Managementhögskolan
Blekinge Tekniska Högskola

Effekter av förändrad resursallokering och kostnadsfördelning.

En fallstudie vid BTH

Anna Fasth

Kandidatarbete i Företagsekonomi, 10 poäng
VT 2006

Förord

Med tålamod likt en ängels har min man sett mig sitta lutad över böcker och dator. Därför vill jag inleda mitt förord med att tacka min man och mina två underbara barn som under tiden jag studerat fått stå tillbaka och därtill fått möta min frustration från den sämsta tänkbara sidan.

Jag vill även ge ett stort tack till mina handledare Carina Svensson och Lars Svensson som tagit sig tid och inspirerat mig till fortsatt arbete.

Tack även till alla andra som tagit sig tid till att hjälpa mig under kandidatarbetet men även under mina andra kurser. Till er som läst och tyckt till om min uppsats vill jag ge ett särskilt tack.

Tusen tack!

Sammanfattning

Titel: Effekter av förändrad resursallokering och kostnadsfördelning – en fallstudie vid BTH

Författare: Anna Fasth

Handledare: Carina Svensson och Lars Svensson

Sektion: Sektionen för Management, Blekinge Tekniska Högskola

Kurs: Kandidatarbete i Företagsekonomi, 10 poäng

Syfte: Syftet med uppsatsen är att undersöka om den nya tilldelningsmodellen ha lett till de effekter man önskade uppnå med det förändrade systemet. Avsikten är också att i de fall effekterna inte uppnåtts finna förklaringar till detta.

Metod: Jag har gjort en fallstudie av Blekinge Tekniska Högskola. Personliga samtal och insamlat internt material har tillsammans med teorin legat till grund för slutsatserna.

Slutsats: De önskade effekterna har inte i helhet uppnåtts. Vissa effekter har uppnåtts delvis. Det finns flera orsaker till att effekterna inte uppnåtts. Förslaget som låg till grund för förändringen följdes inte.

Abstract

Title: Effects of changed rescores allocation and cost allocation – a case studie of BTH

Authors: Anna Fasth

Supervisor: Carina Svensson and Lars Svensson

Department: School of Management, Blekinge Institute of Technology

Course: Bachelor's thesis in Business Administration, 10 credits

Purpose: The purpose of this thesis is to exam if the new allocation system has led to the effects that were wanted with this change system. The intension was also to find explanation if the effects were not obtained.

Method: I have done a case studie of Blekinge Institute of Technology. The personal interviews and the internal data collected have together with theory been the ground to the conclusions.

Results: The effects that were wished for have not been obtained. Some effects have partly been obtained. There are several reasons for that. The proposal that was the ground for the change was not followed.

Innehållsförteckning

1 Inledning 1
1.1 Bakgrund 1
1.2 Problematisering 1
1.3 Naturlig avgränsning 4
1.3.1 Styrmedel 4
1.4 Problemformulering 5
1.5 Syfte 5
1.6 Definitioner av begrepp 5
1.7 Disposition 7

2 Metod 8
2.1 Angreppssätt 8
2.1.1 Datainsamlingsmetod 8
2.1.2 Sekundärdata 9
2.2 Metodproblem 9
2.2.1 Nackdelar 9
2.3 Litteratursökning 10

3 Styrning 11
3.1 Mål 11
3.2 Ekonomisk styrning 12
3.2.1 Utformning av ekonomisk styrning 12
3.2.1.1 Ansvarsstyrning 13
3.2.2 Styrmedel 13
3.2.3 Negativa styreffekter 13
3.3 Formella styrmedel 14
3.3.1 Standardkostnader 14
3.3.2 Budget 14
3.3.2.1 Kostnadsfördelning 15
3.3.2.2 Resursallokering 15
3.3.2.3 Aktivitetsbaserad modell 15
3.3.3 Internprissättning 16
3.3.3.1 Metoder för internprissättning 17
3.4 Gapet mellan teori och praktik 19

4 Universitet och högskolor i Sverige 20
4.1 Anslag 20
4.2 Mål 20
4.3 Organisation 21

5 Blekinge Tekniska Högskola 22
5.1 Verksamhet 22
5.2 Organisation och styrning 22
5.3 Interna mål och prioriterade områden 23

6 Tilldelningssystem på BTH 24
6.1 Kostnader för gemensamma funktioner 24
6.2 Gamla tilldelningssystemet 24
6.2.1 Varför ändrades det gamla systemet? *25*
6.3 Arbetsgruppens arbete 26
6.3.1 Principförslag *26*
6.3.2 Förslag på implementering *26*
6.4 Högskolestyrelsens beslut 27
6.5 Den nya tilldelningsmodellen 27
6.5.1 Fördelningsnycklar *28*
6.5.1.1 Vilken fördelningsnyckel används för respektive enhet/avdelning? *29*
6.5.2 Första förändring av fördelningsnycklarna vid bokslutet 2005 ..... *30*
6.5.3 Ytterligare förändring av fördelningsnycklarna under budgetprocessen 2006 ..... *31*

7 Större intäkter 32
7.1 Önskat beteende 32
7.2 Mätbar effekt på BTH 32
7.2.1 Har sektionernas beteende ändrats? *32*
7.3 Slutsatser utifrån teori och empiri 33

8 De gemensamma funktionerna 35
8.1 Bakgrund 35
8.2 Gör de gemensamma funktionerna rätt saker? 35
8.3 Kostnadsfördelning 36
8.3.1 Fördelningsnyckeln för BIB *37*
8.3.2 Fördelningsnyckeln för DAT *37*
8.3.3 Fördelningsnyckeln för EXR *38*
8.3.4 Fördelningsnyckeln för FOR och dess underavdelningar *38*
8.4 En önskvärd effekt 39
8.5 Rektorspengar 39
8.6 Med teorin som bakgrund 39

9 En effektiv användning av lokaler och bättre känd efterfrågan 41
9.1 Två steg 41
9.2 Permanent disponerade lokaler 41
9.2.1 Vad har hänt med de permanenta lokalerna? *42*
9.2.2 Analys *42*
9.2.2.1 Suboptimering *43*
9.3 Bokningsbara lokaler 43
9.3.1 Regler för fördelning av kostnaden för bokningsbara lokaler *43*
9.3.2 Jämförelse av interna och externa priser på bokningsbara lokaler *44*
9.3.3 Minskat antal bokningar *45*
9.3.4 Miss i bokningssystemet *46*
9.3.5 Ingen prisdifferentiering *46*
9.3.6 Bokat i reserv *47*
9.3.7 Konsekvenserna av valt system *47*

10 Slutsatser 49
10.1 Större intäkter 49
10.2 Gemensamma funktionerna 49
10.3 Effektivare användning av lokaler 49
10.3.1 Permanent disponerade lokaler 50
10.3.2 Bokningsbara lokaler 50
10.4 Andra faktorer som påverkar 51
10.5 Förslag på fortsatt arbete 51

Referenser 53
Övriga källor 54

Figurförteckning

Figur 1 Klassificering av styrmedel och exempel på dem 5
Figur 2 Organisationsschema BTH 23
Figur 3 Önskad effekt 43

Tabellförteckning

Tabell 1 Resurstilldelning från utbildningsdepartementet 25
Tabell 2 Resurstilldelning till sektionerna 25
Tabell 3 Fördelningsnycklar 30
Tabell 4 Jämförelse av lokalkostnader per ort 2005 och 2006 42
Tabell 5 Prislista för tillfällig uthyrning av BTH:s lokaler 44
Tabell 6 Internprislista för BTH:s lokaler 44
Tabell 7 Jämförelse av lokalbokningar gjorda på sektionerna 45

1 Inledning

Detta kapitel inleds med en kort beskrivning av bakgrunden till valt ämnesområde, som sedan följs av problematisering vilket leder fram till uppsatsens syfte. Kapitlet avslutas med förklaringar av väsentliga begrepp och dispositionen av uppsatsen.

1.1 Bakgrund

Gällande mitt val av ämnesområde och inriktning bestämde jag mig i ett tidigt skede för att behandla ett ämne där min utbildning och mitt arbete knöts samman. Genom mitt arbete som ekonom på sektionen för management vid Blekinge Tekniska Högskola har jag kunnat följa förändringen till ett nytt internt system för resursallokering och kostnadsfördelning för sektionerna, som infördes under 2005. I fortsättningen kommer jag använda förkortningen MAM för sektionen för management och Blekinge Tekniska Högskola förkortas till BTH. Fördelningssystemet är ett mycket aktuellt diskussionsämne inom BTH och det finns flera andra högskolor som under de senaste åren har ändrat fördelningssystem. Ur en vidare synvinkel blir det nya fördelningssystemet väldigt intressant då det diskuteras om effekterna som önskades uppnås med förändringen uppnåtts. Det finns mycket forskning kring styrning inom och mellan privata företag men fortfarande är forskning kring den offentliga sektorns utmärkande egenskap mindre vanliga. Detta trots att styrning inom den offentliga sektorn ser ut att vara vikigare för organisationernas överlevnad. Styrning i offentlig sektor handlar inte bara om mätbarhet, målkongruens och samhällsnytta. En stor del handlar om att styra offentliga organisationer på ett effektivt sätt så att resurser utnyttjas på bästa sätt. Därför behöver en offentlig organisation hitta styrsätt eller styrform som gör att verksamheten fungerar tillfredställande.[1]

Under våren 2005 presenterades en konsultrapport som gjorts om de administrativa processerna vid BTH. Enligt denna rapport är arbetsprocesserna, kopplade till intern styrning och högskolans ”inre liv”, tämligen outvecklade och inte särskilt ”prioriterade”. Ansvaret för styrning har fördelats till centrala avdelningar och sektioner på ett sätt som försvårar ekonomisk uppföljning och styrning av BTH. Det saknas återkoppling till planeringsverksamheten i form av efterkalkyler för att bedöma effekten av fattade beslut och för att lära för framtiden.[2]

Detta har väckt mitt intresse att studera resursallokering och kostnadsfördelning närmare och på detta sätt kunna kombinera mina kunskaper från studier och arbete.

