

2017-03-27

Uppdrag myndighetskapital

Sammanfattning

LU:s myndighetskapital uppgick i bokslut 2016 till 1,4 miljarder. Målet för myndighetskapitalets andel av verksamhetens kostnader är 15 % vid utgången av 2018. Flera utredningar i frågan har gjorts tidigare och flera av de åtgärder som föreslås nedan har funnits med i tidigare utredningar.

Slutsatser

Den största orsaken att LU har myndighetskapital är för att hantera risker. Sett ur ett LU-perspektiv är riskerna små men med den mycket decentraliserade organisationen finns risktagandet ofta långt ut i organisationen i små enheter och då ökar behovet av reserver.

Den enskilt största risken för verksamheten är anställningstryggheten för medarbetarna i de fall externa bidrag minskar eller uteblir och medarbetare blir övertaliga.

Myndighetskapitalet är mycket fragmenterat och uppdelat på 17.000 aktiviteter ofta bundet till forskargrupp/forskare. Kapital på aktiviteterna är ofta litet och ligger kvar i flera år. Det innebär att prefekten sällan förfogar över en reserv för att hantera institutionens risker och att medlen inte används effektivt.

Ca 210 miljoner av myndighetskapitalet avser externa bidrag. Det har inte gått att säkerställa om de används annorlunda än anslagsmedel.

I intervjuerna har framkommit att det är viktigt att kapitalet stannar på institution eller fakultet och inte förs upp till universitetsövergripande nivå.

De flesta fakulteter avsätter medel för framtida lokalkostnader. Behövs en universitetsgemensam strategi för finansiering och likvärdig standard?

Förslag till åtgärder

1. Städa i aktivitetsfloran. Avsluta aktiviteter med små belopp och aktiviteter som varit orörda mer än två år. Ta hand om aktiviteter med negativt myndighetskapital.
2. Sätt ett nytt mål för myndighetskapitalet, förslagsvis 10 % till och med 2022 och 5 % år till och med 2025 både för utbildning och forskning. Följ upp i varje ekonomisk rapport.
3. Överväg att i resurstilldelningen se helheten inklusive myndighetskapitalet när resurserna fördelas, särskilt vad gäller nya anslag.
4. Överväg att dela in myndighetskapitalet i bundet och fritt.
5. Skapa förutsättningar för mer utrymme för prefekten att hantera riskerna på institutionen genom att samla upp myndighetskapitalet på färre aktiviteter.
6. Överväg att skapa en lokalfond på universitetsnivå som kan stötta samtliga fakulteter.
7. Skapa ett system för att minska risken och öka tryggheten för forskarna då externa bidrag minskar eller försvinner.
8. Överväg att införa ett system liknande SLU:s om verksamheten inte uppnår målen för myndighetskapitalet.

Uppdrag

För att säkerställa att statens medel används effektivt samt utreda hur myndighetskapitalet bör dimensioneras och användas i verksamheten uppdras åt Lise Bröndum att senast den 29 mars inkomma med en rapport som behandlar nedanstående frågeställningar.

- Ett resonemang kring vilken nivå på myndighetskapitalet är rimlig för att säkerställa att universitetet kan möta verksamhetens risker och att statens medel används effektivt.
- Hur länge är det rimligt att myndighetskapital ligger kvar på aktiviteter som saknar verksamhet, och hur kan myndighetskapitalet hanteras vid en omföring från dessa aktiviteter
- Varför skapas det myndighetskapital på externfinansierade verksamhetsgrenar och under vilka förutsättningar är det rimligt att dessa verksamhetsgrenar innehåller myndighetskapital
- Förslag på en metod som (senast inom en treårsperiod) möjliggör att det skapas fria reserver i form av myndighetskapital för prefekters och dekaners disposition med utgångspunkt från det system som införts på SLU.
- Förslag på vad eventuellt uppsamlat myndighetskapital kan användas till med utgångspunkt från förda diskussioner.

Metod

Material från tidigare utredningar 2010-2013 har utgjort en grundstomme i denna utredning. Av särskilt intresse har varit ”Förslag om bokslutsdispositioner i myndighetskapitalet”, förslag på uppdrag från dåvarande rektor att ta fram en modell för hantering av myndighetskapitalet som innehåller ingående beskrivningar om myndighetskapitalet och dess hantering, förslag till mål och hur styrning mot målet ska gå till.

