undvikas.
28. Det ska vara tydligt vad en kostnadsbärare inom universitetet är.
29. Inbyggd logik ska så långt det är möjligt undvikas för att öka flexibilitet och underlätta vid t.ex. organisationsförändringar. Istället bör strukturoppkopplingar/summeringsnivåer i ett framtida ekonomisystem användas.
30. Universitetets kontoplan ska tillgodose externa krav och interna behov och i möjligaste mån följa Ekonomistyrningsverkets baskontoplan.
31. Dimensionen för organisatorisk enhet ska spegla det organisatoriska ansvaret och möjliggöra uppföljning på såväl aggregerad nivå som på lägre nivåer, t.ex. per forskargrupp.
32. Det ska vara enkelt att följa upp samtliga intäkter och kostnader, såväl direkta som indirekta, i projektdimensionen.
33. Det ska vara enkelt att följa upp kostnader på personnivå.
34. Det ska vara enkelt att följa upp medel som delas mellan olika institutioner, t.ex. externt finansierade projekt och tvärgående ämnen/kurser.

### ***C1. Tydlig och effektiv ansvarsfördelning***

Utvecklingsområdet omfattar behov av tydlig och effektiv ansvarsfördelning inom det ekonomiadministrativa verksamhetsstödet (se närmare s. [23](#)).

#### *Målsättningar*

35. Ansvaret inom verksamhetsstödet ska finnas där det är mest effektivt och dubbelarbete ska undvikas.
36. Det ska vara tydligt vilken funktion/roll som ansvarar för vilka delar i de ekonomiadministrativa processerna och vad som förväntas av respektive funktion/roll. Det avser ansvarsfördelning mellan centralt och lokalt verksamhetsstöd men även ansvarsfördelningen inom det centrala verksamhetsstödet inklusive fakulteter.

### ***C2. Enhetligt och utökat centralt verksamhetsstöd***

Utvecklingsområdet omfattar behov av ett enhetligt och utökat centralt ekonomiadministrativt verksamhetsstöd (se närmare s. [24](#)).

#### *Målsättningar*

37. Stödet från centrala enheter inklusive fakulteter ska vara samordnat och enhetligt, t.ex. avseende information, benämningar och utbildningar.
38. Det ska finnas målgruppsanpassade centralt anordnade utbildningar i de ekonomiadministrativa processerna.
39. Det ska finnas aktuell och adekvat information på medarbetarwebben som är lätt att hitta.

### ***C3. Tydliga samarbets- och kommunikationskanaler***

Utvecklingsområdet omfattar behov av tydliga kanaler för samarbete och kommunikation inom det ekonomiadministrativa verksamhetsstödet (se närmare s. [25](#)).

#### *Målsättningar*

40. Kommunikationskanalerna inom verksamhetsstödet ska vara tydliga och effektiva.
41. Samarbetet inom verksamhetsstödet ska vara effektivt genom utökad dialog och utbyte av kunskap och erfarenhet.

## 1. Bakgrund Ekonomiprojektet

Stockholms universitet är ett av Sveriges största lärosäten och omsätter cirka 5 miljarder kronor. Universitetet är organiserat i två vetenskapliga områden, fyra fakulteter, 56 institutioner och centra samt 12 förvaltningsavdelningar. Universitetet är till sin struktur decentraliserat vilket ställer krav på ett väl fungerande verksamhetsstöd inom och mellan alla organisatoriska nivåer och funktioner.

Riksrevisionen har i sina granskningar riktat kritik mot brister i universitetets interna styrning och kontroll inom det ekonomiadministrativa området vilket även beskrivs i universitetets riskanalys. Synpunkter på behov av bättre rapporter och systemstöd samt tydligare ansvarsfördelning har även lyfts av medarbetare inom universitet. Det tidigare Översynsprojektet som genomfördes 2009-2010 identifierade också bl.a. behov av ökad administrativ enhetlighet, tydlighet och samordning samt ökat stöd från centrala enheter.

Universitetets ekonomimodell speglar universitetets organisation och verksamhet genom att beskriva hur ekonomisk planering, redovisning och uppföljning ska ske samt inom vilken organisatorisk nivå för att tillgodose externa krav och interna behov. Den ekonomiska redovisningens övergripande syfte är dels att ligga till grund för styrning av verksamheten, dels att ge rättvisande ekonomisk information till såväl externa som interna intressenter. För att ekonomimodellen ska vara adekvat krävs att det finns aktualitet i modellen samt att de ekonomiadministrativa systemen på ett enkelt, tillförlitligt och säkert sätt kan processa och åskådliggöra den ekonomiska informationen.

Universitetets nuvarande ekonomisystem, Raindance Classic, implementerades år 1993 och har kontinuerligt uppdaterats genom åren. Universitetets nuvarande redovisningsplan infördes samma år och har sedan dess kompletterats med bl.a. motpartsredovisning och redovisningsmodell för direkta och indirekta kostnader, den s.k. SUHF-modellen. Raindance Classic är föråldrat och kommer i framtiden inte att underhållas av nuvarande systemleverantör. Därför behöver ett nytt ekonomisystem implementeras vilket förutsätter att en utvärdering görs av nuvarande ekonomimodell och ekonomiadministrativa system, däribland ekonomisystemet.

Mot bakgrund av ovan har ledningen för universitetet funnit att en översyn av universitetets ekonomimodell för att förbereda inför val av nya ekonomiadministrativa system är strategiskt viktigt och finns därför med som en av åtgärderna som beskrivs i universitetets strategier för 2015-2018 och 2019-2022 med tillhörande åtgärdsplaner.

Beställare av Ekonomiprojektet, universitetsdirektör Eino Örnfeldt, beslutade 2018-02-01 att starta projektet. Den första delen av projektet som avser översyn/utvärdering pågår fram till 2019-12-31. Därefter tar ett införandeprojekt vid som ska implementera förändringarna.

Ekonomiprojektet är ett universitetsgemensamt projekt och involverar medarbetare inom hela universitetet.

## 2. Arbete under översynen

Under våren 2018 påbörjades planeringen av översynsprojektet och i september fastställde projektets styrgrupp projektplanen. Under våren hölls också inledande kravdialoger med ekonomer/ekonomihandläggare och administrativa chefer i form av nätverksmöten. Under hösten 2018 påbörjades detaljtidsplanering i projektet och arbets- och referensgrupper tillsattes i vilka fakulteter har varit representerade. I arbets- och referensgrupper har cirka 60 medarbetare medverkat varav cirka 60 procent från det lokala och 40 procent från det centrala verksamhetsstödet. Projektet har även bjudit in till öppna workshops där intresserade har haft möjlighet att lämna synpunkter om behov inom ekonomiadministrativa processer. De många medverkande i översynen har möjliggjort en bred förankring av de identifierade prioriterade utvecklingsområden som beskrivs i remissen.

Under översynen har projektet tillsammans med arbets- och referensgrupper kartlagt och utvärderat följande gemensamma ekonomiadministrativa processer för att identifiera främst interna behov av utveckling och förändring i universitetets ekonomimodell och ekonomiadministrativa system:

- Bidragsfinansierad forskning
- Uppdragsforskning och -utbildning
- Anslagsfinansierad verksamhet
- Kundfakturor, rekvisitioner och övriga inbetalningar
- Leverantörsfakturor och e-handel
- Intern handel
- Anläggningstillgångar
- Budget och prognos
- Bokslut och uppföljning

Mot bakgrund av de interna behov som identifierats och de externa krav som åligger universitetet som myndighet och lärosäte har projektet i dialog med ekonomichef och redovisningschef påbörjat en grov modellering av en förändrad redovisningsplan (konto- och objektplan). Redovisningsplanen ska stödja såväl externa krav som interna behov av ekonomisk information och uppföljning. Arbetet med att utarbeta en enklare och mer automatiserad process för fördelning av gemensamma kostnader har påbörjats nära kopplat till utveckling av universitetets redovisningsplan.