1.2 Problematisering

Process- och ledarskapsperspektiv är exempel på möjliga perspektiv på valt problemområde men mitt val har fallit på att studera det ur ett ekonomistyrningsperspektiv. Orsaken till det är att jag vill se hur de valda strukturerna påverkar beteendet. Med detta perspektiv kommer jag att studera det interna fördelningssystemet på BTH. Med internt fördelningssystem menas i det här fallet hur intäkter från anslag och övriga externa medel fördelas och hur

[1] Rombach, 1991
[2] BDO Consulting Group Stockholm AB, 2005

kostnadsfördelningen sker mellan sektioner och den stödjande verksamheten[3]. I många organisationer är ofta frågan om hur stödverksamheten finansieras eller tilldelas resurser infekterad. Inför verksamhetsplaneringen brukar behovet gällande stödets omfattning, kvalitet och utveckling tas fram. Därefter svarar stödenheternas chefer med vilket resursbehov som behövs för att tillgodose detta och ger ett kostnadsförslag. Detta blir underlaget för ledningsgruppens prioriteringar och ställningstagande. I anslagsfinansierade verksamheter görs ofta en tilldelning till de administrativa enheterna på samma sätt som till kärnverksamheten genom tilldelning av en anslagsram.[4]

Under 1990-talet, när många myndigheter bildade interna resultatenheter till följd av att man i större utsträckning köpte och sålde tjänster internt inom myndigheten, infördes också internprissättning.[5] En del myndigheter/organisationen delades in i beställare och utförare och det skapades affärsmässiga förhållanden dem emellan. Detta för att ge incitament till större kostnadsmedvetande och effektivitet vilket leder till en bättre resursanpassning. Internpriser och fördelningsnycklar fyller en viktig roll för att det ska vara möjligt att åstadkomma en rättvis kostnadsfördelning, vilket är en förutsättning för resultatbedömning.[6]

En ny trend är att organisationer väljer att konsolidera stödverksamheter som inte bedöms som strategiska i en separat egen del för att fokusera på kärnverksamheten. Dessa kallas för Shared Service Centers (SSC).[7] IT-tjänster, ekonomi- och lönetjänster, telefonväxel, bibliotek samt vaktmästeri är exempel på stödverksamheter som oftast ombildas till SSC. Kostnadseffektivitet, höjd servicegrad och kundanpassning är de effekter som bildandet av SSC ska leda till. Kärnverksamheten kan på så viss koncentrera sig på sina huvudprocesser och organisationen vinner stordriftsfördelar och större enhetlighet eftersom liknande verksamheter inte längre bedrivs inom olika delar av organisationen. Högskolorna skiljer sig från andra myndigheter på sättet vilket de tilldelas anslag. Andra myndigheter tilldelas fasta anslag medan högskolorna tilldelas grundutbildningsanslag beroende på prestation, mätt som helårsstudenter, helårsprestationer och takbelopp. Högskolornas grundutbildningsanslag kan jämföras med ett företags försäljning av varor där det finns ett takbelopp på hur mycket man får sälja. Enligt högskolelagen är högskolans huvuduppgifter att bedriva utbildning och forskning som vilar på vetenskaplig grund. Högskolan ska dessutom samverka med det omgivande samhället och näringslivet samt informera om sin verksamhet, vilket brukar kallas för tredje uppgiften. Denna verksamhet får ske inom ramen för de tilldelade anslagen för utbildning och forskning eller bedrivas via externt finansierad verksamhet eftersom inga anslagsmedel erhålls för detta. Med externt finansierad verksamhet avses all sådan verksamhet som helt eller delvis bekostas av externa medel. Högskolan måste ha full kostnadstäckning vilket innebär att alla högskolans kostnader ska täckas av de intäkter verksamheten genererar. Verksamhet som beställs och finansieras på annat sätt får inte i något avseende subventioneras av verksamhet som får statsanslag via regleringsbrev och övriga regeringsbeslut, ”skattemedel som riksdagen anvisar för visst ändamål får inte omvandlas till förtäckt stöd till andra verksamheter”. Högskolans externa verksamhet måste därför bidra till

[3] Förklaring finns under begreppsdefinition.
[4] BDO Consulting Group Stockholm AB, 2005
[5] RRV 1996:34, Interna resultatenheter – en referensram.
[6] ESV 2005:10, Styrningen av försvaret
[7] Ulbrich, 2003

finansieringen av de gemensamma kostnader ovanför sektions-/enhetsnivå vilka rektor och styrelse beslutar om.[8]

Flera högskolor har ändrat den interna fördelningsmodellen under de senaste åren. På BTH ändrades modellen bland annat som en följd av den interna kritik där sektionerna menade att de fick en för liten del av de medel som högskolan får från departementet. En annan orsak var att man önskade en effektivare användning av lokalerna. Enligt BTH:s gamla tilldelningsmodell fördelades intäkterna för grundutbildning ut till sektionerna efter viss omfördelning och avtaxering. De omfördelade och avtaxerade medlen skulle användas till den stödjande verksamheten. Anslagen för grundutbildning, avtaxerades i snitt med cirka 50 %.[9] Anslagen för forskning (fakultetsmedlen), avtaxerades med 20 procent innan de fördelades ut av fakultetsnämnden. Via pålägg bidrog även alla externa uppdrag utifrån vad bidragsgivaren medgivit i avtalen. Efter förändringen av tilldelningsmodellen kanaliseras samtliga intäkter direkt till sektionerna och de enheter vars verksamhet är externfinansierad. Den stödjande verksamheten betalas sedan av sektionerna och enheter med externfinansierad verksamhet. I budgetbeslutet fastställer styrelsen ett fast kostnadsbelopp för den stödjande verksamheten.

Beslutet om förändrad tilldelningsmodell föregicks av att rektorn tillsatte en arbetsgrupp. Deras uppgift var att presentera ett förslag på hur den nya fördelningsmodellen skulle se ut. I det principförlag som låg till grund för styrelsebeslutet återfinns fem förslag på hur fördelningsmodellen skulle fungera och till dessa förslag fanns även de effekter som önskades uppnås. De fem förslagen är:

- Studentintäkten kanaliseras direkt till sektionerna enligt de ”prislappar” som riksdagen bestämt. Även övriga intäkter (forskningsmedel, uppdragsintäkter) går direkt till den verksamhet som generat intäkten. Effekten blir större intäkter och intäktsgenererande beslut stimuleras utifrån vad som är bäst för koncernen. (I den gamla tilldelningsmodellen tillfördes sektionerna en avtaxerad särintäkt per student. Om särkostnaden för en kurs översteg summa särintäkten, så ställdes kursen ofta in därför att den syntes ”olönsam”. I själva verket var särintäkten till BTH betydligt större och beslut att ställa in kurser betydde att täckningsbidrag för täckande av samkostnader gick om intet.)
- Fakultetsmedel allokeras till sektioner utifrån treåriga ekonomiska ramar utan avtaxering. Inom dessa ramar rekvirerar sektionerna forskningsmedel i efterhand på basis av definierade forskningsprestationer. Effekten blir en resultatorienterad forskningsverksamhet med återkommande prövning av kontinuiteten.
- Rektorn ska tillsammans med sektionscheferna årligen bestämma hur mycket pengar som ska allokeras från sektionerna till gemensamma funktioner. Rektorn bestämmer ensam resursbehovet för rektorsfunktionen. Effekten blir att de gemensamma funktionerna styrs av efterfrågan på koncern- och sektionsnivå.
- Lokalanvändning inklusive specialsalar ska debiteras sektionerna med priser som är differentierade efter storlek och tidpunkt. Effekten blir en effektiv användning av lokaler och bättre känd efterfrågan när nya hyresavtal och återinvesteringar i ny utrustning sker.
- Utvecklingskostnader för program och kurser som förväntas finnas minst fem år aktiveras och avskrivs under tre år. Effekten blir att finansieringen av viktigt utvecklingsarbete underlättas.

[8] Avgiftsförordningen 1992:159, 5§
[9] Interna budgetdokument.

Förutom dessa fem punkter som förslag till ny tilldelningsmodell presenterade arbetsgruppen också fyra punkter med incitament för att uppnå BTH:s långsiktiga mål.

1.3 Naturlig avgränsning

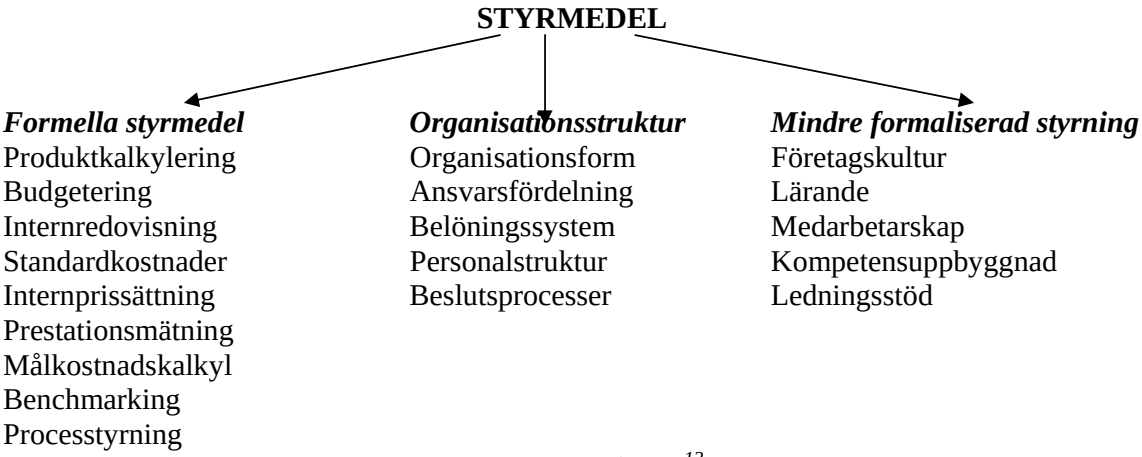
Detta var min utgångspunkt vid min problemformulering. Under arbetet har en naturlig avgränsning uppkommit. Det visade sig i ett tidigt skedde att av de fem punkter som finns med i förslag till ny tilldelningsmodell är det två punkter som inte är aktuella, nämligen utvecklingskostnader och resultatorienterad forskningsverksamhet. Orsaken till att effekterna med förslaget om utvecklingskostnader faller bort från undersökningen är att detta förslag var ogenomförbart. På grund av rådande redovisningsregler är det inte möjligt att aktivera dessa kostnader. Den önskade effekten att forskningsverksamheten skulle bli resultatorienterad går inte heller att följa upp beroende på att fakultetsnämnden fortfarande fördelar medlen på samma sätt som tidigare. Enda förändringen är att medlen kanaliseras direkt till sektionerna utan att avtaxeras. Förslaget med de fyra incitamenten för att uppnå BTH:s långsiktiga mål har inte använts i den nya fördelningsmodellen därför finns det inte någon effekt att studera.