Faktakompletteringar har gjorts med utdrag ur redovisningen som sedan analyserats på olika sätt. Universitetets redovisningsprinciper har gått igenom i samverkan med representanter för sektionen Ekonomi.

Input har inhämtats genom diskussioner och möten med representanter för avdelning Planering, planeringschef Tim Ekberg och bitr planeringschef Elisabeth Pupp.

Frågan har diskuterats i universitetets ledningsgrupp den 28 februari.

Undertecknad har tillsammans med Tim Ekberg och Elisabeth Pupp träffat ordförande Jonas Hagström och vice ordförande Lars Ljungälv för diskussion i frågan.

LU:s ekonomgrupp har intervjuats i frågan.

Intervjuer har genomförts med ekonomicheferna på EHL, LTH, Medfak samt kanslichefen och ekonomichefen på Kansli S för att få deras syn på hur myndighetskapitalet används i deras verksamheter.

Ekonomichefen och chefscontrollern på SLU har intervjuats för att få en uppfattning om hur styrningen enligt SLU:s budgetinstruktion fungerar i praktiken.

Bakgrund

Frågan har utretts grundligt i omgångar. Redan 1996 gjordes en utredning i samband med att regeringen drog in myndighetskapital från lärosätena. Mycket av argumentationen i känns igen från denna utredning.

Det finns sedan tidigare ett antal utredningar under åren 2010-2013 i frågan varför nedanstående bakgrund inriktar sig på ”nyheter”.

Myndighetskapitalet på LU uppgick vid bokslut 2016 till 1 457 miljoner kronor fördelat på 339 inom utbildning, 1 087 inom forskning samt 30 miljoner inom uppdragsutbildning, - forskning och beställd utbildning. Ca 61 miljoner avser statskapital, donationskapital samt resultatandelar i hel- och delägda företag. Det finns ett antal institutioner/motsvarande med negativt myndighetskapital, beloppsmässigt uppgår det till ca 200 miljoner (exklusive ESS och räntor). Positivt kapital uppgår till cirka 1 900 miljoner. Myndighetskapitalet är i huvudsak anslag som inte förbrukats under budgetåret och därmed resultatförts men består även av bidrag som av olika skäl blivit över när bidragsprojekt avslutats och resultatförts.

Nivåmässigt är fördelningen av myndighetskapitalet 1 120 miljoner på institutionsnivå, 294 miljoner på fakultetsnivå och 43 miljoner på universitetsgemensam nivå vid utgången av 2016, se tabell nedan.

Område	Utbildning			Forskning		Totalt		Totalt		
	Universitet	Fakultet	Institution	Universitet	Fakultet	Institution	Universitet		Fakultet	Institution
LTH		6,0	-5,2		34,8	301,5		40,8	296,3	337,1
Natfak		8,8	27,5		26,0	219,0		34,8	246,5	281,3
Jurfak		0,0	13,2		0,0	18,6		0,0	31,8	31,8
Samfak		56,9	-1,6		32,0	21,5		88,9	19,9	108,8
EHL		20,6	20,3		20,8	28,7		41,4	49,0	90,4
Medfak		57,3	37,9		-16,5	329,8		40,8	367,7	408,5
Konstfak		1,0	-8,2		0,0	3,7		1,0	-4,5	-3,5
HT		12,1	18,4		22,6	37,5		34,7	55,9	90,6
Övrövshet		0,0	-7,4		0,0	22,1		0,0	14,7	14,7
MAXIV		0,0	-0,2		0,0	11,4		0,0	11,2	11,2
Lukom		0,4	-0,5		2,2	10,2		2,6	9,7	12,3
USV		4,9	0,5		3,6	21,3		8,5	21,8	30,3
Gemförv	15,1			61,6			76,7			76,7
Teknik-stäl	80,5			-114,1			-33,6			-33,6
Totalt	95,6	168,0	94,7	-52,5	125,5	1 025,3	43,1	293,5	1 020,0	1 456,6

Det finns idag inga redovisningsmässiga regler kring hanteringen av myndighetskapitalet på universitetsnivå. Saldon, både negativa och positiv, kan ligga balanserade på en aktivitet hur länge som helst och någon central uppföljning görs inte. Hur styrningen sker på fakultets- och institutionsnivå är mycket olika inom universitetet och önskas en mer heltäckande bild än exemplen i denna utredning är detta ett område att gå vidare med.