Under våren har projektet besökt andra lärosäten och kartlagt andra lärosätens systemstöd och redovisningsplaner. Under hösten kommer systemleverantörer bjudas in för systemvisningar.

På medarbetarwebben finns mer att läsa om Ekonomiprojektet: [www.su.se/ekonomiprojektet](http://www.su.se/ekonomiprojektet).



### 3. Övergripande mål

Ekonomiprojektets övergripande mål är att *förenkla, förbättra* och *förtydliga* ekonomiadministrativa processer och rutiner för universitetet som helhet för att uppnå ett *effektivt och sammanhållet verksamhetsstöd*. Det innebär att processerna ska vara effektiva och tydliga för att minska tidsåtgång och öka kvaliteten i den ekonomiska redovisningen och uppföljningen.

De övergripande målen konkretiseras genom målsättningar för respektive utvecklingsområde som beskrivs i avsnitt 5.

### 4. Internremissens struktur

För att tydligt åskådliggöra vilka prioriterade utvecklingsområden som identifierats i översynen har nedan indelning gjorts (A-C). Utvecklingsområdena hänger till stor del ihop och behoven beskrivs därför ibland inom flera utvecklingsområden.

#### A. *Rutiner och funktionalitet*

Inom denna del beskrivs ett antal prioriterade utvecklingsområden (A1-A8) som under översynen identifierats som viktiga i utformningen av universitetets ekonomimodell och inför kravställning och upphandling av nya ekonomiadministrativa system.

#### B. *Redovisningsplan och behov av ekonomisk information/uppföljning*

Inom denna del beskrivs ett prioriterat utvecklingsområde (B1) som avser universitetets redovisningsplan (konto- och objektplan) vilken ska tillgodose krav och behov av ekonomisk information som underlag för uppföljning och rapportering. Redovisningsplanen är en central del i universitetets ekonomimodell och har nära koppling till möjligheter och kapacitet i ett framtida ekonomisystem. Möjligheter till strukturkopplingar/summeringsnivåer av information i redovisningsplanen behöver kravställas inför upphandling av nya ekonomiadministrativa system.

#### C. *Ansvar, stöd och kommunikation*

Inom denna del beskrivs ett antal prioriterade utvecklingsområden (C1-C3) som identifierats som viktiga för att utöver ovan beskrivna utvecklingsområden utgöra ett effektivt och sammanhållet verksamhetsstöd. Dessa är dock inte avgörande inför kravställning och upphandling av nya ekonomiadministrativa system.

Inom respektive utvecklingsområde beskrivs nuläge och behov som framkommit i dialog med arbets- och referensgrupper. Utifrån behoven beskrivs målsättningar och förslag till åtgärder.

Förslag till åtgärder beskrivs i ett informativt syfte för att öka förståelsen för vilka förändringar som kan komma att genomföras för att tillgodose behov och målsättningar. Vissa förslag till åtgärder avser direkta förändringar medan andra pekar på områden som behöver utredas närmare.

I avsnitt 6 beskrivs framkomna behov av allmän funktionalitet i ekonomiadministrativa system i ett informativt syfte.

I remissen används följande benämningar:

- med *institutioner* avses även t.ex. centrum, institut och förvaltningsavdelningar
- med *enhetlighet* avses enhetlighet inom universitetet.
- med *verksamhetsstöd* avses i remissen det ekonomiadministrativa verksamhetsstödet både centralt och lokalt.

## 5. Utvecklingsområden

Nedan beskrivs nuläge och behov samt målsättningar och förslag till åtgärder inom respektive utvecklingsområde. Inom införandeprojektet kommer identifierade utvecklingsområden att prioriteras utifrån externa krav, interna behov, vad som är tekniskt och ekonomiskt möjligt samt utifrån påverkan för berörda medarbetare.

Förändrade externa krav som kan komma att påverka universitetets ekonomiadministrativa processer kommer att bevakas och kan innebära andra förändringar än de som beskrivs i remissen, t.ex. eventuell påverkan utifrån den statliga Styr- och resursutredningen (Strut) och utveckling av Statens servicecenters uppdrag.

### A. Rutiner och funktionalitet

#### A1. Utökat stöd till externt finansierade projekt

En mycket stor del av universitetets verksamhet genomförs i form av projekt som är externt finansierade (bidrags- och uppdragsprojekt). Översynen visar att det ekonomiadministrativa stödet i dagsläget inte är tillräckligt.

Utifrån en kartläggning av andra lärosätens systemstöd framgår att alla de undersökta lärosätena har systemstöd för hantering och uppföljning av projekt i form av en kontraktsdatabas eller projektmodul som är integrerad med ekonomisystemet. Riksrevisionen har tydligt framhållit att universitet behöver implementera en gemensam kontraktsdatabas för att säkerställa intern kontroll och uppföljning avseende kontrakt/avtal för externt finansierade projekt.

Exempel på behov som framkommit i översynen:

- Behov att effektivisera och tydliggöra ansvarsfördelning inom kontrakts-/avtalshantering för externt finansierade projekt.
- Behov att enkelt och överskådligt kunna planera, simulera och följa upp fleråriga projekt per kontrakt/avtal.
- Behov att samla kontrakt/avtal digitalt.
- Behov att enkelt och överskådligt kunna se totalt utfall för projektet som är summerat för vald period och inte endast per kalenderår.
- Behov att kunna se projektets ekonomiska status, helst i realtid.
- Behov att enkelt kunna följa upp samfinansiering på projektnivå och prognostisera framtida samfinansieringsbehov för enskilda projekt och för institutionen som helhet.
- Behov av ett system som ger stöd att hålla reda på deadlines och andra viktiga datum, t.ex. dispositionstid, tidpunkt för rekvisering/fakturering och ekonomisk återrapportering.
- Behov av utökat rapporteringsstöd med fasta standardmallar för ekonomisk återrapportering till olika finansiärer.
- Behov att kunna ta fram enkla och överskådliga webbaserade ekonomiska rapporter.
- Behov att kunna skicka rekvisitioner via ekonomisystemet, d.v.s. inte i ett sidoordnat manuellt register som idag.
- Behov att enkelt kunna planera, simulera och följa upp medel som delas mellan flera institutioner.
- Behov att kunna följa upp kostnader på personnivå (t.ex. lönekostnader, reseräkningar, utlägg och konferenser) följt av krav från vissa finansiärer.
- Behov att kunna kalkylera nya projekt under året direkt i ett systemstöd.
- Behov av bättre stöd för tidredovisning/bemanningsplanering i vissa projekt.
- Behov att effektivisera hanteringen av upplägg och avslut av projektkoder.

#### *Målsättningar*

1. Det ska vara enkelt och överskådligt att planera, simulera och följa upp externt finansierade projekt under projektets livstid genom förbättrat systemstöd.
2. Minimera manuell hantering, t.ex. av rekvisitioner och ekonomisk uppföljning.
3. Kontrakt/avtal ska finnas samlade digitalt.
4. Det ska vara enkelt att följa upp samfinansiering per projekt eller kontrakt/avtal.
5. Det ska vara enkelt att följa upp kostnader på personnivå per projekt eller kontrakt/avtal.

#### *Förslag på åtgärder*

- Konkretisera åtgärder för att förbättra planerings- simulerings- och uppföljningsmöjligheter för externt finansierade projekt; per projekt, per kontrakt/avtal, per önskat tidsintervall, per person/forskare och helst i realtid.
- Utred vilken funktionalitet som ska lösas var (i vilket system).
- Skapa standardrapporter utifrån krav respektive behov från olika finansiärer respektive målgrupper.