1.3.1 Styrmedel

Att styrning är nödvändigt vid ledning av all verksamhet oberoende om det handlar om ett företag, offentlig verksamhet eller organisation är alla överens om. Intern styrning är åtgärder som ledningen på olika nivåer vidtar för att påverka medarbetarnas beteende i viss riktning.[10] Utifrån beslutet som högskolestyrelsen tog är det BTH:s ledning som vidtar åtgärder för att påverka sektionernas beteende. Exempel på detta är beslut om ansvarsfördelning, fördelningsnycklar och internpriser. Högskoleledningen har också ålagt sektionscheferna ett ekonomiskt resultatansvar för respektive sektion. Vid resultatansvar behövs kunskap om intäkter och kostnader**.** Eftersom det är sektionernas beteende som önskas påverkas känns avgränsningen till sektionerna naturlig.

Till hjälp för att styra organisationer i riktning mot ekonomiska mål behövs styrmedel. Styrmedlen kan beskrivas som hårda eller mjuka. Budgetar och internredovisning är exempel på hårda och företagskultur och ledningsstil är exempel på mjuka styrmedel.[11] Styrmedel klassificeras även som formella styrmedel, organisationsstruktur och mindre formaliserad styrning. Exempel på de formella styrmedlen är internprissättning, budgetering och standardkostnader. Organisationsform, ansvarsfördelning och beslutsprocesser är exempel på organisationsstruktur. Företagskultur och ledarskap klassas som mindre formaliserad styrning.[12] Klassificeringen som görs nedan bygger på styrmedlens huvudsakliga karaktär.

[10] Samuelsson, 1990
[11] Ax, Johansson, Kullvén, 2005
[12] Samuelson, 1998



Figur 1 Klassificering av styrmedel och exempel på dem[13]

Formella styrmedel är viktiga vid resultatstyrning. Detta arbete kommer att fokuseras på de formella styrmedlen genom att bland annat budget, internredovisning och internprissättning kommer att diskuteras.

1.4 Problemformulering

Som tidigare nämnts saknar BTH, enligt BDO: s konsultrapport återkoppling till planeringsverksamheten för att bedöma effekten av fattade beslut. Arbetsprocesserna som är kopplade till internstyrning anses outvecklade och oprioriterade. Därför är följande problemformuleringar intressanta. Har de önskade effekterna uppnåtts med den förändrade tilldelningsmodellen? Vilka orsaker finns det till detta? Har det uppstått några andra effekter?

1.5 Syfte

Mitt syfte med detta arbete är att undersöka om den nya tilldelningsmodellen har lett till de effekter man önskade uppnå med det förändrade systemet. Avsikten är också att i de fall effekterna inte uppnåtts finna förklaringar till detta.

1.6 Definitioner av begrepp

Högskolan är en värld full av begrepp som är speciella och främmande. Därför ges förklaringar av dess väsentliga begrepp för att ge läsaren en bättre förståelse av uppsatsen.

Avtaxering är en avsättning av medel från externa medel. Avtaxeringen används för att täcka högskolegemensamma kostnader. En annan benämning är förvaltningsavgift.

Fakulteten utgörs av vetenskapsområdets professorer och innehavare av lärartjänster som kräver lägst doktorsexamen (lektorer).

Grundutbildning är utbildning som inte utgör forskarutbildning.

[13] Ax, Johansson, Kullvén, 2005

Helårsprestationer (HPR) anger antalet studenter som examinerats. Genom att antalet godkända studenter multipliceras med antalet godkända poäng och divideras med 4o poäng får man antalet helårsprestationer.

Helårsstudenter (HST) uttrycker antalet registrerade studenter. Antalet helårsstudenter beräknas genom att antalet studenter multipliceras med antalet poäng som studenterna är registrerade på och slutligen divideras med 40 poäng (vilket motsvarar ett års heltidsstudier).

Antalet HPR och HST ligger till grund för tilldelningen av intäkter från staten till högskolor och universitet.

Heltidsstudier motsvarar minst 40 poäng (40 arbetsveckor) per år. En poäng motsvarar en veckas heltidsstudier.

Högskola är en undervisningsanstalt för högre utbildning och forskning. Högskola används ibland som ett samlingsbegrepp för både universitet och högskolor.

Institution är en enhet inom ett universitet eller en högskola där utbildning och forskning bedrivs. Institutionen är lärarnas och studenternas arbetsplats. På BTH har institutionerna ersatts med sektioner.

Prefekt är den person som leder en institution och kan vara en lärare eller en professor.

Resultatenhet inom offentlig verksamhet är en lokalt avgränsad enhet med ansvar för verksamhet, personal och ekonomisktresultat - både intäkter och kostnader.

Sektioner används på BTH i stället för institution.

Stödjande verksamhet är personal-, informations-, studerande- och ekonomiavdelningen som finns på förvaltningen. Men även bibliotek, datorenhet, lokaler samt externa relationer räknas som stödjande verksamhet.[14]

Takbelopp är det belopp som anger det maximala antal studenter och studieprestationer som lärosätet får ersättning för under året.

Universitet är en undervisningsanstalt för högre utbildning och forskning. Skillnaden mellan en högskola och ett universitet är att universitet har rätt att examinera forskarutbildning. Det är regeringen som beslutar om rätten att använda benämningen universitet.

Uppdragsutbildning är en utbildning som, mot en avgift, anordnas av ett universitet eller en högskola på uppdrag av till exempel ett företag eller kommun. Det är uppdragsgivaren som utser deltagarna i utbildningen.

Utbildningsområden – det finns 21 stycken olika utbildningsområden inom den svenska universitet och högskolevärlden. I dagsläget finns fem av dem, humaniora (H), samhällsvetenskap (S), teknik (T), naturvetenskap (N) och vård (V) på BTH. Ersättningen från departementet är olika beroende på utbildningsområde.[15]

[14] Se även figur 2 Organisationsschema över BTH
[15] Utbildningsdepartementet, 2005, Regleringsbrev för budgetåret 2006 avseende BTH.

Verksamhetsgren betyder verksamhetsområde. Högskolans verksamhetsgrenar är grundutbildning och forskning.

Vetenskapsområden – sedan 1999 delas forskning och forskarutbildning vid universitet och högskolor in i fyra olika vetenskapsområden: humanistiskt/samhällsvetenskapligt, medicinskt, naturvetenskapligt och tekniskt.

Ämne är ett avgränsat kunskapsområde med en egen benämning.

1.7 Disposition

Uppsatsen är upplagd enligt följande:

I det **första kapitlet** redovisas bakgrund, problematisering och syfte. Här återfinns definitioner av begrepp. K**apitel två** redovisar vilka metodval som gjorts i uppsatsarbetet.

I **tredje kapitlet** presenteras teorin som finns på området. Det **fjärde kapitlet** ska ge läsaren en översiktlig inblick i hur universitet och högskolor i Sverige styrs. **Kapitel fem** innehåller information om BTH:s organisation och mål. Avsikten är att läsaren ska få en förståelse för den kommande empirin.

Sjätte kapitlet beskriver det gamla tilldelningssystemet samt orsaken till förändringen. Därefter presenteras arbetsgruppens arbete och det principförslag som låg till grund för högskolestyrelsens beslut om förändrad tilldelningsmodell. Kapitlet avslutas med en redovisning av den nya tilldelningsmodellen och fördelningsnycklarna tillsammans med förändringar som gjorts i modellen.

I **kapitel sju, åtta,** och **nio** återfinns empirin. Effekterna presenteras en i taget med empri som sedan kopplas ihop med teorin i en analys var för sig. Uppsatsens slutsatser presenteras i det **tionde kapitlet**. Där återfinns även förslag på fortsatta studier.

Sist återfinns de **referenser** som använts i uppsatsen.

2 Metod

Kapitlet beskriver och motiverar de val av metoder som används för att uppnå syftet med uppsatsen.

2.1 Angreppssätt

Jag har i mitt arbete utgått från ett upplevt problem (en problemformulering som finns i verkligheten). Min avsikt, var att inhämta så mycket kunskap som möjligt inom problemområdet såväl empiriskt som teoretiskt. I undersökningen ville jag analysera och få en djupare insikt om det valda problemet snarare än att dra generella slutsatser.

2.1.1 Datainsamlingsmetod

Eftersom mitt problem endast berör ett fall gör jag en fallstudie. En fallstudie är en undersökning som endast omfattar ett eller ett fåtal fall, som studeras mera detaljerat och i fler dimensioner.[16] Informationen som behövdes för att besvara frågeställningarna har samlats in på olika sätt. Primär- och sekundärdata är två olika typer av data. Primärdata är ny data medan sekundärdata har samlats in av andra personer.