Rimlig nivå på myndighetskapitalet

I rapporten Kartläggning av Lunds universitets myndighetskapital och oförbrukade bidrag av Kjell Gunnarsson kartläggs de risker som prefekter och forskningsledare ser som sitt ansvar

att hantera och därmed behöver ekonomiskt utrymme för i form av myndighetskapital och oförbrukade bidrag. Rapporten är några år gammal, men det kan antas att riskbilden är densamma. Rapporten bifogas, bilaga 3.

De största riskerna är enligt rapporten:

- Externa bidrag fluktuerar/minskar/försvinner och personal måste avvecklas/överbryggas
- Kraven på medfinansiering ökar
- Decentralt ansvar – buffert måste finnas för oförutsedda händelser
- Statsanslaget till utbildning urholkas

Bidragsinkomster, det vill säga inflödet av bidrag, var 2004 1,6 miljarder och har sedan dess ökat så gott som varje år till och med 2016 då inkomsterna uppgick till 3,0 miljarder. Sedan 2004 har utvecklingen för LU totalt varit mycket positiv och riskerna små ur ett helhetsperspektiv. Andelen bidrag av totala intäkter exklusive transfereringar har ökat från 27 % 2004 till 35 % 2016, vilket ökar känsligheten för en minskning av externa intäkter.

Sett ur ett LU-perspektiv bör det reella behovet av reserver för uteblivna externa medel knappast inte uppgå till mer än 5 %. Då organisationen är extremt decentraliserad med både verksamhets- och ekonomiansvar hos prefekten och ofta även forskargrupper/avdelningar blir naturligtvis behovet större. Frågan är dock hur pass lättroligt myndighetskapitalet egentligen är idag för prefekten, om det finns reell möjlighet för prefekten att flytta myndighetskapital för att hantera risken exempelvis till ett projekt som inte får fortsatt finansiering.

Enligt de intervjuer som gjorts är det mycket vanligt att prefekten endast förfogar över en liten del av myndighetskapitalet och att det mesta är bunden till olika åtaganden och forskare/forskargrupper. Vid budgettillfället är fokus i de flesta fall på resultaträkningen. En stor anledning till att kapital ansamlas är att många forskare måste få bidrag för att täcka sin egen lön. Ofta är bidragen kortsiktiga och ganska naturligt sparar forskaren ihop ett kapital för att säkra sin anställning. Otryggheten är stor för många inom forskarvärlden.

Hur stort kapitalet behöver vara på de olika fakulteterna och institutionerna borde enligt fört resonemang bero på hur stor den externa finansieringen är. På fakulteter med lägre externfinansiering och större utbildningsverksamhet behövs lägre nivå på reserverna. Så ser inte verkligheten ut, Medfak som har störst forskningsverksamhet ligger under genomsnittet för forskning och S-fak som har störst andel utbildningsverksamhet ligger under genomsnittet för utbildning.

Utbildningssidan är till största delen finansierad med anslag. Att anslagen plötsligt skulle skäras ned med stora belopp eller hanteras på annat sätt än tidigare finns inget som tyder på. Det är känt flera år i förväg vad det ungefärliga anslaget blir framöver. Den politiska risken för LU i sin helhet är liten. Ett visst kapital kan behövas för att hantera en minskning i antalet studenter inom vissa program/kurser. Ur ett LU-perspektiv kan 2 % ses som rimligt på utbildningssidan. Fakulteter med förhållandevis liten utbildningsverksamhet eller utbildningsverksamhet som ser stora minskningar i antalet studenter behöver eventuellt mer. Den starka decentraliseringen gör emellertid att vissa utbildningar/kurser med vikande studentantal kan behöva ha mer reserver. På utbildningssidan är myndighetskapitalet inte lika personrelaterat (kan ses på benämningen av aktiviteten!) och institutions- och fakultetsövergripande insatser förmodligen lättare att genomföra.

Målet idag är ett myndighetskapital som 2018 uppgår till 15 % eller cirka 1,2 miljarder. På sikt bör målet justeras nedåt beroende på hur risktagandet fördelas framöver. Med ett förändrat risktagande för prefekten och andra chefer bör ett myndighetskapital på 5 %, i dagsläget 400 miljoner, vara fullt tillräckligt. LU har hittills inte behövt ta några reserver i anspråk, möjligen med undantag för utbetalningen av bidraget till ESS. Tidpunkten för den utbetalningen påverkades dock mycket av LU.