- Krav på att kunna skapa rekvisitioner i ekonomisystemet ska tas med inför upphandling.
- Krav på kontraktsdatabas/projektmodul ska tas med inför upphandling.
- Konkretisera åtgärder för att enkelt kunna följa upp samfinansiering på projektnivå.
- Konkretisera åtgärder för att tydliggöra och effektivisera kontrakts-/avtalshantering.

## A2. Utökad stöd för rapporter och utsökningar

I detta avsnitt beskrivs teknisk funktionalitet för rapporter och utsökningar för interna behov och externa krav, t.ex. rapportering till statsredovisningen och årsredovisningen. Att kunna ta fram tillförlitlig ekonomisk information är en förutsättning för effektiv ekonomistyrning och rapportering. Behov som specifikt avser externt finansierade projekt beskrivs inom utvecklingsområde A1.

I dagsläget hämtas information från flera ekonomiadministrativa system: ekonomisystemet (Raindance Classic), budget- och uppföljningssystemet (Mercur) och beslutsstödsverktyget (IVS) vilket upplevs som otydligt.

Exempel på behov som framkommit i översynen:

- Behov av flexibla utsökningar, t.ex. att kunna söka ut information från vissa projekt eller baskonton som inte ligger i ett numeriskt intervall.
- Behov att skapa egna rapporter/mallar.
- Behov att tydliggöra vilket system som riktar sig till vilken målgrupp och vilken information som visas/hur utsökningen har gjorts.
- Möjlighet att borra sig ner på en mer detaljerad nivå, t.ex. per objekt i objektplanen och till fakturanivå.
- Behov att förenkla utsökning av data till legal rapportering (t.ex. till statsredovisningen och årsredovisningen). Det behöver göras i nära anslutning till utveckling av en ny redovisningsplan.
- Önskemål att ekonomiska rapporter ska ha samma uppställning och tecken i alla ekonomiadministrativa system för att underlätta uppföljning och analyser.

### Målsättningar

6. Det ska vara enkelt att ta ut tillförlitlig och aktuell ekonomisk information, helst i realtid.
7. Det ska vara tydligt vilket system och/eller vilken rapport som ska användas i vilket syfte och av vilken målgrupp.

### Förslag till åtgärder

- Konkretisera åtgärder för att förbättra utsökningar av ekonomisk information.
- Tydliggör vilket system och/eller vilka ekonomiska rapporter som riktar sig till olika målgrupper.

### A3. Utökat stöd för budgetering och planering

Det har under översynen framkommit att många upplever det krångligt och är tidskrävande att registrera budget i budgetverktyget. Dessutom sammanfaller tidsmässigt budgetarbetet med bokslutsarbetet vilket skapar en hög arbetsbelastning under perioden. Det saknas enhetliga riktlinjer/principer inom universitetet för budgetering och planering och syftet med att budgetera upplevs i vissa fall som otydligt.

Myndigheter är skyldiga att varje år lämna budgetunderlag till regeringen<sup>1</sup> som ska innehålla myndighetens förslag till finansiering av verksamheten de tre närmast följande budgetåren samt innehålla uppgifter om myndighetens investeringar och den avgiftsbelagda verksamheten. Därför finns behov av ett utökat systemstöd för planering flera år framåt.

Exempel på behov som framkommit i översynen:

- Behov av ett budgetverktyg som har en enkel och överskådlig inmatningsfunktion med möjlighet att gå från detaljerad till övergripande nivå utan att behöva stänga och öppna nya fönster.
- Behov att skapa budget/prognos för flera år samt möjlighet till simuleringar för en långsiktig ekonomisk planering. Det avser framför allt planering och uppföljning av myndighetskapital, samfinansiering och att kunna simulera personal- och hyreskostnader.
- Behov att starta budgetregistrering tidigare under året.
- Behov av en översyn av val av tidpunkt för inläsningar från andra system, t.ex. lönekostnader.
- Behov av ett systemstöd för investeringsbudget flera år framåt i tiden för att bättre kunna planera upphandling, låneram och framtida avskrivningskostnader.
- Behov att göra egna noteringar/kommentarer i systemet.
- Behov av enhetliga riktlinjer/principer inom universitetet för budgetering/planering. I dagsläget saknas det, t.ex. avseende detaljeringsgrad i budgeteringen. Sannolikt behövs olika detaljeringsgrader beroende på finansiering (finansiering med anslag, bidrag eller avgifter).
- Behov för vissa institutioner att utveckla interna rutiner för att effektivisera budgetarbetet.
- Behov att få information om universitets- och fakultetsgemensamma kostnader samlat och tidigare under året, t.ex. information om storleken på de universitetsgemensamma kostnaderna och debiteringar från centrala enheter (t.ex. kostnader för IT och lokaler).

---

<sup>1</sup> Förordning (2000:605) om årsredovisning och budgetunderlag

### *Målsättningar*

8. Det ska vara enkelt och överskådligt att budgetera, prognostisera och göra simuleringar över flera år framåt genom förbättrat systemstöd.
9. Inläsningar från andra system ska ske effektivt, helst via automatik.
10. Det ska vara möjligt att budgetera och planera för investeringar.
11. Det ska finnas enhetliga riktlinjer/principer inom universitetet för budgetering och planering.

### *Förslag till åtgärder*

- Konkretisera åtgärder för att förbättra budgeterings- och planeringsmöjligheter genom ett förbättrat budgeterings- och planeringsverktyg.
- Utred möjligheter att tidigarelägga och samordna information om universitets- och fakultetsgemensamma kostnader och information om kostnader som debiteras från centrala enheter, t.ex. IT och lokaler.
- Utarbeta enhetliga riktlinjer/principer inom universitetet för budgetering och planering.

### *A4. Utökat stöd för kundfakturering*

När myndigheter säljer varor eller tjänster ska som huvudprincip en faktura utfärdas. Det finns även krav på vad en faktura ska innehålla, t.ex. datum för leverans, beskattningsunderlag och information vid eventuell omvänd skattskyldighet.<sup>2</sup> Sedan länge har ett bättre systemstöd för kundfakturering efterfrågats.

Exempel på behov som framkommit i översynen:

- Behov av en universitetsgemensam fakturamall med logotyp som innehåller nödvändiga uppgifter som automatiskt hämtas från kundregistret.
- Behov av utrymme på fakturan för att ange leverans/tillhandahållande.
- Behov av mer utrymme i kundregistret för kundens adress och bankuppgifter, särskilt för utländska kunder.
- Behov att förenkla utsökning av kunder/kundnummer.
- Behov av automatiserad inläsning från kundregistret till faktura, t.ex. momsregistreringsnummer.
- Behov av funktion för standardtexter då omvänd skattskyldighet gäller.
- Behov av ett artikelregister som anger typ av vara/tjänst för att vid fakturering generera korrekt kontering och specificerad moms.
- Behov av automatiserat stöd för kundfakturor, t.ex. för påminnelser och räntefakturor.
- Behov att kunna bifoga underlag till e-fakturor i ett och samma system. I dagsläget behöver underlaget till e-fakturan skickas separat via t.ex. e-post.

---

<sup>2</sup> Mervärdesskattelag (1994:200)

#### *Målsättningar*

12. Det ska vara enkelt att skapa och följa upp en kundfaktura.
13. Det ska finnas universitetsgemensamma mallar för kundfakturer.
14. Det ska vara möjligt att bifoga underlag till e-fakturer i ett och samma system.