Exempel på metoder för att samla in primärdata är observation, intervju och enkät.[17] Arbetets primärdata består till huvudsak av intervjuer av olika personer på BTH. Anledningen till detta val beror bland annat på att jag önskade få en diskussion med respondenterna för att kunna nå en djupare insikt av effekterna. På sätt och viss har observationer bidragit med primärdata i denna undersökning eftersom jag genom mitt arbete har följt förändringen från det gamla fördelningssystemet till det nya. Enkäter var inte relevant att tillämpa då berörda personer fanns tillgängliga för intervjuer och jag önskade få en djupare förståelse. Vid enkäter ställs en fråga och det finns inte möjlighet att fråga ytterligare. Intervjuerna gav mig möjligheten att inte bara få reda på att cykeln är gul, utan också vilken nyans och om det eventuellt fanns några prickar på den. Detta var orsaken till att primärdatan i huvudsak består av intervjuer.

Intervjuerna, eller egentligen borde det kallas för samtal, har skett med utgångspunkt från några få förutbestämda punkter. Skillnaden mellan samtal och intervjuer beror på hur mycket spelrum den intervjuade har inom frågornas ramar. Vid intervju ställs en rad frågor i tur och ordning men vid ett renodlat samtal är endast temat givet och inom dessa ramar kan den andre fritt välja vad som tas upp.[18] Beroende på vem samtalet förts med och vilket område som skulle diskuteras gjordes en punktlista över tänkbara frågor. Samtalen har fungerat bra eftersom jag själv har en god kunskap om högskolan och på så sätt kunnat har jag kunnat leda diskussionen i en riktning som gett mig information om önskat område.

Genom att mitt val av undersökningsobjekt var min egen arbetsplats och studieplats, BTH, var det lätt att komma i kontakt med de personerna som jag önskade intervjua. Respondenterna har bestått av bland annat ekonomichefen, intendenten, lärare och ekonomerna på sektioner och enheter. Valet av ekonomerna som respondenter gjordes med

[16] Andersen, 1998
[17] Lundahl, Skärvad, 1999; Andersen, 1998
[18] Eneroth, 1984

vetskapen om att de besitter en stor kunskap om sektionen de arbetar på och de har kunskap om både det nya och gamla fördelningssystemet. Ekonomichefen är självklar respondent då hon har en övergripande kunskap om både det nya och gamla systemet, dessutom deltog hon i arbetsgruppen som utarbetade förslaget till det nya systemet. Ytterligare en annan deltagare i denna arbetsgrupp har bidragit med kompletterande material. Intendenten har bidragit med sin kunskap om lokaler och bokningssystem.

Genom mitt arbete har jag haft daglig kontakt med personer som på flera olika sätt har bidragit med information och kunskap. Detta har skett både via diskussioner genom arbetet men också genom att jag löpande haft möjlighet att diskutera frågor som uppkommit under arbetets gång.

2.1.2 Sekundärdata

När det gäller sekundärdata skiljs processdata, bokföringsdata och forskningsdata åt[19]. Mycket av de sekundärdata som har använts består av bokföringsdata så som extern och intern årsredovisning och budget. Genom mitt arbete har jag också haft tillgång till annat internt material såsom underlag för bokföring och beslut. När ytterligare behov av intern information uppstått har det varit lätt att få det behövda materialet.

2.2 Metodproblem

Har jag samlat in rätt material och kan man förlita sig på att materialet är korrekt?, är något jag har frågat mig under arbetets gång. Oberoende av vilken insamlingsmetod som utnyttjas bör informationen vid varje tillfälle granskas kritiskt för att bedöma hur tillförlitlig och giltig informationen är.[20] Eftersom föreställningsramen formas av bland annat erfarenheter och yrkesroll, vilket i sin tur påverkar vad jag anser är viktigt och oviktigt, dåligt och bra, rätt och fel är detta något jag haft i mitt medvetande under tiden jag arbetat med mitt examensarbete[21].

Det finns en risk att tillförlitligheten blir av lägre kvalitet vid intervjuer. Exempel på anledningar till detta är att intervjuarens beteende får personer som intervjuas att svara efter vad han eller hon tror att intervjuaren önskar höra, eller att intervjuaren helt enkelt tolkar svaren felaktigt. Som anställd vid BTH har det varit lätt att komma i kontakt med de personer som jag önskat intervjua och risken att de påverkats är mindre eftersom de känner mig. Genom att jag känner både organisationen och respondenterna har jag kunnat ställa frågor som varit känsliga och ändå fått svar. I vissa fall har jag lovat att det inte ska kunna utläsas vem som gjort uttalandet. För att felaktiga tolkningar inte skulle uppstå sammanfattade jag i slutet av samtalet hur jag hade uppfattat diskussionen. I de fall då det ändå uppstod frågetecken har jag haft möjlighet att reda ut detta vid ett senare tillfälle med de berörda personerna. På detta sätt har felaktigheter kunnat identifieras och rättas till.

2.2.1 Nackdelar

Under arbetet med uppsatsen har det inte enbart varit fördel att ha kunskap och erfarenhet av organisationen. Ett av de stora problemen var att avgränsa arbetet med uppsatsen. Den så kallade ”tratten” bara växte i omfång när jag skulle börja begränsa mig och det var oerhört frustrerande eftersom jag kände att det fanns så mycket som jag ville få med. Men till slut med handledarnas hjälp lyckades jag få en avgränsning som kändes bra. Det var även svårt att

[19] Andersen, 1998
[20] Lundahl, Skärvad, 1999; Andersen, 1998
[21] Lundahl, Skärvad, 1999

begränsa det interna material som skulle användas i empirin. När jag sökte efter mer information rörande en viss uppgift hittade jag mer och mer material att bearbeta rörande andra infallsvinklar.

Det som varit svårast under arbetet var att hela tiden vara kritisk till mig själv i vad jag tyckte var viktigt och oviktigt, dåligt och bra, rätt och fel, för att uppsatsen inte skulle bli för påverkad av min föreställningsram.

2.3 Litteratursökning

Som analysverktyg har material från litteraturstudien använts. Vid en litteratursökning eftersträvas mer kunskap inom ett valt problemområde. Detta sker genom att läsa artiklar, tidskrifter, böcker och genom att söka information på Internet. Publikationer och utredningar utgivna av Riksrevisionsverket, Utbildningsdepartementet, Ekonomistyrningsverket samt Högskoleverkets skriftserie har bland annat använts som teoretisk referensram under arbetet. Dessa är relevanta för ämnet, då de rör ekonomistyrning av offentliga verksamheter och högskolan.

3 Styrning

I detta teorikapitel ges en inblick i de teorier som jag anser relevanta för uppsatsen.

Det är nödvändigt med styrning vid ledning av all verksamhet oberoende av om det handlar om ett företag, offentlig verksamhet eller organisation. Styrning omfattar alla de åtgärder en ledning medvetet vidtar i syfte att öka måluppfyllelsen för företaget. En bred definition på begreppet styrning är olika medvetna åtgärder som avses medverka till måluppfyllelse för verksamheten[22].

Oavsett modell och teknik bygger styrning på ett förhållande mellan en principal och en agent. I BTH:s fall mellan förvaltningsledningen och sektions-/enhetschefer. Huvudmannen har en vilja och uppfattning om hur något bör vara och uppdragstagaren har en rimlig förmåga att uträtta denna vilja och/eller uppfattning. Grundförutsättningarna för att styrningen ska fungera är att kommunikationen av uppfattningen fungerar och information om hur det är. Organisationen blir mindre effektiv om dessa förutsättningar inte uppfylls.[23]

Myndigheternas interna styrning är alla åtgärder som ledningen på olika nivåer vidtar för att påverka medarbetarnas agerade i viss riktning. Exempel på sådana åtgärder är fördelning av ansvar och befogenheter.[24] Sektionscheferna vid BTH är ålagda ett ekonomiskt resultatansvar. Se mer om detta i avsnitt 6.2.1 (alt. 7.3.)

3.1 Mål

En grundläggande del av mål- och resultatstyrningen för en myndighet är att sätta mål för verksamheten. Ett mål beskriver ett önskat resultat eller tillstånd i en viss framtida tidpunkt. Lite annorlunda utryckt kan mål vara det den styrande vill uppnå med sin styrning.[25]

Alla myndigheter ska kommentera resultatet i förhållande till målen i sina årsredovisningar. Olika typer av mål kan behövas beroende på syftet. Mål används både för styrning och för uppföljning. Genom att ledningen sätter målen kan det tydliggöras vad verksamheten ska uppnå. Målen används sedan som ett instrument för att styra och leda verksamheten. Den som delegerar en uppgift kan ha lättare att bedöma om uppgiften är utförd om det finns ett tydligt mål.[26]

Mål kan ha olika karaktärer, effektmål anger syftet med verksamheten och vad den förväntas leda till. Dessa mål är vanliga på högre nivåer, till exempel för hela politikområden. En annan karaktär är när målen anger något konkret som ska uppnås. Dessa uppföljningsbara mål är vanligare närmare den operativa nivån i verksamheten som exempel prestationsmål för verksamhetsgrenar eller interna mål i myndigheten.[27]

[22] Ewing, Samuelson, 2002
[23] RRV 1999:44
[24] http://www.esv.se/amnesomraden/verksamhetsstyrning/internstyrning.4.e1666ffbab02dde8000838.html
[25] Rombach, 1991
[26] http://www.esv.se/amnesomraden/verksamhetsstyrning/attsattamal.4.381a53100408a
[27] Ibid

3.2 Ekonomisk styrning

Ekonomisk styrning är inte ett självändamål utan ska stödja verksamheten. Den ekonomiska styrningen ska skapa förståelse för verksamhetens mål hos de anställda och på så sätt kan verksamhetens strategier genomföras.[28]

När en verksamhet utformar den ekonomiska styrningen är det viktiga vilken effekt som önskas uppnås med en viss styrning, inte att den blir teoretiskt korrekt. Vill man att medarbetarna ska tänka mer på kundens upplevelse måste olika verksamhetsmått för detta användas oavsett om det är relevant eller inte i teoretisk mening. Medarbetarna behöver vara delaktiga i beslut om planer och mål för att känna sig motiverade av dem. Mål och planer fungerar även som ett sätt att sprida ett visst budskap. Det innebär att det är inte bara effekter i agerandet som önskas utan även att skapa en grund för en viss kommunikation.[29]

För att få en förståelse för vad ekonomisk styrning innebär kan man titta på själva processen. En process kan vara en följd händelser som utförs med en bestämd avsikt. Det innebär att ekonomisk styrning är processen att identifiera, mäta och kommunicera värdefull ekonomisk information som möjliggör välgrundade bedömningar och beslut av informationsanvändaren. Den ekonomiska styrningen ska presenteras för medarbetarna på ett sätt som de förstår. Information ska användas för bättre beslut. För- och nackdelar ska övervägas i alla beslut vartefter väljs det bästa alternativet. Denna ekonomiska teori utgår ifrån att beslut fattas rationellt.[30]

3.2.1 Utformning av ekonomisk styrning

Den ekonomiska styrningen kan utformas på olika sätt. Tre olika former av ekonomisk styrning kan uppfattas.