En fråga är hur levande målet om myndighetskapitalet i förhållande till verksamhetens kostnader är i verksamheten. En analys av relationen mellan verksamhetens kostnader och MK på institutioner och andra organisationsformer på LU ger att procenttalet ligger mellan -24 596 % och 55 547 %! Det finns också institutioner/organisationer som har myndighetskapital men ingen verksamhet (åtminstone inte 2016). I de diskussioner som förts med ekonomer med flera finns inget som tyder på att målet har en styrande effekt på institutionsnivå. Det kan bero på flera saker, men sannolikt är den största orsaken att prefekten ofta styr sin verksamhet via resultaträkningen.

Med tanke på hur olika det ser ut idag och att ingen ”struktur” kan skönjas, är det nog enklast för organisationen att ta till sig ett mål som är gemensamt för utbildning och forskning och som ligger i intervallet 5-10 %. 10 % är egentligen för högt men med vår decentraliserade modell för organisation och ekonomi kan det vara motiverat med ett högre tal.

En morot för att öka risktagandet hos prefekter och forskare skulle kunna vara att kapital används för att trygga anställningar för forskarna. Detta bör utredas vidare. I tidigare material om hantering av myndighetskapitalet finns förslag där risktagandet delats upp med en tredjedel på institutionsnivå, en tredjedel på fakultetsnivå och en tredjedel på universitetsgemensam nivå.

Per den 31 december 2016 var andelen myndighetskapital i procent av totala kostnader per fakultet enligt nedan:

	%Utbr	%Fo	%Tot
EHL	20	31	25
HT	14	17	16
Jur	13	36	21
Konst	-5	11	-2
LTH	0	28	19
Med	19	15	16
Nat	23	27	27
Sam	16	24	19
USV	8	17	15
Lukom	0	44	22
MAXIV		2	2
Gem	5	13	10
Tekn	-23	26	10
Övr	-13	23	10
Totalt	14	19	18

Hantering av myndighetskapital på aktiviteter – förändring av ekonomimodellen

Myndighetskapitalet är balanserat på cirka 17.000 olika aktiviteter. Aktivitet är en fri koddel som används till allt möjligt rent redovisningsmässigt och är den lägsta redovisningsenheten som finns på LU. En stor del av aktiviteterna är olika projekt, andra är drift av den dagliga verksamheten, åter andra är kurser etc. Cirka en tredjedel av aktiviteterna hade en utgående balans (ackumulerade över-/underskott) 2016 på mellan -10 till + 10 tusen kronor. Under 2016 bokfördes inga transaktioner alls på cirka 5000 aktiviteter. Den utgående balansen på dessa 5000 aktiviteter var drygt en miljard kronor.

Den stora mängden aktiviteter gör det nära nog omöjligt (för undertecknad!) att analysera innehållet närmare. Många av aktiviteterna är försedda med namn vilket borde innebära att utgående balans på aktiviteten är ”öronmärkt” till forskargrupp/grupp/person. Andra aktiviteter består av ackumulerade överskott/underskott från den dagliga driften för olika kostnadsställen eller verksamheter. Det finns många aktiviteter med negativa belopp som kan antas ha balanserats under lång tid och inte åtgärdats.

Prefekten är i nuvarande ekonomimodell ”ägare” till myndighetskapitalet. Genomsnittligt har varje institution/organisatorisk enhet på LU ca 100 aktiviteter och ett snittmässigt kapital på drygt 8 miljoner. Ett 40-tal institutioner/organisatoriska enheter har negativt myndighetskapital och resten, ca 150, har positivt kapital. Här inkluderas då både den gemensamma administrationen och tekniska k-ställen.

Det kan antas att även prefekten har svårigheter att greppa sin institutions myndighetskapital på grund av uppdelningen på många aktiviteter och små belopp. Även öronmärkningen till enskilda personer gör hanteringen svåröverskådlig. Det kan antas att hantera detta stora antal aktiviteter medför ett stort arbete för ekonomer och prefekter (och andra).