#### *Förslag till åtgärder*

- Krav på funktionalitet för kundfakturahantering ska tas med i upphandling.
- Konkretisera åtgärder för att förbättra kundfakturahanteringen.

#### *A5. Utökat stöd för e-handel*

Från regeringshåll finns ett tydligt uppdrag att utveckla digitaliseringen inom staten. Myndigheten för digital förvaltning (DIGG) har i uppdrag att bl.a. följa upp och främja elektronisk handel (e-handel) i staten. Från den 1 april 2019 är det lag på att alla inköp i offentlig sektor ska faktureras med elektronisk faktura (e-faktura) enligt en ny europeisk standard (PEPPOL BIS Billing 3)<sup>3</sup>.

För att e-handla inom universitetet ska beställningar göras via e-handelsportalen där upphandlade artiklar/leverantörer enligt LOU<sup>4</sup> finns. Rutinen innebär att inköpet konteras och attesteras vid tidpunkten för beställning (ingen faktura behöver konteras) och några institutioner har poängterat behov att utveckla interna rutiner inom institutionen.

Några av de synpunkter som framkommit under översynen är att det är svårt och tar mycket tid att söka artiklar i e-handelsportalen. Det finns även behov att kunna styra behörigheter/roller i systemet till vissa artiklar/varor, t.ex. kemikalier och radioaktiva ämnen. I dagsläget är det leverantörerna som gör det och för att stärka universitetets interna kontroll behöver detta kunna göras i ett e-handelssystem.

#### *Målsättningar*

15. Det ska vara enkelt och effektivt att e-handla.

#### *Förslag till åtgärder*

- Utred möjligheter att utveckla/anpassa dagens e-handelssystem. Om inte bör alternativ till dagens e-handelssystem undersökas och eventuellt kravställas.

---

<sup>3</sup> Lag (2018:1277) om elektroniska fakturer till följd av offentlig upphandling

<sup>4</sup> Lag (2016:1145) om offentlig upphandling

#### A6. Tydliga och enhetliga rutiner för interna transaktioner

I dialog med arbets- och referensgrupper finns behov av tydliga, enhetliga och effektiva rutiner för interna transaktioner inom universitetet. Med interna transaktioner avses transaktioner som bokförs internt inom universitetet och som inte påverkar den externa redovisningen. Fördelning av gemensamma kostnader är ett exempel på en intern transaktion men beskrivs närmare nedan.

Exempel på behov som framkommit i översynen:

- Behov att utarbeta enhetliga definitioner/benämningar av interna transaktioner. I dagsläget används olika benämningar för samma sak, t.ex. internfaktura och bokföringsorder.
- Behov av enhetliga riktlinjer/principer för hur intern handel ska bokföras; vilka konton och verifikationstyper som ska användas samt vilka underlag som ska bifogas och hur kostnader ska beräknas. I dagsläget har t.ex. det humanvetenskapliga och det naturvetenskapliga området olika riktlinjer för hur stor andel av de indirekta kostnaderna som ska debiteras mellan och inom områdena vid köp och försäljning av lärartjänster.
- Behov att utreda vilka kostnader som ska direktdebiteras, att de bokförs rätt direkt och att underlag för debiteringen är bifogad.
- Behov av enhetliga riktlinjer/principer för fördelning och uppföljning av anslagsmedel som tilldelas under löpande räkenskapsår, t.ex. särskilda fakultets- eller rektorssatsningar. Under översynen lyftes även svårigheter att följa upp medel som tilldelas under ett år men kostnaderna uppstår under flera år. Ett annat behov som framkommit är tydlighet avseende bokföring av anslagsmedel som fördelas utan full kostnadstäckning av de indirekta kostnaderna.

#### Målsättningar

16. Det ska finnas en gemensam definition inom universitetet av interna transaktioner.
17. Direktdebiteringar ska vara korrekta för att minimera manuell korrigering.
18. Det ska finnas enhetliga riktlinjer/principer inom universitetet för hur interna transaktioner ska hanteras och bokföras.
19. Attester och underlag ska vara elektroniska för att minimera pappershanteringen.

#### Förslag till åtgärder

- Tydliggör vad interna transaktioner är inom universitetet och hur de ska benämnas.
- Utred vilka transaktioner som ska direktdebiteras och hur dessa kan effektiviseras/automatiseras så att kostnaden bokförs rätt direkt.
- Utarbeta enhetliga riktlinjer/principer inom universitetet för intern handel, bl.a. vilka underlag som ska bifogas och hur transaktioner ska bokföras.
- Utarbeta enhetliga riktlinjer/principer inom universitetet för fördelning av anslagsmedel som tilldelas under löpande räkenskapsår.
- Utred möjligheter att införa digitala signaturer inom universitetet.



#### A7. *Effektiv och enhetlig fördelning av gemensamma kostnader*

Ett av de mest prioriterade behoven som framkommit i översynen är effektivitet och enhetlighet avseende fördelning av gemensamma kostnader.

Sveriges universitets- och högskoleförbund (SUHF) har tagit fram en modell för hur gemensamma kostnader ska redovisas<sup>5</sup> som universitetet har beslutat att följa. Kostnader som ska fördelas är gemensamma kostnader för stödverksamheten på universitets-, fakultets- och institutionsgemensam nivå. Dessa gemensamma kostnader ska fördelas till den lägsta nivå som ska synliggöra och bära samtliga intäkter och kostnader (kostnadsbärare) i kärnverksamheten (utbildning/forskning) och benämns då indirekta kostnader eller OH-kostnader.

Årlig redovisning av de gemensamma kostnaderna sker till SUHF uppdelat i huvudfunktioner: ledning, utbildnings- respektive forskningsadministration, ekonomi- och personaladministration, infrastruktur och service, bibliotek samt nivåspecifikt.

Sedan modellen infördes på universitetet har det saknats central styrning och tolkning av hur gemensamma kostnader ska fördelas vilket har inneburit att universitetets vetenskapsområden och institutioner hanterar detta på olika sätt. Det i sin tur innebär att mycket tid och resurser läggs på att tolka modellen och jämförelser mellan områden och institutioner är svåra att göra.

Inom universitetet råder även oklarheter om SUHF:s centrala begrepp, t.ex. skillnad på direkta och indirekta kostnader, kärnverksamhet och stödverksamhet samt vad en kostnadsbärare egentligen är, vilket är ett grundläggande begrepp inom SUHF-modellen. Det finns även missuppfattningar om vad modellen syftar till, t.ex. att endast beviljade kostnader på ett forskningsprojekt ska redovisas i ekonomisystemet, d.v.s. utifrån finansierarnas krav/villkor istället utifrån full kostnadsredovisning. Något som lyfts som prioriterat i översynen är även att förenkla framtagandet av information i SUHF:s huvudfunktioner. I dagsläget kräver detta mycket manuellt arbete och är tidskrävande.

Ett utredningsarbete har påbörjats inom ramen för projektet i syfte att förenkla och automatisera fördelning av gemensamma kostnader. Med största sannolikhet krävs en förändring i redovisningsplanen och kapacitet att hantera en automatiserad fördelning behöver krävas inför upphandling.

---

<sup>5</sup> SUHF:s redovisningsmodell för indirekta kostnader vid universitet och högskolor

#### *Målsättningar*

20. Fördelning av gemensamma kostnader till kostnadsbärare i kärnverksamheten ska ske effektivt och enhetligt inom universitetet.
21. Det ska finnas enhetliga riktlinjer/principer inom universitetet hur gemensamma kostnaderna ska fördelas.
22. Det ska finnas utbildningar i hantering och fördelning av gemensamma kostnader.