- Beteendestyrning - medarbetarnas agerande styrs av bland annat begränsningar av deras möjligheter till att agera och fatta beslut samt genom att man kräver godkännande före agerande. Styrformen passar när det går att avgöra vilket beteende som leder till bäst utfall.
- Prestationsstyrning – resultatet av medarbetarnas agerande styrs. Styrningen sker genom bestämda mått som beskriver medarbetarnas prestationer och utvärdering av dessa. I denna styrform behöver ledningen ingen kunskap om orsak och verkan. Många gånger kallas prestationsstyrning för ansvarsstyrning.
- Kulturell styrning – genom att ett visst klimat, med fokus på normer, värderingar och sätt att tänka på, skapas styrs beteendet indirekt. Medarbetarna får större möjligheter att agera och fatta självständiga beslut. Denna styrform har minst negativa konsekvenser. Denna styrning bör användas om kunskaper om orsak och verkan är ofullständig samtidigt som det saknas relevanta resultatmått.

Det är den faktiska situationen som bestämmer vilken styrform som dominerar. Beteendestyrning är mest effektiv om verksamhetens situation är stabil, det vill säga om viktiga inre och yttre faktorer såsom teknikutveckling och kundönskemål inte är så föränderliga[31]

[28] Kullvén, 2001
[29] Ibid
[30] Ibid
[31] Kullvén, 2001; Ouchi, 1979

3.2.1.1 Ansvarsstyrning

Resultatansvar, kostnadsansvar, intäktsansvar och räntabilitetsansvar är olika typer av ekonomiskt ansvar. Ansvaret delas ut beroende på vilka uppgifter som ledningen anser att avdelningen har. Vid införande av resultatenheter delegeras beslutsfattandet till lägre nivåer i organisationen, där relevant information om intäkter och kostnader finns. Beslutsvägarna förkortas vilket antas förbättrar kvaliteten på besluten samt fokuserar på lönsamheten. Samtidigt med decentraliseringen ökar kraven på resultatinformation för att verksamheten ska kunna styras.[32]

Resultatansvar förutsätter att den ansvarige har handlingsfrihet. Personen som blir tilldelad ett resultatansvar ska själv kunna välja vilka olika resurser och prestationer som är bäst för enheten.[33] Det var från början meningen att enheter med resultatansvar ska ha intäkter från externa kunder och att enheterna även ska ha full beslutanderätt över både intäkter och kostnader. Resultatansvar har även införts på enheter som säljer varor eller tjänster internt, det vill säga artificiellt resultatansvar.[34] Det är bra att pressa ner resultatansvaret i organisationer, eftersom det ökar kostnadsmedvetenheten hos de anställda. En negativ effekt med resultatansvar är att det kan leda till kortsiktighet i beslutsfattandet. Den ansvarige kan låta bli att vidta åtgärder som slår igenom i resultatet på lång sikt.[35] Det mått som bäst speglar enhetens ansvar, då en enhet svarar för en bestämd verksamhet, samtidigt som överordnade enheter ansvarar för kapitalinsatsen när det gäller kapacitetsnivå och liknade, är resultatet. Resultatet mäts som skillnaden mellan intäkter för prestationer och kostnader för utnyttjade resurser.[36]

3.2.2 Styrmedel

Styrmedel är hjälpmedel för att kunna utföra ekonomistyrningens uppgifter. Som tidigare nämnts har styrmedlen olika karaktärer och kan beskrivas som hårda eller mjuka. Budgetar och internredovisning är exempel på hårda och företagskultur och ledningsstil är exempel på mjuka styrmedel.[37] Styrmedel är av tre slag: formella styrmedel, organisationsstruktur och mindre formaliserad styrning. Formella styrmedlen är till exempel internprissättning, budgetering och redovisning. Organisationsform, ansvarsfördelning och beslutsprocesser är exempel på organisationsstruktur. Lärande och ledarskap klassas som mindre formaliserad styrning.[38]

3.2.3 Negativa styreffekter

Ekonomisk styrning är inte enbart positivt. En vanlig negativ styreffekt är att brist på målkongruens uppstår. Det innebär att vad som är bra för hela organisationen inte alltid är bra för en del av organisationen eller den anställde. Ytterligare en negativ styreffekt är att det finns en tendens att glömma bort det som är svårt att mäta vilket leder till att man bara styr det som kan kvantifieras.[39] Genom att sätta styrtal och klara målsättningar, kan ledningen därmed skapa incitament som får organisationen att arbeta i en önskad riktning. På motsvarande sätt kan en felaktig uppföljning skada företaget genom att det skapar negativa styreffekter.

[32] Anthony & Govindarajan, 2003
[33] Greve,1996
[34] Ax et al, 2005, Samuelsson , 2001
[35] Greve, 1996
[36] Samuelson, 2001
[37] Ax, Johansson, Kullvén, 2005
[38] Samuelson, 1998
[39] Kullven, 2001

Den offentliga sektorn har ofta svårt att mäta verksamhetensresultat. Effekten av en specifik aktivitet kan vara svår att se. Det finns en tendens att mäta vad som produceras, istället för resultatet. Svårigheten att definiera tydliga och mätbara mål märks inom den offentliga sektorn där det ofta förekommer flera mål, varav flera inte är förenliga. Som exempel kan nämnas BTH:s interna mål att hälften av programstudenterna ska fullgöra en termin av sina studier utomlands samtidigt som sektionerna inte får någon ersättning för studenter som läser utomlands. En grundförutsättning för att målstyrning ska fungera är tydliga och mätbara mål.[40]

3.3 Formella styrmedel

Offentliga resultatenheter ska nå ett nollresultat. Anslagen som tilldelats ska användas till verksamheten. Om en offentlig organisation gör ett alltför stort positivt resultat kan det bero på två saker, antingen har de inte uppfyllt sitt uppdrag, alternativt har de inte presterat motsvarande den ersättning de fått eller är ersättningsbeloppet för högt.[41]

Styrning är medvetna och avsiktliga insatser som utförs för att påverka en organisations processer och resultat. Införandet av resultatenheter är ett sätt att decentralisera det ekonomiska ansvaret. Vid decentralisering uppkommer frågan om hur man bedömer enhetens möjlighet att påverka intäkter och kostnader. Det finns två principer, enligt grundprincipen ska påverkbarheten avgöra, enheten ska inte ställas till svars för det ekonomiska resultatet om det orsakats av omständigheter som inte enheten kan påverka. Enligt ansvarsprincipen är enheten ansvarig för sitt ekonomiska resultat oberoende av vilka förklaringar som anges till det negativa resultatet. Denna styrmodell förutsätter att enheter vidtar alla de åtgärder som behövs för att hantera ekonomiska problem. Vilken princip som bör användas är olika för olika organisationer.[42]

3.3.1 Standardkostnader

Standardkostnader är förhandsbestämda värden på förbrukning eller prestationer under en viss period. De används främst för budgetering, internredovisning och internprissättning. Fördelarna med standardkostnader är bland annat att de är arbetsbesparande och skapar förutsättningar för en god kostnadskontroll.[43]

3.3.2 Budget

Budget som styrmedel syftar till att påverka verksamheten mot en tillfredställande ekonomisk utveckling[44] Några syften med budgetering är planering, resursallokering, ansvarsfördelning, kommunikation, uppföljning, målsättningar och incitamentssystem. Tidsperioden som budgeteras är vanligen ett år, men är ofta nedbrutet till kvartal och månad.

Den offentliga verksamhetens sätt att använda budgeten skiljer sig från den privata verksamhetens. I den privata verksamheten kan de välja om och hur budgetarbetet ska upprättas. Den offentliga verksamheten har lagstadgade bestämmelser för hur budgetarbetet

[40] Rombach, 1991
[41] Anthony & Govindarajan, 2003
[42] Brorström et al, 1999
[43] Ax, Johansson, Kullvén, 2005
[44] Samuleson, 1998

ska upprättas. Dessa verksamheter är tvingade att upprätta en budget för det kommande verksamhetsåret. För att uppfylla det lagstadgade budgetkravet om att ekonomin skall vara i balans ska budgeten utformas så att intäkterna motsvarar kostnaderna.[45]

3.3.2.1 Kostnadsfördelning

Kostnadsfördelning handlar om att fördela värdet på en gemensam resursförbrukning. Varje kostnadsbärare ska bära sin rättmätiga andel enligt den generella principen. Kausalitetsprincipen innebär att de som orsakar en resursförbrukning ska belastas med motsvarande kostnad. Rätt fördelningsnyckel till rätt situation krävs för att kausalitetsprincipen ska uppfyllas. En balans mellan kausal fördelning och en modell som är lätt att förstå och enkel att tillämpa måste finnas. Basen för fördelningsnyckeln ska vara lätt att mäta och registrera.[46] Proportionalitetsprincipen innebär att fördelningsnyckeln samvarierar proportionellt med kostnadsförändringar på kort och lång sikt. Det är en svår uppgift att välja lämpliga fördelningsnycklar, man måste kompromissa mellan enkelhet och exakthet.[47]

3.3.2.2 Resursallokering

Enligt nationalencyklopedin är resursallokering en nationalekonomisk term för fördelningen av resurser i samhället mellan olika användningsområden. För organisationer innebär begreppet hur organisationen fördelar resurserna i verksamheten. Resurserna som står till verksamhetens förfogande fördelas ut på de enheter som ska nyttja dem med hjälp av budgeten. På detta sätt kan olika verksamheter prioriteras i relation till varandra.[48] Det handlar om att producera de varor och tjänster som efterfrågas så effektivt som möjlig. Resursallokering kan vara effektiv eller ineffektiv. Är resursallokeringen ineffektiv handlar det om slöseri med resurser, resurser har då använts där det inte gör lika stor nytta som på andra ställen. För att uppnå en effektiv resursallokering kan det bli fråga om av avveckla verksamhet som är ineffektiv.