Sättet att hantera myndighetskapital ned till den enskilda forskargruppen/forskaren har funnits länge inom LU. Att ändra på denna hantering är en stor kulturförändring som kan möta stort motstånd i organisationen. Det bör övervägas om förändringar är värda det motstånd som kan tänkas uppstå. Förändringar bör om de beslutas ske successivt och under en längre tid. Både LTH och Medfak fördelar idag anslagen på grupper/personer.

Någon egentlig förändring av ekonomimodellen föreslås inte då prefekten i teorin redan idag förfogar över institutionens ekonomi och verksamhet. Förutsättningar bör emellertid skapas för att prefekten även i realiteten ska ha möjlighet hantera risker på institutionsnivå. Fokus behöver därför sättas på i första hand att ”städa” bland aktiviteter med små belopp och reglera negativa belopp som legat länge. Nästa steg bör vara att samla ihop aktiviteter där kapitalet varit orört mer än två år. Steg tre bör vara att samla kapital till färre aktiviteter. Sådan genomgång bör därefter ske vart tredje år.

Ledningens och universitetsstyrelsens engagemang med uppföljning av utvecklingen inom området är av största vikt. Genom uppföljningar i varje kvartalsrapport om utvecklingen under året sätts fokus på frågan.

Göteborgs universitet delar i sitt bokslut upp myndighetskapitalet i bundet och fritt. Med bundet kapital avses kapital som är avsatt för en planerad och tidsbunden användning, exempelvis strategiska satsningar, åtaganden om medfinansiering i befintliga forskningsprojekt, forskarskolor och doktorandanställningar. Med ”fritt kapital” menas det kapital som finns för att kunna möta oförutsedda behov och löpande förändringar i finansieringsförutsättningar och kostnader. Cirka 65 % av kapitalet var i 2016 års redovisning

bundet. Definitionen av bundet och fritt kapital är inte tydlig och indelningen ger därför bara en indikation på fördelningen. Det kan dock vara möjligt att utveckla tydligheten framöver genom redovisningen och då kan uppdelningen vara en möjlighet även för LU.

Myndighetskapital på externfinansierade verksamhetsgrenar

Cirka 210 miljoner kronor av myndighetskapitalet avser bidragsfinansierad forskning, verksamhet 35. Kapitalet kan ha uppkommit exempelvis genom att projekt slutförts och medel har blivit över i projektet och finansören har inte något krav på att bidraget ska återbetalas. Det kan antas att dessa medel har ansamlats under en lång tid. Medlen används enligt uppgift till exempelvis att överbrygga kostnader för personal från ett projekt till ett annat. Benämningen på aktiviteten är ofta ett namn eller ett projekt.

Det har i Kjell Gunnarssons utredning uppgivits att ett skäl till att verksamheten sparar myndighetskapital är framtida avskrivningar. I de fall verksamheten alltid ”sparar” myndighetskapital för framtida avskrivningar kan denna siffra maximalt motsvara den upplåning LU har hos Riksgälden, 2016 var denna siffra 555 miljoner. Det finns beskrivet i tidigare utredning hur det är tänkt att anskaffningar av anläggningstillgångar och avskrivningar ska fungera.

Det har ibland sagts att externt myndighetskapital används till avskrivningskostnader. Enligt befintliga redovisningsprinciper får inte medel som ska användas till avskrivningar resultatavräknas utan de ska finnas kvar som oförbrukat bidrag och matchas mot framtida avskrivningar. Detta bör justeras i redovisningen.

Även inom verksamhet 35 finns aktiviteter med negativt myndighetskapital som legat oregrerade i många år. Dessa bör regleras snarast.

Det har inte varit möjligt i intervjuerna att direkt avgränsa vad det externfinansierade myndighetskapitalet används till som avviker från användning av övrigt myndighetskapital.

Metod för fria reserver att disponera av institution och fakultet

I dagens ekonomimodell disponerar prefekten över såväl ekonomi som verksamhet. Den rent teoretiska möjligheten för institutionen att skapa fria reserver finns redan. I praktiken förfogar prefekten ofta över betydligt lägre belopp och myndighetskapitalet är ofta bundet till forskargrupper/forskare/avdelningar. För att prefekten i realiteten ska förfoga över större fria reserver handlar om en stor kulturförändring inom LU med en förflyttning från att anslag som inte förbrukas ses som ”mina pengar” till att det är institutionens samlade kapital.