#### *Förslag till åtgärder*

- Tydliggör ansvaret för att utarbeta enhetliga riktlinjer/principer inom universitet för fördelning av gemensamma kostnader.
- Utarbeta en universitetsgemensam modell för fördelningen.
- Ekonomisystemet ska kunna stödja en automatiserad fördelning genom t.ex. triggrar/körningar som sker utifrån förutbestämda parametrar.
- Utöka information om och utbildning i hantering och fördelning av gemensamma kostnader till olika målgrupper, både på medarbetarwebben och genom muntlig dialog.

#### *A8. Stöd för tvåspråkighet*

Universitet agerar i en internationell akademisk miljö där även det administrativa stödet, åtminstone delvis, behöver finnas på fler språk än svenska.

I den mån ett nytt ekonomisystem kommer att innehålla funktionalitet som vänder sig till bredare målgrupper än ekonomer så kommer behovet av att inte bara systemspråk och hjälptexter utan även benämning på konton, innehåll i rapporter m.m. finns på fler språk än svenska, minimum engelska. Att använda flera språk kan innebära ett administrativt merarbete. Det finns därför behov att identifiera vad som behöver vara tvåspråkigt och väga behov och kostnader mot varandra för att avgöra i vilka delar tvåspråkighet ska eftersträvas. Som beskrivits tidigare finns behov av engelskspråkiga forskarrapporter vilket ställer krav på en tvåspråkig kontoplan.

#### *Målsättningar*

23. Det ska vara lätt att förstå ekonomiska rapporter och ekonomisk information för medarbetare som inte är svensktalande.

#### *Förslag till åtgärder*

- Utvärdera i vilken utsträckning redovisningsplan, rapporter, manualer, webbsidor, utbildning m.m. ska finnas på både svenska och engelska.

## B. Redovisningsplan och behov av ekonomisk information/uppföljning

Redovisningsplanen<sup>6</sup> är en central del i universitetets ekonomimodell och består av en kontoplan och en objektplan. Syftet med redovisningsplanen är att klassificera och lagra ekonomisk information som behövs för intern och extern styrning och uppföljning av universitetets verksamhet.


Kontoplanen klassificerar olika typer av ekonomiska händelser, t.ex. inköp av kontorsmaterial eller universitetets kundfordringar och är obligatorisk för den externa redovisningen (externa krav), främst till statsredovisningen och årsredovisningen.

Objektplanen beskriver universitetets verksamhet i organisation och funktionell struktur och används i första hand för den interna redovisningens behov (interna behov). Den används huvudsakligen som grund för fördelning av intäkter och kostnader på olika objekt. Det finns dock dimensioner i universitetets objektplan som krävs för att säkerställa externa krav på uppföljning per finansiär, motpart och verksamhet (utbildning/forskning).

### Universitetets befintliga redovisningsplan

Universitetets befintliga redovisningsplan består av åtta dimensioner: konto, institution, enhet, projekt, aktivitet, finansiär, motpart och kostnadsbärare.

Kontoplan + objektplan



Dim 1	Dim 2	Dim 3	Dim 4	Dim 5	Dim 6	Dim 7	Dim 8
Konto	Institution	Enhet	Projekt	Aktivitet	Finansiär	Motpart	Kostnadsbärare

<sup>6</sup> Begreppet redovisningsplan är även synonymt med kodplan. Ibland används kontosträng och kodsträng i samma syfte.

### *Kontoplan*

Konto: Information om ekonomisk händelse. Utgår från baskontoplanen.

### *Objektplan*

Institution och Enhet: Information om organisatoriskt ansvar.  
Projekt: Information om en avgränsad del i verksamheten.  
Aktivitet: Information om verksamhet; anslag, bidrag, uppdrag, stödverksamhet.  
Finansiär: Information om vem som finansierat verksamheten.  
Motpart: Information om vem universitetet har mellanhanden med.  
Kostnadsbärare: Information om en avgränsad del i verksamheten. Dimensionen används även för fördelning av gemensamma kostnader.

### *B1. Tydlig och ändamålsenlig redovisningsplan*

Dimensionerna i redovisningsplanen används i dagsläget inte enhetligt inom universitetet och vissa dimensioner fyller ibland olika syften och behov. Information i redovisningsplanen behöver kopplas till möjligheter och kapacitet i ett ekonomisystem. I ett modernt ekonomisystem är det möjligt att strukturera den ekonomiska informationen på fler sätt än genom dimensionerna, t.ex. genom strukturkopplingar/summeringsnivåer. Genom att använda strukturkopplingar/summeringsnivåer kan med andra ord dimensioner i redovisningsplanen ersättas. Som stöd i modellering av en ny redovisningsplan har en kartläggning av hur ett antal andra lärosäten byggt upp sina redovisningsplaner genomförts.

#### *Uppföljning på kontonivå*

Dimensionen ”Konto” avser konto i baskontoplanen och används främst för den externa redovisningen (externa konton) men det finns även vissa interna konton som används för interna transaktioner (t.ex. konto 4980 Internt fakturerade lönekostnader). Under översynen har behov om fler interna konton framkommit t.ex. konton som avser försäljning av interna tjänster. Ekonomistyrningsverket har utarbetat en baskontoplan för statliga myndigheter som är kopplad till statliga inrapporteringskoder (s-koder). Den statliga baskontoplanen är frivillig att använda men Ekonomistyrningsverket förespråkar att myndigheterna följer den så långt det är möjligt för en enhetlig utformning av redovisningen inom staten.

#### *Uppföljning på organisatorisk nivå*

I kartläggningen av andra lärosätens redovisningsplaner har alla de undersökta lärosätena endast en dimension för att spegla det organisatoriska ansvaret. Det är endast Stockholms universitet som har två dimensioner: ”Institution” och ”Enhet”. Inom denna dimension finns behov av ekonomisk uppföljning både på en organisatorisk aggregerad nivå, t.ex. per institution, fakultet och för universitetet som helhet och på en mer detaljerad nivå, t.ex. per forskargrupp. För att undvika fler dimensioner i redovisningsplanen än nödvändigt bör det

övervägas att samla information om organisatorisk tillhörighet i en dimension. En viktig aspekt är att ansvaret enligt universitetets attest- och utanordningsregler ska följas i den ekonomiska redovisningen och att det finns en tydlig koppling mot ett samlat attestregister.

#### *Uppföljning på verksamhetsgren*

Dimensionen "Aktivitet" ska spegla universitetets verksamhet (anslag, bidrag, uppdrag, stödverksamhet) men benämningen "Aktivitet" speglar inte dimensionens funktion. I en jämförelse med andra lärosäten används främst benämningarna "Verksamhet" eller "Verksamhetsgren".

I dagsläget används dimensionen även i andra syften/uppföljningsbehov, t.ex. för uppföljning per fakultet och för kurser/ämnen och i dagsläget finns drygt 800 aktiviteter registrerade i ekonomisystemet. Det är viktigt att de behov av uppföljning som finns och som i dagsläget tillgodoses i dimensionen fortsättningsvis tillgodoses i en annan dimension alternativt genom strukturkopplingar/summeringsnivåer i ett framtida ekonomisystem.

#### *Uppföljning av projekt*

Dimensionen "Projekt" är avsedd för att dels kunna följa upp projekt som finansieras med externa medel, dels för att internt kunna följa upp vissa intäkter och/eller kostnader, t.ex. flyttprojekt eller uppföljning av särskilt tilldelade anslag. Dimensionen är en mer detaljerad specifiering än verksamhetsdimensionen (dimensionen "Aktivitet").

För att uppfylla krav på uppföljning av samtliga intäkter och kostnader på kostnadsbärarnivå enligt SUHF-modellen behöver informationen finnas samlad i en och samma dimension i redovisningsplanen. I dagsläget går det inte att följa upp samfinansiering inom dimensionen "Projekt".