Min tolkning av skillnaden mellan kostnadsfördelning och resursallokering är att vid kostnadsfördelning fördelas en viss kostnad men vid resursallokering ser man efter vilket behov som finns och hur pengarna används mest effektivt.

3.3.2.3 Aktivitetsbaserad modell

Enligt denna modell ges en bättre förståelse för de ekonomiska sambanden. För varje aktivitet ska resurserna som nyttjas i verksamheten kopplas. Genom att lokalisera orsakaren, drivare, för kostnaden kan man fördela kostnaden till rätt aktivitet. Kostnaden för personal läggs på respektive aktivitet avhängigt hur många årsanställda som jobbar med den. Lokalkostnaden flyttas till aktivitet beroende på hur många kvadratmeter respektive aktivitet tar i anspråk. Kostnadsdrivare används som fördelningsnyckel för aktivitetens kostnader. Kostnadsdrivaren ska därför ge ett mått på användandet av aktiviteten. Denna modell passar i de flesta situationer och verksamheter men framför allt då det finns en stor andel indirekta kostnader i verksamheten.[49]

[45] Wallander, 1994
[46] Andersson, 1997
[47] Andersson, 1997
[48] Ax mfl, 2005
[49] Kullvén, 2001, Andersson 1997, Greve 1996

Tillvägagångssättet vid framtagandet av en aktivitetsbaserad kalkyl är att först identifiera vilka aktiviteterna är, därefter väljs drivare och sist beräknas produkternas nyttjande. Drivare ska vara förklarande, mätbara samt homogen. Förklarande innebär att det ska gå att förstå på vilket sätt drivaren orsakar en aktivitets kostnad.[50]

I en aktivitetsbaserad kalkyl i ett företag finns i princip fyra olika aktiviteter.

- Volymrelaterade aktiviteter är beroende av volymen producerade enheter.
- Orderrelaterade aktiviteter är beroende av antal order.
- Produktrelaterade aktiviteter är nödvändiga för att behålla den specifika produkten.
- Verksamhetsrelaterade aktiviteter avser sådana aktiviteter som behövs för att sköta verksamheten i stort och påverkas inte av någon enskild produkt. [51]

BTH:s kostnadsdrivare är bland annat kvadratmeter, och lönekostnader, vilka finns mer beskrivna i empirin. Exempel på volymrelaterade aktiviteter på BTH är helårsstudenter. Förvaltning och högskoleledning är exempel på verksamhetsrelaterade aktiviteter.

Activity Based Management, ABM är en viktig styr- och ledningsaspekt i det aktivitetsbaserade perspektivet, som medför att kalkylteknik och kostnadsberäkningar får en mindre betydelse. ABM är ett styrorienterat synsätt där kostnader och/eller anpassning av verksamheten och strategin till en kostnadsverklighet ingår. Kostnader och kalkyler knyts till strategi, förändring och styrning. ABM är en naturlig följd av ABC. Orsaken till varför kostnader uppkommer blir intressant när man koncentrerat sig på aktiviteter och kostnadsdrivare. Att analysera om kostnader kan påverkas, om aktiviteter är nödvändiga, och om aktiviteter kan utföras på ett resurssnålare sätt är en logisk fortsättning på tankekedjan. I bästa fall kan aktivitetstänkandet leda till att onödiga och ineffektiva aktiviteter elimineras eller ersätts. Kostnadsdrivare kan ge ökat kostnadsmedvetande och vara basen för kostnadsreducering under budgetarbete.[52]

Ekonomistyrningen ska leda till ett ur ekonomisk synvinkel lämpligt beteende för enheten som även är ekonomiskt fördelaktigt för hela organisationen. Detta kräver att målen som ställs för varje enhet överensstämmer med organisationens mål. Risken för felstyrning bör uppmärksammas.

3.3.3 Internprissättning

”Värdet som kan härledas från en transaktion av varor eller tjänster där åtminstone en av de två berörda parterna har en resultatenhet”[53] är en definition av internprissättning. Internpris är pris på interna prestationer inom en organisation. Internprissättning ska göra det möjligt att mäta den ekonomiska prestationen på olika resultatenheter. Eftersom man vid BTH har valt att delegera resultatansvaret till bland annat sektionscheferna är det intressant att studera effekterna av de internpriser som tillämpas. Med de interna priserna finns en stor frihet för ledningen att utforma internprissystemet som en viktig del i den totala ekonomistyrningen. Interprissättningen kan vara ett effektivt sätt att förtydliga lokalt ansvar och stödja affärsmässigt beteende enligt en del. Andra uppfattar interna priser som ett byråkratiskt ok eller som ett spel med leksakspengar.[54]

[50] Kullvén, 2001
[51] Ibid
[52] Andersson , 1997
[53] Anthony & Govindarajan, 2003
[54] Arvidsson, 2001

Det finns fyra huvudsakliga syften med internprissättning

- att ge styreffekter på de beslut som fattas
- att motivera medarbetarna till ett ekonomiskt tänkande och till ett agerande som står i samklang med organisationens bästa
- att möjliggöra en rättvis bedömning av resultatet, eller delar av resultatet i organisationens olika enheter
- att skapa ett gott underlag för prissättning gentemot externa kunder [55]

Vid internprissättning ska varje resultatenhet förses med relevant information som behövs för att fastställa optimal kompromiss mellan organisationens kostnader och intäkter. Dessutom ska det motivera beslut som överensstämmer med lång- och kortsiktiga mål, vilket i en organisation innebär att beslut som ökar enheternas vinster också ska förbättra organisationens vinst. Systemet ska vara enkelt att förstå och lätt att administrera.[56]

Önskar organisationen följa upp det ekonomiska resultatet på de olika avdelningarna måste de resurser som dessa avdelningar förbrukar samt de prestationer som de ger upphov till värderas. Det är ganska enkelt att värdera resurser som anskaffats utanför företaget och även produkter som säljs externt. Prestationer som byts inom företaget är inte lika enkelt att värdera. De värderingar som görs av dessa avdelningars förbrukning av resurser och de prestationer avdelningarna ger upphov till ska helst leda till ett resultat som ger en så rättvisande bild som möjligt i relation till företagets totala resultat.

Internprissättningen berör en mängd områden av företaget. Några av de viktigaste områdena är:

- ”styrning, samordning och kontroll av företagsenheter
- resursallokering inom företaget, planering av internprestationer
- incitament, kostnadsmedvetande
- information (insamling, bearbetning, överföring och förvaring av data)
- resultatredovisning”[57]

På BTH används intern prissättning på lokaler, vilket gör det möjligt att fördela kostnaden för sektionernas permanenta lokaler men även kostnaden för de föreläsningslokaler som bokas internt.

Vid en funktionsorganisation befaras att handlingsfriheten blir begränsad på grund av de ömsesidiga beroendeförhållanden som föreligger mellan olika avdelningar. Därför bör en avdelnings redovisade resultat tolkas med viss försiktighet, då det kommer att vara beroende av vilka internpriser som tillämpats.[58]

3.3.3.1 Metoder för internprissättning

Valet av metod för internprissättning förefaller som väsentlig eftersom det påverkar viktiga delar av organisationens ekonomiska styrning. Det finns flera olika metoder att använda sig av vid internprissättning till exempel marknadsbaserade priser, kostnadsbaserade priser, förhandlingsbaserade priser eller någon form av tvåprissystem för att uppfylla flera syften med sitt prissättningssystem. Beroende på vilka syften företaget vill uppnå med sitt

[55] Ax, Johansson, Kullvén, 2005
[56] Anthony & Govindarajan, 2003
[57] Arvidsson, 2001
[58] Greve, 1996

internprissystem finns det vissa system som är bättre medan andra är mindre lämpande. Kostnaden för datainsamling är en viktig faktor som kan styra valet av prissättningsmetod.