Det är i sammanhanget viktigt att poängtera att utredningen inte har i uppdrag att föreslå att flytta kapital till universitetsnivå. De flesta av de som intervjuats har sagt att det är av största vikt för framgång vad gäller anpassning av myndighetskapitalet till en rimlig nivå att kapitalet stannar på institutioner och fakulteter.

Det är också viktigt att åtgärder som beslutas om inte bara handlar om piska utan att det finns för verksamheten relevanta morötter.

Flera av fakulteterna sätter enligt uppgift av till framtida lokalkostnader och har gjort det genom en uppbyggnad av myndighetskapital på fakultetsnivå. Det gäller bland andra S-fak, Medfak, Natfak och EHL.

Sveriges Lantbruksuniversitet (SLU) har i sitt budgetarbete 2017 tagit nya grepp. Anslagsfördelningen har hittills handlat om att fördela årets anslag. Avsikten från och med 2017 är att i anslagsfördelningen även diskutera myndighetskapitalet, det vill säga ledningen ska föra diskussionerna med utgångspunkt från både resultat- och balansräkning, fakultetens totala kapital. Diskussioner förs också om att ”ta tillbaks” anslag som inte använts till det som varit avsikten.

SLU har beslutat att myndighetskapital inte ska understiga 5 procent och inte överstiga 10 procent på universitetsnivå, 0-10 procent på fakultetsnivå och -3-10 procent på institutionsnivå. De verksamheter som inte klarar att ligga inom intervallet ska lämna särskilda handlingsplaner. De institutioner som ligger över 10 procentens myndighetskapital får 10 procent av överstigande del indraget till universitetet centralt vid bokslutstillfället. Medlen kommer att användas till särskilda satsningar.

SLU har fyra fakulteter och 38-40 institutioner. Andra organisationsformer finns också.

SLU ska utreda hur anställningsvillkoren för forskarna ska bli tryggare för att bland annat minska behovet att spara till sin egen lön. Detta skulle kunna fungera som en morot för verksamheten att bli tryggare och ta större risker.

Det är första året som styrprinciper enligt ovan med ”straffavgift” används och hur det fungerar i verkligheten går inte att säga i nuläget. Diskussioner om undantag har börjat dyka upp men i övrigt verkar det som organisationen har accepterat tillvägagångssättet. SLU har i likhet med LU ansvaret för myndighetskapitalet hos prefekten. Ibland hanterar prefekten kapitalet men oftast ser det ut som på LU med kapitalet fragmenterat långt ut i verksamheten.

I en tidigare utredning ”Förslag om bokslutsdispositioner i myndighetskapitalet” finns en modell liknande den som SLU nu tillämpar beskriven. I den utredningen föreslogs att målet för myndighetskapital skulle vara 5 % för utbildning och 10 % för forskning på fakultetsnivå. Måluppfyllelsen skulle föreslås i institutionernas och fakulteternas totalbudgetar. Positiva avvikelser mot budgeten skulle leda till att 50 % av avvikelsen skulle föras över till närmast överordnad nivå. Förslaget har uppdaterats och anpassats till den metod som SLU använder och bifogas, bilaga 1.

Vad myndighetskapitalet kan användas till?

Den bästa kunskapen om vad myndighetskapitalet kan användas till finns självklart i verksamheten. De punkter som kommit fram under alla utredningar som gjorts (inklusive denna) är följande:

- Samfinansiering av projekt som inte ger full kostnadstäckning. Bör ske på institutions- och fakultetsnivå och i enstaka fall på universitetsnivå.
- Samfinansiering av exempelvis konferenser och kongresser. Bör inte finnas särskilt regelverk för detta då det rör sig om små summor i relation till det myndighetskapital som finns.

- Överbrygning av anställningar mellan extern finansiering, utfasning av anställda när extern finansiering upphör, tryggare anställningsvillkor för forskare är de vanligaste argumenten för varför myndighetskaper skapas. Större trygghet bör skapas för forskarna. Chalmers har en modell med en viss given basfinansiering för medarbetare, i Danmark lär finnas en annan finansieringsmodell. Denna fråga bör utredas vidare.
- Satsning på lokaler. Flera av fakulteterna ”sparar” myndighetskaper för framtida hyreskostnader, inventarieanskaffning, flytt till Science Village etc. Riskerna kan minskas om de tas universitetsgemensamt och samtidigt kan en mer enhetlig standard på lokaler planeras om det finns en universitetsgemensam hantering.
- Satsning på infrastruktur.
- ”Accelerator”-program (plan), institutioner som kan visa upp planering som kan ge en extra utväxling för verksamheten kan tilldelas mer resurser.