#### *Tvärgående uppföljningsbehov*

Under översynen har behov framkommit att förbättra uppföljning av medel som delas mellan olika institutioner och att möjliggöra mer detaljerad uppföljning av utbildning på grundnivå och avancerad nivå, t.ex. ämnen/kurser. I dagsläget tillgodoses behovet bl.a. i dimensionen "Kostnadsbärare".

I kartläggningen av andra lärosätens redovisningsplaner framgår att behovet att kunna följa upp medel som delas mellan olika institutioner kan tillgodoses genom att i ekonomisystemet bygga en summeringsnivå i projektdimensionen, t.ex. kan flera projekt summeras i ett summeringsprojekt/huvudprojekt. Avseende möjlighet för detaljerad uppföljning av utbildning på grundnivå och avancerad nivå skulle detta kunna lösas genom projektdimensionen.

### *Eliminering av dimensionen ”Kostnadsbärare”*

Utifrån ovanstående resonemang används dimensionen ”Kostnadsbärare” för flera olika behov/syften och dimensionen fyller inte funktionen för kostnadsbärare. Utifrån kartläggningen av andra lärosätens redovisningsplaner är det endast Stockholms universitet som har en dimension som benämns ”Kostnadsbärare” som inte fyller funktionen för en kostnadsbärare enligt SUHF:s definition. Därför bör det övervägas att eliminera dimensionen under förutsättning att behovet av uppföljning kan tillgodoses på annat sätt genom en annan dimension eller genom strukturkopplingar/summeringsnivåer i ett framtida ekonomisystem.

### *Uppföljning på personnivå*

Sedan länge har behov om att enkelt och överskådligt kunna följa upp kostnader (löne-, konferens-, resekostnader m.m.) på personnivå uttryckts, särskilt för de externt finansierade projekten. I dagsläget är det inte möjligt utan informationen behöver hämtas från personalsystemet (Primula).

I kartläggningen av andra lärosätens redovisningsplaner framgår att cirka hälften av lärosätena har en dimension för personnummer eller anställnings-ID i redovisningsplanen. En dimension i universitetets redovisningsplan som tillgodoser behovet behöver övervägas. Avstämning om möjligheter utifrån dataskyddsförordningen (GDPR) har skett med universitetets dataskyddsombud och det bör närmare utredas om informationen ska styras till vissa behörigheter.

### *Behov av fri dimension*

Det har framkommit att det kan finnas behov av uppföljning i andra delar än de dimensioner som behövs utifrån externa krav och/eller utifrån universitetets generella uppföljningsbehov. Det skulle t.ex. kunna vara tillfälliga behov av uppföljning eller en mer detaljerad uppföljning som inte tillgodoses av de befintliga dimensionerna, t.ex. behov att följa upp underaktiviteter per person eller forskargrupp. Detta bör göras efter att de andra dimensionerna fastställts för att inte tillgodose ett behov av uppföljning som kan tillgodoses i en annan dimension.

### *Målsättningar*

24. Redovisningsplanen ska vara aktuell och ändamålsenlig för att tillgodose externa krav och interna behov av ekonomisk information.
25. Benämningar av dimensioner ska spegla vad dimensionen avser, d.v.s. dess funktion.
26. Dimensionerna ska tillämpas enhetligt inom universitetet och ha en tydlig funktion.
27. Antalet dimensioner i redovisningsplanen ska inte vara fler än nödvändigt och dubbelkontering med samma information i flera dimensioner ska undvikas.
28. Det ska vara tydligt vad en kostnadsbärare inom universitetet är.
29. Inbyggd logik ska så långt det är möjligt undvikas för att öka flexibilitet och underlätta vid t.ex. organisationsförändringar. Istället bör strukturkopplingar/summeringsnivåer i ett framtida ekonomisystem användas.
30. Universitetets kontoplan ska tillgodose externa krav och interna behov och i möjligaste mån följa Ekonomistyrningsverkets baskontoplan.

31. Dimensionen för organisatorisk enhet ska spegla det organisatoriska ansvaret och möjliggöra uppföljning på såväl aggregerad nivå som på lägre nivåer, t.ex. per forskargrupp.
32. Det ska vara enkelt att följa upp samtliga intäkter och kostnader, såväl direkta som indirekta, i projektdimensionen.
33. Det ska vara enkelt att följa upp kostnader på personnivå.
34. Det ska vara enkelt att följa upp medel som delas mellan olika institutioner, t.ex. externt finansierade projekt och tvärgående ämnen/kurser.

#### *Förslag till åtgärder*

- Gör en genomlysning av universitetets kontoplan.
- Utred vilka konton som behövs, både externa och interna konton.
- Utred konsekvenser av att byta ut dimensionerna ”Institution” och ”Enhet” till en dimension som t.ex. kan benämnas ”Ansvar” eller ”Kostnadsställe”.
- Utred möjligheter att strukturkoppla mindre organisatoriska grupper/team till institutionsnumren utan inbyggd logik i ett framtida ekonomisystem.
- Tydliggör funktionen för verksamhetsdimensionen och säkerställ att andra befintliga syften/uppföljningsbehov kan tillgodoses på annat sätt.
- Byt benämning från ”Aktivitet” till ”Verksamhet” eller ”Verksamhetsgren”.
- Utarbeta enhetliga riktlinjer/principer inom universitetet för vad en kostnadsbärare är.
- Konkretisera åtgärder för att möjliggöra uppföljning av alla intäkter och kostnader inom projektdimensionen.
- Eliminera dimensionen ”Kostnadsbärare” under förutsättning att de befintliga syftena/uppföljningsbehoven (t.ex. tvärgående uppföljningsbehov) kan tillgodoses på annat sätt.
- Utred behov av en fri dimension i redovisningsplanen.

### **C. Ansvar, stöd och kommunikation**

#### *C1. Tydlig och effektiv ansvarsfördelning*

Under översynen har behov framkommit av en tydlig och effektiv ansvarsfördelning i de ekonomiadministrativa processerna. Det avser ansvarsfördelningen mellan centralt och lokalt verksamhetsstöd men även ansvarsfördelning inom det centrala stödet. Något som lyfts som särskilt prioriterat är att förtydliga fakulteternas roll och ansvar. Behov att förtydliga ansvarsfördelning mellan Ekonomiavdelningen, Planeringssekretariatet och Avdelningen för forskningsstöd har också framkommit som viktigt för en effektiv hantering avseende framför allt bokslut, budget och hantering av externt finansierade projekt.

Många som medverkat i översynen har även lyft behovet att ansvara för mer ekonomiadministrativ hantering på institutionsnivå. Det avser bl.a. att kunna omföra anslagsintäkter och periodisera inkomster/utgifter utan att underlag ska skickas till Ekonomiavdelningen som utför själva bokföringsordern. Denna hantering skapar dubbelarbete

och medför att Ekonomiavdelningens roll upplevs som en utförarfunktion istället för en specialistfunktion. Om mer ansvar flyttas till institutioner behöver resurser finnas där och krav på kompetens behöver tydliggöras.

Utmaningar som beskrivits i översynen är att kunna säkerställa tillräcklig kompetens inom alla ekonomiadministrativa områden inom en institution. Behov att centralisera eller samordna viss ekonomiadministration bör därför utredas närmare i syfte att minska sårbarhet samt stärka och samla kompetens.

#### *Målsättningar*

35. Ansvaret inom verksamhetsstödet ska finnas där det är mest effektivt och dubbelarbete ska undvikas.
36. Det ska vara tydligt vilken funktion/roll som ansvarar för vilka delar i de ekonomiadministrativa processerna och vad som förväntas av respektive funktion/roll. Det avser ansvarsfördelning mellan centralt och lokalt verksamhetsstöd men även ansvarsfördelningen inom det centrala verksamhetsstödet inklusive fakulteter.