Kostnadsbaserad prissättning sker genom att man med hjälp av en produktkalkyl beräknar vad varan eller tjänsten kostar. Detta görs centralt eller hos den säljande avdelningen. Eventuellt läggs pålägg på för intern vinst. Om avdelningen är effektiv sätts priset lågt men om avdelningen är ineffektiv blir priset högt. Problemet är att i avsaknad av jämförbara marknadspriser är det inte möjligt att avgöra om avdelningen är marknadsmässigt effektiv.[59] Vid kostnadsbaserad prissättning ska inte verklig kostnad användas eftersom kostnaden för eventuell ineffektivitet följer med till den köpande avdelningen.[60] Vid marknadsbaserad prissättning tar man reda på vad motsvarande vara eller tjänst kostar på marknaden och använder detta internt. Det förutsätter naturligtvis att motsvarande vara eller tjänst finns att köpa på någon marknad. Dessutom måste prisuppgifterna finnas tillgängliga och priserna bör vara någorlunda konkurrensmässiga.[61] Internpriset ska vara likvärdigt med det pris som hade krävts om varan eller tjänsten hade erbjudits en extern kund eller om den köpts från en extern säljare. Det ideala internpriset är baserat på ett väletablerat, normalt marknadspris för en identisk produkt som blivit levererad. Internpriset ska avspegla samma villkor för produkten som marknadspriset är knutet till. Marknadspriset vid internprissättning sätts ibland lägre eftersom vissa kostnader inte uppkommer då försäljningen sker inom företaget. Även om det inte är idealet så är det bättre med ett marknadspris för en liknande produkt än inget marknadspris alls.[62]

Alternativa produkter bör finnas och de ansvariga borde vara tillåtna att välja det alternativ som anses bäst utifrån givet ansvarsområde. Ansvariga måste vara välinformerade om vilka alternativ som finns att tillgå. Vidare måste de förfoga över information om intäkter och kostnader för respektive alternativ. Om alla villkor är uppfyllda vid samma tillfälle skulle ett interprissättningssystem baserat på marknadspris fungera fint utan något behov av någon central organisation.[63]

Det är inte ofta som alla villkor är uppfyllda samtidigt. Ibland finns det inga företag att välja mellan eller har företaget en policy som motsätter att affärsenheten vänder sig till externa företag. Det finns olika anledningar till varför marknaderna är begränsade vad det gäller inköp och försäljning av produkter. Ibland så finns det inte några likvärdiga producenter av produkten. Om en affärsenhet inte klarar av att sälja allt som produceras har en situation uppstått som innebär att enheten har ledig kapacitet.[64]

Förhandlingsbaserad prissättning sker genom att den köpande avdelning och säljande avdelning kommer överens om det pris som ska gälla. Förhandlingsskicklighet och maktförhållanden kan komma att avgöra vad priset blir.[65]

Fördelarna med internprissättning är till exempel att det leder till lägre resursförbrukning, bättre beslutsunderlag, nya tankesätt, levande diskussioner och möjlighet till resultatansvar. Nackdelarna är bland annat att det är svårt att sätta priser, resurskrävande, externa

[59] Greve, 1999
[60] Anthony & Govindarajan, 2003
[61] Ibid
[62] Anthony & Govindarajan, 2003
[63] Ibid
[64] Ibid
[65] Greve, 1996

förhandlingar undviks, risk för suboptimering, maktkamper inom organisationen, ett för starkt fokus på internt resultat, risk för överpriser och risk att bli komplext.

3.4 Gapet mellan teori och praktik

Det finns en stor skillnad mellan ekonomistyrning i teorin och i praktiken. De metoder som enligt teorin bör användas i olika situationer används många gånger inte, andra metoder förekommer i liten utsträckning. Organisationer föredrar enkla varianter av metoder istället för de mer invecklade och en övervägande del av organisationerna är inte särskilt villiga att implementera nya metoder. Detta gap motiverar en stor försiktighet i förespråkandet av vilka metoder som ska användas eller vilka som är ”bäst”. De metoder som beskrivs i ekonomistyrningslitteraturen utgör inte en samling som ska användas utan istället en samling tillgängliga metoder som bör beaktas. Metoderna kan utgöra verktyg i ekonomistyrarens verktygslåda.[66]

[66] Ax, Johansson, Kullvén, 2005

4 Universitet och högskolor i Sverige

Detta kapitel ingår inte i undersökningen utan i detta kapitel ges en översiktlig inblick i hur universitet och högskolor i Sverige styrs. Orsaken är att läsaren ska ges en helhetsbild och förståelse av undersökningen. Om du som läsare är insatt i universitetens och högskolornas värld kan detta kapitel hoppas över.

I Sverige finns det 61 universitet, högskolor och enskilda utbildningsanordnare som ger akademisk utbildning. Dessa har ett brett utbud av utbildningsprogram och fristående kurser.[67] Riksdagen beslutar vilka högskolor som ska finnas och regeringen beslutar om en högskola får rätt att benämna sig universitet. Det är också regeringen som beslutar om en enskild utbildningsanordnare får examensrätt. Universitet har rätt att utfärda examina på forskningsnivå, vilket är det som skiljer högskola och universitet åt.

4.1 Anslag

All högre utbildning i Sverige bedrivs vid statliga universitet och högskolor eller av enskilda utbildningsanordnare som har ett avtal med staten. Vid universitet och högskolor som har vetenskapsområden bedrivs forskarutbildning. De får ett anslag som ska gå till forskarutbildning och forskning. I regleringsbreven till högskolorna anges forskningens och forskarutbildningens statliga anslag, där framgår fördelningen mellan de olika vetenskapsområdena och vilken andel som ska användas till studiefinansiering i forskarutbildningen. Fakulteten[68] inom respektive vetenskapsområde bestämmer sedan hur anslaget ska fördelas mellan fakultetens verksamhetsområden. Förutom de statliga anslagen förekommer externa medel från exempel forskningsråd, stiftelser, kommuner, landsting och privata företag.[69]

Grundutbildningen tilldelas anslag utifrån hur många studenter som har registrerats, helårstudent, och de studieprestationer de har klarat av, helårsprestation70. Riksdagen beslutar om hur stort anslag en högskola[71] högst kan få, takbelopp. Beroende på vilket ämne en student läser är beloppet olika stort. Detta innebär att verksamheten vid högskolorna till stor del finansieras med statliga anslag.[72] Under de senaste åren har antalet högskoleplatser ökat samtidigt som studentantalet minskat, vilket har lett till en ökad konkurrens mellan högskolorna.

4.2 Mål

Målen för verksamheten vid högskolorna ges av regeringen via utbildningsuppdrag i regleringsbrevet. Ett mål som anges är hur många helårsstudenter högskolan ska ha, ibland anges också något visst ämnesområde. Ytterligare ett mål som anges är hur många examina som ska avläggas under en treårsperiod. Även här kan det finnas specificerat inom ett visst

[67] http://www.hsv.se/hogskolan/
[68] Se 1.6 Definitioner av begrepp
[69] http://www.hsv.se/hogskolan/hogskolorna/finansiering/
[70] Se 1.6 Definitioner av begrepp
[71] I fortsättningen när jag skriver högskolor menar jag även universitet utom där det framgår annat.
[72] http://www.hsv.se/hogskolan

område. Utbildningsuppdraget kan dessutom innehålla särskilda åtaganden som högskolan har. Ett exempel på ett särskilt åtagande är att inrätta utbildning inom ett visst område eller med en viss inriktning.[73]

I regleringsbrevet finns de övergripande målen för Sveriges universitet och högskolor. De är indelade i undergrupperna, mål för gemensamma verksamhetsgrenar, mål för grundläggande högskoleutbildning med stödfunktioner samt mål för forskning och forskarutbildning med stödfunktioner eller konstnärligt utvecklingsarbete med stödfunktioner.

4.3 Organisation

Högskolorna har stor frihet inom ramen för de regler och ramar som riksdagen och regeringen sätter upp. Hur högskolorna använder sina resurser, organiserar sin verksamhet och organiserar sina studier är upp till dem själva att bestämma. Utöver detta bestämmer högskolorna själva om t.ex. lokaler och utrustning, lön för alla anställda utom rektor, inrättande och tillsättning av professurer. Men det finns några undantag, högskolorna måste ledas av en extern styrelse och en rektor som sköter den dagliga verksamheten. Regeringen utser ordföranden och de flesta ledamöterna i styrelsen. Viktiga frågor om högskolans organisation och ekonomi beslutas av styrelsen. Rektorn utses också av regeringen efter förslag från styrelsen och anställs i högst sex år. Rektorns ställföreträdare kallas prorektor och utses av styrelsen för högst sex år.[74]

[73] http://www.hsv.se/hogskolan/hogskolorna/
[74] http://www.hsv.se/hogskolan/hogskolorna/organisation/

5 Blekinge Tekniska Högskola

I detta kapitel återfinns information om BTH s organisation och mål. Detta för att ge läsaren en större förståelse av empirin. Mycket av innehållet består av internt material och uppgifter som jag har tillskaffat mig under min tid som anställd och därför återfinns inte källhänvisningar i så stor utsträckning.

5.1 Verksamhet

1989 bildades BTH som idag är en av tre fristående tekniska högskolor. BTH är en av landets tydligast profilerade högskolor. Alla utbildningar, tekniska såväl som icketekniska, är byggda kring begreppet tillämpad informationsteknik. Dessutom har BTH valt att lägga ett hållbarhetsfokus på allt som görs.[75] BTH har ett vetenskapsområde, teknik, vilket innebär att BTH har rätt att bedriva forskarutbildning inom detta område. Högskolans verksamhet består av grundutbildning och forskning varav grundutbildningen utgör den största verksamheten .