Förslag till åtgärder

Med utgångspunkt från förda diskussioner, intervjuer och allt material som tidigare presenterats i denna fråga är det svårt att hitta nya idéer att hantera myndighetskapalet så att anslaget utgör en nödvändig buffert för de risker som universitetet har och samtidigt används så effektivt som möjligt. Nedan finns alltså inga patentröslningar utan för att nå målen måste sannolikt ett flertal åtgärder användas. Flera av förslagen har dessutom diskuterats tidigare.

Förslagen nedan är rangordnade i min prioritetsordning med ansatsen att ”plocka lågt hängande frukter först” (om sådana finns i denna fråga).

Åtgärder:

1. Myndighetskapalet är uppdelat på för många aktiviteter. Det gör hanteringen svåröverblickbar och prefekten har i realiteten oftast små buffertar att ta till när risker ska hanteras. Många aktiviteter innehåller småbelopp och många är orörda år efter år. Uppdra åt fakulteter och institutioner att städa i aktivitetsfloran och avsluta aktiviteter med små belopp och aktiviteter som varit orörda mer än två år. Avsluta och finansiera aktiviteter med ett gammalt negativt MK. Gå även igenom myndighetskaper från externa bidrag och säkerställ att inga bidrag som är öronmärkta till avskrivningar finns i myndighetskapalet. Följ upp insatserna på central nivå och genomför liknande insatser vart tredje år.
2. Målet är idag att myndighetskapalet får vara 15 % av verksamhetens kostnader 2018. Enligt flerårsprognosen kommer målet inte att nås. Ett nytt beslut om mål bör tas fram till och med 2022, förslagsvis 10 % och 5 % till och med 2025. I likhet med tidigare beslut ska planer för hur målet ska nås presenteras i samband med budgetdialogerna. Arbetet med uppföljning intensifieras och målet bör följas upp vid varje ekonomisk rapport. Ledningen och styrelsen bör ha ett stort fokus på och engagemang i frågan så verksamheten hela tiden ser att frågan är prioriterad. Det bör också övervägas om särskilda avtal ska slutas med respektive dekan för att ytterligare höja vikten av frågan.
3. Överväg att i resurstilldelningen se helheten inklusive myndighetskapalet när resurserna fördelas, särskilt vad gäller ytterligare anslag, enligt SLU:s resonemang. Utred möjligheten att föra tillbaks anslag som under befintligt år inte använts till avsedd verksamhet.

4. Överväg att dela in myndighetskapitalet i bundet och fritt men skapa först tydliga definitioner om vad som är vad. Utred vad som är möjligt att göra i redovisningen.
5. Skapa bättre förutsättningar för prefekten att hantera riskerna på institutionen genom att samla upp myndighetskapitalet från aktiviteterna och minska antalet aktiviteter. För att detta ska kunna ske är det av största vikt att ledningen på alla nivåer står bakom en sådan åtgärd.
6. Då flera av fakulteterna avsätter myndighetskapital till framtida lokalkostnader bör övervägas om det är mer effektivt att skapa en lokalfond på universitetsövergripande nivå som kan stötta samtliga fakulteter i frågor om nya lokaler. Det skulle även kunna skapa en mer likvärdig lokalsituation för verksamheterna.
7. Den allra största risken enligt intervjuer och de utredningar som redan finns i frågan är anställningstryggheten för forskarna. Nästan alla anger att resurser sätts av för att säkra fortsatta anställningar. Att skapa ett system för att minska risken och öka anställningstryggheten för forskarna då externa bidrag minskar eller upphör är av högsta prioritet om verksamheten ska våga ta större risker.
8. Överväg att införa ett system liknande SLU:s om verksamheten inte uppnår målen för myndighetskapitalet. Detta är lågt prioriterat då det är en bestraffning och självklart inte upplevs positivt av verksamheten. Ett förslag till hantering finns i bilaga 1.

/Lise Bröndum
Avdelning utveckling

Bilagor

1. Kartläggning av Lunds universitets myndighetskapital och oförbrukade bidrag, rapport av Kjell Gunnarsson från juni 2013