#### *Förslag till åtgärder*

- Utred och förtydliga ekonomiadministrativt ansvar på central och lokal nivå.
- Utred och förtydliga ekonomiadministrativt ansvar mellan centrala enheter, främst för fakulteter, Ekonomiavdelningen, Planeringssekretariatet och Avdelningen för forskningsstöd.
- Utred behov och förutsättningar för att centralisera/samordna viss ekonomihantering, t.ex. i en ”ekonomipool” och i sådana fall hur det skulle kunna organiseras och finansieras.
- Utred behov av att skapa tydliga kompetensprofiler och funktionsbeskrivningar för respektive ansvar/roll/funktion (ekonomer, ekonomihandläggare, projekthandläggare, fakultetscontroller m.m.).

#### *C2. Enhetligt och utökat centralt verksamhetsstöd*

Något som lyfts som högt prioriterat i arbets- och referensgrupper är behov av tydliga enhetliga riktlinjer/principer inom universitetet för de ekonomiadministrativa processerna för att undvika dubbelarbete och hantering som inte är enhetlig eller inte följer externa regelverk eller interna regler. Det avser t.ex. tolkning av momsregler och bokföring och hantering av försäljning av tjänster som inte avser uppdragsforskning eller -utbildning.

Det finns behov av centralt anordnade utbildningar som är målgruppsanpassade, t.ex. finns behov av en introduktionsutbildning i universitetets ekonomimodell för nya ekonomer men även fördjupade utbildningar. Det finns även behov av introduktionsutbildningar för forskare och vissa utbildningar behöver även erbjudas på engelska. I dagsläget erbjuds en hel del utbildningar/workshops men de behöver utökas och samordnas mellan centrala enheter.



Ett behov som ofta framkommit i arbets- och referensgrupper är uppdaterad och aktuell information på medarbetarwebben som är lätt att hitta. I dagsläget kan det vara svårt att dels få en samlad bild av den information som finns inom det ekonomiadministrativa området, dels avgöra vilken målgrupp informationen riktar sig till. Informationen behöver även samordnas mellan centrala enheter så att t.ex. definitioner används enhetligt.

I dagsläget ges olika stöd till institutioner beroende av vilken fakultet institutionen tillhör. Under översynen har behov av ett enhetligt stöd från fakulteter i de ekonomiadministrativa processerna lyfts.

#### *Målsättningar*

37. Stödet från centrala enheter inklusive fakulteter ska vara samordnat och enhetligt, t.ex. avseende information, benämningar och utbildningar.
38. Det ska finnas målgruppsanpassade centralt anordnade utbildningar i de ekonomiadministrativa processerna.
39. Det ska finnas aktuell och adekvat information på medarbetarwebben som är lätt att hitta.

#### *Förslag till åtgärder*

- Se över information på medarbetarwebben och vilken central enhet som ska ansvara för uppdateringar och utveckling. Information och benämningar behöver samordnas mellan centrala enheter och tydligt kommuniceras.
- Utred och förtydliga vilken typ av stöd fakulteterna ska tillhandahålla.
- Målgruppsanpassa och utöka centralt anordnade ekonomiutbildningar. Utbildningarna behöver samordnas mellan centrala enheter och för vissa målgrupper behöver utbildningarna hållas på engelska.
- Utforma och förtydliga enhetliga riktlinjer/principer inom universitetet för de ekonomiadministrativa processerna.

### *C3. Tydliga samarbets- och kommunikationskanaler*

Under översynen har behov av effektiva och tydliga kommunikationskanaler mellan det centrala och det lokala verksamhetsstödet lyfts. I dagsläget används serviceportalen som en ingång till Ekonomiavdelningen men inte till andra centrala enheter som hanterar ekonomiadministrativa processer eller frågor. Medverkande i översynen upplever att serviceportalen fungerar bra i de löpande ärendena (t.ex. upplägg av leverantör eller projekt) men att det behövs en annan ingång och utökad dialog och samarbete i mer komplexa redovisningsfrågor.

Det behöver även finnas en tydlig avsändare/mottagare på varje institution. I dagsläget är det svårt att säkerställa att information som skickas från centrala enheter når rätt mottagare.

Det finns behov av utveckling av de ekonomiadministrativa processerna genom samarbete mellan centralt och lokalt verksamhetsstöd men även inom det centrala verksamhetsstödet för att uppnå effektiva rutiner. Det centrala verksamhetsstödet behöver förstå förutsättningar för det lokala verksamhetsstödet och vice versa för att finna effektiva långsiktiga rutiner. Det efterfrågas även en överskådlig tidsplan för utbildningar, information och deadlines, främst inom ekonomiadministration men även koppling till andra områden, t.ex. personaladministration.

#### *Målsättningar*

40. Kommunikationskanalerna inom verksamhetsstödet ska vara tydliga och effektiva.
41. Samarbetet inom verksamhetsstödet ska vara effektivt genom utökad dialog och utbyte av kunskap och erfarenhet.

#### *Förslag till åtgärder*

- Utred hur kommunikation och information sker mest effektivt (skriftligen via serviceportalen, e-post, medarbetarwebben, muntlig dialog eller en kombination av dessa).
- Stärk dialog och samarbete mellan det centrala och det lokala verksamhetsstödet. Detta kan t.ex. ske genom stående referensgrupper och mer närvaro från det centrala stödet i olika forum, t.ex. vid fakultetsnätverksträffar.
- Stärk samordning inom det centrala verksamhetsstödet, t.ex. genom återkommande möten med berörda enheter och en gemensam tidsplan för utbildningar, information och deadlines.
- Utred hur avsändare/mottagare på institution kan tydliggöras.

## **6. System och allmän funktionalitet**

De ekonomiadministrativa systemen ska stödja universitetets ekonomimodell där redovisningsplanen är en central del. Som beskrivits tidigare behöver möjligheter till strukturskopplingar/summeringsnivåer av information i redovisningsplanen krävställas inför upphandling av nya ekonomiadministrativa system.

Nedan beskrivs några behov av allmän funktionalitet som framkommit i översynen utöver det som beskrivits i avsnitt 5 och beskrivs i ett informativt syfte. En detaljerad behovs- och kravanalys kommer att göras med representanter från olika delar av universitetet inför kravspecifikationen.

Generella synpunkter som framkommit under översynen är att det finns många ekonomiadministrativa system som en ekonom/ekonomihandläggare behöver hantera. Att minska antalet system finns med som en möjlighet men utgör inget självändamål. Däremot finns behov av väl fungerande integrationer och snabba inläsningar mellan systemen, helst i

realtid. Det behöver vara tydligt vilket system och vilka rapporter i respektive system som vänder sig till vilken målgrupp.

Ett ställningstagande som universitetet behöver göra är om ansvaret för systemdrift ska hanteras inom universitetet eller av extern leverantör. Systemdrift, behandling av information och arkivering av räkenskapsmaterial ska hanteras och bevaras effektivt och säkert. En obruten digital kedja inom ekonomiadministrativa processer ska eftersträvas och nyttjandet av artificiell intelligens bör undersökas för att automatisera viss hantering och kontroller som i dagsläget görs manuellt, t.ex. uppdatering av leverantörsuppgifter mot vissa externa register.

Exempel på behov som framkommit i översynen:

- Väl fungerande integrationer och snabba inläsningar till såväl andra interna stödsystem och externa system som t.ex. filöverföringar till bank och Hermes (statsredovisningen).
- Möjlighet till effektiv uppföljning av inköp, t.ex. avtalstrohet och e-handel.
- Möjligheter att kunna styra behörigheter på en mer specifik nivå än vad som är möjligt idag, t.ex. att uppdatera information om placering av en anläggningstillgång i anläggningsregistret.
- Utredda om behörigheter kan kopplas till personalkatalogen (SUKAT) för en effektiv behörighetshantering.
- Behov av användarvänlighet i form av ett intuitivt ekonomisystem och möjligheter till snabbkommandon.
- Möjlighet att direkt kunna periodisera intäkter och kostnader, både pappersfakturor och beställningar i e-handelsportalen. I dagsläget krävs mycket manuell hantering.
- Möjlighet att skapa stående automatiska bokföringsordrar, t.ex. för anslagsintäkter och anläggningstillgångar där avskrivningskostnader ska delas mellan olika institutioner/projekt.
- Behov av inbyggda kontroller (sambandskontroller) för att undvika felregistreringar.

*Inom införandeprojektet kommer identifierade utvecklingsområden att prioriteras utifrån externa krav, interna behov, vad som är tekniskt och ekonomiskt möjligt samt utifrån påverkan för berörda medarbetare.*

## Bilaga – Definitioner

### Direkta kostnader

Direkta kostnader är de kostnader som har en tydlig koppling och ett direkt samband till en kostnadsbärare i kärnverksamheten, t.ex. inköp av material till ett forskningsprojekt. Motsatsen är indirekta kostnader (se nedan).

### Ekonomiadministrativa processer och rutiner

Ekonomiadministrativa processer och rutiner avser processer och rutiner för ekonomisk planering, redovisning och uppföljning inom universitetet.

### Ekonomiadministrativa system

Med ekonomiadministrativa system avses i remissen universitetets ekonomisystem (Raindance Classic), budget- och uppföljningssystem (Mercur), bokförings-, faktura- och e-handelsportal (Raindance). Beslutsstödsverktyget (IVS) omfattas inte av denna definition.

### Ekonomimodell

Universitetets ekonomimodell speglar universitetets organisation och verksamhet genom att beskriva hur ekonomisk planering, redovisning och uppföljning sker och inom vilken organisatorisk nivå. En central del i ekonomimodellen är redovisningsplanen (se nedan).

### Externa krav

Med externa krav avses legala krav såsom regelverk och förordningar (t.ex. Förordning om myndigheters bokföring, Förordning av myndigheters årsredovisning och budgetunderlag) samt andra externa intressenters krav, t.ex. krav på statistik till Statistiska centralbyrån, Universitetskanslersämbetet, Sveriges universitets- och högskoleförbund och finansiärers återrapporteringskrav.

### Full kostnadstäckning

Full kostnadstäckning innebär att ersättningen vid försäljning av varor och tjänster ska täcka samtliga kostnader, såväl direkta som indirekta. Det avser även att vid bidragsfinansierad verksamhet bidra till finansieringen av alla kostnader som uppstår i verksamheten, oavsett om det sker med finansiering av bidrag eller om en viss del behöver samfinansieras.

### Gemensamma kostnader

Gemensamma kostnader är kostnader för stödfunktioner på universitets- fakultets- och institutionsgemensam nivå. När de fördelats till kostnadsbärarna benämns de indirekta kostnader eller OH-kostnader.

### Indirekta kostnader

Begreppet används i kalkyl- och redovisningssammanhang där kostnader ska fördelas på olika kostnadsbärare (t.ex. projekt eller verksamheter). De kostnader som saknar tydlig koppling till

en specifik kostnadsbärare måste fördelas med en schablon. Dessa kostnader kallas för indirekta kostnader eller OH-kostnader och är motsatsen till direkta kostnader (se ovan).

### **Interna behov**

Med interna behov avses behov av ekonomisk uppföljning inom universitetet, t.ex. för att säkerställa att externa krav efterlevs, för att uppnå en ekonomisk rättvisande bild inom olika delar internt inom universitetet och för att ekonomisk hantering ska ske på ett effektivt och enkelt sätt.

### **Kontoplan (även kallad baskontoplan)**

Kontoplanen är en förteckning över alla de konton ett företag eller myndigheter använder för att klassificera ekonomiska händelser och ligger till grund för bokslut och årsredovisning. Kontoplanen är indelad i konton för tillgångar, skulder, intäkter respektive kostnader.

### **Kostnadsbärare**

Kostnadsbärare är en avgränsad del i kärnverksamheten som ska bära samtliga intäkter och kostnader enligt SUHF-modellen, t.ex. institutionens samlade utbildning på grundnivå och avancerad nivå eller ett bidragsfinansierat forskningsprojekt.

### **Kärnverksamhet**

Begrepp i redovisningen som avser det uppdrag som universitetet har i form av utbildning och forskning.

### **Motpartsredovisning**

I staten finns regler och rutiner för motpartsredovisning som syftar till att mellanhavanden mellan myndigheter ska kunna elimineras korrekt när årsredovisningen för staten upprättas. Motpartsredovisningen innebär att myndigheten specificerar vilken annan myndighet mellanhavandet avser och i vissa fall stämmer av informationen med motparten (d.v.s. den andra myndigheten). I universitetets redovisningsplan fyller dimensionen ”Motpart” denna funktion.

### **OH-kostnader**

OH-kostnader eller overheadkostnader har samma innebörd som indirekta kostnader (se ovan).

### **Periodisering**

Inkomster och utgifter periodiseras för att fastställa periodens intäkter och kostnader i syfte att uppnå en rättvisande bild av periodens resultat och den ekonomiska ställningen.

### **Redovisningsplan**

Utifrån Ekonomistyrningsverkets definition används myndigheters redovisningsplan för att klassificera ekonomiska händelser och den ekonomiska ställningen. Redovisningsplanen är en modell för klassificering av redovisningsdata.

Redovisningsplanen består av två delar: kontoplan och objektplan. Kontoplanen är en förteckning över alla de konton ett företag eller myndigheter använder för att klassificera ekonomiska händelser och ligger till grund för bokslut och årsredovisning (externa krav). Se även definition av Kontoplan ovan. Objektplanen beskriver en myndighets verksamhet i organisatorisk och funktionell struktur och används i första hand för den interna redovisningens behov (interna behov).

### **Rättvisande bild**

Den ekonomiska redovisningen ska ge en rättvisande bild av det ekonomiska resultatet och ställningen enligt förordning (2000:605) om årsredovisning och budgetunderlag.

### **Samfinansiering**

Samfinansiering används inom bidragsverksamheten för att täcka upp kostnader som inte täcks av finansören i ett bidragsfinansierat projekt. Samfinansiering är den benämning som SUHF förespråkar, men även benämningen medfinansiering används i samma syfte.

### **Stödverksamhet**

Stödverksamheten avser de aktiviteter som stödjer kärnverksamheten. Stödverksamheten finns på tre nivåer inom universitetet: universitets- fakultets- och institutionsnivå.

Stödverksamheten delas in i stöd till utbildning och stöd till forskning.

### **SUHF-modellen**

Sveriges Universitets- och Högskoleförbund, SUHF, beslutade 2007 att rekommendera medlemmarna att införa en redovisningsmodell för direkta och indirekta kostnader, den s.k. SUHF-modellen. Syftet med modellen är att den ska leda till rättvisande redovisning och kalkylering samt även medverka till uppföljning av full kostnadstäckning vid högskolornas olika verksamheter.

### **Verksamhetsstöd**

Verksamhetsstödet inom universitetet finns både lokalt (institutioner/motsvarande) och centralt (förvaltningsavdelningar, områdeskanslier inklusive fakultetskanslier). Med verksamhetsstöd i remissen avses det ekonomiadministrativa verksamhetsstödet.