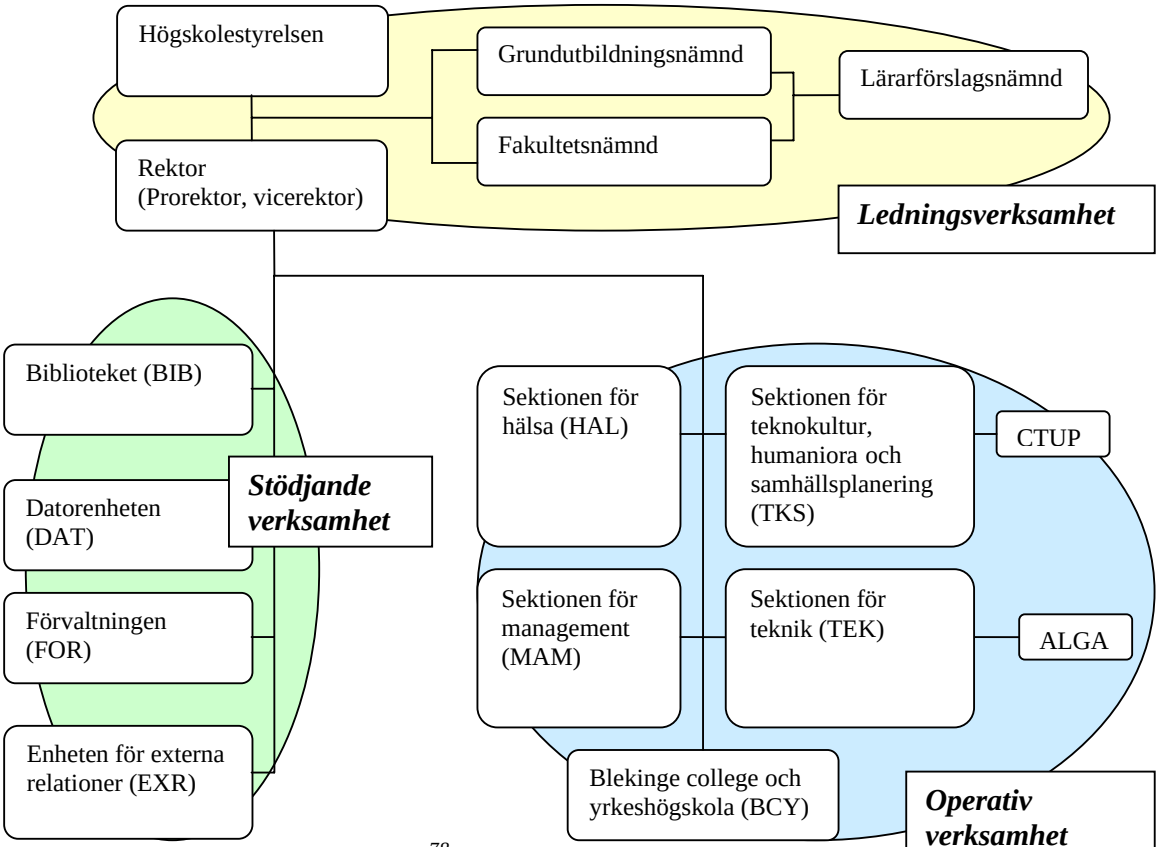
5.2 Organisation och styrning

BTH har som alla andra högskolor en styrelse och rektor som leder verksamheten. BTH:s verksamhet kan delas in i tre olika verksamheter, ledningsverksamhet, operativ verksamhet och stödjande verksamhet (se figur nedan). Sedan 1 januari 2004 är BTH organiserad i fyra sektioner[76](arbetsenheter för utbildning, forskning och utveckling), fyra stödenheter, Blekinge College och Yrkeshögskola samt ett antal nämnder, kommittéer och övriga organ.

De fyra sektionerna med tillhörande två centrumbildningar[77] utgör den operativa verksamheten. Varje sektion leds av en sektionschef, som fastställer sektionens interna organisation efter samråd med rektorn. Sektionerna är mål- och resultatstyrda men flera enheter är budgetstyrda. De fyra sektionerna består av sektionen för hälsa (HAL), sektionen för teknik (TEK), sektionen för management (MAM) samt sektionen för teknokultur, humaniora och samhällsplanering (TKS). De två centrumbildningarna CTUP, centrum för territoriell utveckling och ALGA, Advances in Lie Group Analysis är knutna till TKS respektive TEK.

Den stödjande verksamheten utgörs av de fyra stödenheterna, BIB, DAT, FOR och EXR. Stödenheterna av leds av enhetschefer. Enheternas främsta syfte är att stödja organisationen med olika servicefunktioner för utbildning, forskning och samverkan. Detta innebär att förenkla, anvisa lösningar, stödja och ge service åt sektioner, anställda och studenter. FOR har ett särskilt ansvar för att BTH uppfyller de krav som gäller för en statlig myndighet.

[75] Fakta om BTH
[76] På andra högskolor används institutioner istället för sektioner.
[77] Centrumbildning är ett gränsöverskridande (samverkan) samarbetsprojekt med externa parter.



Figur 2 Organisationsschema BTH[78]

5.3 Interna mål och prioriterade områden

BTH:s interna mål för 2007 är:

- Att utbilda 8 000 studenter som en sammanhållen högskola på tre campus samt genom flexibel utbildning.
- Att hälften av BTH:s verksamhet består av forskning och forskarutbildning.
- Att som tekniskt/filosofiskt universitet är BTH en erkänd utvecklingskraft av näringsliv och samhälle även utanför den egna regionen.
- Att mer än hälften av programstudenterna fullgör en termin av sina studier utomlands.

Utöver dessa mål finns det dessutom ett antal prioriterade områden för perioden 2003 till 2007. Dessa områden är till exempel rekrytering av studenter, pedagogisk utveckling och förnyelse, forskningsfinansiering, internationalisering, utveckling av det regionala innovationssystemet och kvalitetsutveckling och kvalitetssäkring.

[78] Internt material

6 Tilldelningssystem på BTH

Detta kapitel beskriver det gamla tilldelningssystemet tillsammans med bakgrunden för förändringen. Här presenteras arbetsgruppens arbete och de tre aktuella punkterna i principförslag som låg till grund för högskolestyrelsens beslut om förändrad tilldelningsmodell. Till slut beskrivs den nya tilldelningsmodellen och fördelningsnycklarna samt de förändringar i modellen som gjorts. Källan till detta material kommer i huvudsak från internt material som jag har tillgång till genom mitt arbete som ekonom. Förklaringar till vissa av begreppen återfinns i kapitel ett.

6.1 Kostnader för gemensamma funktioner

Under 2005 hade BTH totala kostnader på 368 523 000 kronor. Kostnaden för ledningsverksamheten och den stödjande verksamheten exklusive lokaler motsvarar 22,7 procent av denna kostnad. Lokalkostnaden står för 14,8 procent av verksamhetens kostnad. Ledningsverksamheten och den stödjande verksamheten står för 30 procent av den totala lönekostnaden som motsvarar 57 procent av de totala kostnaderna.[79]

Samtliga kostnader ska fördelas mellan verksamhetsgrenar[80] enligt regler för högskolornas årsredovisningar. Detta innebär att verksamhetsgrenarna, förutom sina särkostnader, även ska belastas med sin andel av kostnader för gemensamma funktioner såsom ledningsverksamhet och stödjande verksamhet. De gemensamma kostnaderna finns på central-, fakultets-, och sektionsnivå och de utgör en betydande del av totalkostnaden. Det finns olika modeller för att täcka dessa kostnader på sektionerna eller institutionerna som det kallas på andra högskolor. På vissa högskolor avtaxeras intäkterna, enligt förutbestämda regler, direkt innan de fördelas ut till organisationen, andra fördelar kostnaderna för den stödjande verksamheten enligt vissa fördelningsnycklar eller via intern försäljning till internpriser. Andra lärosäten använder olika kombinationer av dessa.

6.2 Gamla tilldelningssystemet

Med internt tilldelningssystem[81] menas i det här fallet hur intäkter från anslag och övriga externa medel fördelas mellan sektioner och den stödjande verksamheten. Enligt den gamla tilldelningsmodellen fördelades intäkterna för grundutbildning ut till sektionerna efter viss omfördelning och avtaxering. De omfördelade och avtaxerade medlen skulle användas till den stödjande verksamheten såsom personal-, informations-, studerande- och ekonomiavdelningen. Även kostnaderna för bibliotek, datorenhet, lokaler och externa relationer skulle täckas via dessa medel. Fakultetsmedlen avtaxerades med 20 procent innan de fördelades ut av fakultetsnämnden. Alla externa uppdrag bidrog till de gemensamma kostnaderna via pålägg inom ramen för vad bidragsgivaren medgivit.

[79] Årsredovisning BTH 2005; Internrapport 2005-12-31
[80] Verksamhetsgren innebär verksamhetsområde. Högskolans verksamhetsgrenar är grundutbildning och forskning.
[81] Tilldelningsmodell och tilldelningssystem används synonymt tillsammans med resursfördelningssystem eller modell för att variera språket.

I tabellerna 1 och 2 kan man se hur anslaget för grundutbildningen omfördelades och avtaxerades. Genom omfördelningen bidrog de olika ämnena med olika mycket till den stödjande och ledande verksamheten. Humaniora och samhällsvetenskap fick behålla 54 procent av den totala intäkten för grundutbildningen medan naturvetenskap och teknik fick behålla 43 procent och vård 49 procent. Detta bygger på att en HST är lika med en HPR.[82] Alla studenter presterar inte fullt (klarar inte alla prov) vilket var orsaken till att just HST avtaxerades hårdare, detta gjordes för att säkerställa resurser till den stödjande verksamheten.

Ämne	**Helårsstudent**	**Helårsprestation**
Humaniora/Samhällsvetenskap	17 045	16 789
Naturvetenskap/Teknik	42 997	37 047
Vård	47 759	41 366

Tabell 1 Resurstilldelning från utbildningsdepartementet[83]

Ämne	**Helårsstudent**	**Helårsprestation**
Humaniora/Samhällsvetenskap	5 600	12 900
Naturvetenskap/Teknik	10 050	24 650
Vård	17 550	25 750

Tabell 2 Resurstilldelning till sektionerna [84]

6.2.1 Varför ändrades det gamla systemet?

Kritiken mot den gamla tilldelningsmodellen var bland annat att sektionerna fick en för liten del av de medel som departementet delade ut. Sektionerna ställde in kurser eftersom de syntes olönsamma då man på sektionsnivå endast såg särintäkten. För högskolan som helhet innebar det att man gick miste om täckningsbidrag till de gemensamma kostnaderna. Detta problem har även uppmärksammats i litteraturen. Suboptimering uppstår därför att sektionerna inte kan särskilja organisationens sär- och samkostnader. Den sektionsansvarige har dessutom inget intresse av att ta reda på dessa kostnader eftersom det är sektionens sär- och samkostnader som framförallt är av intresse.[85] En annan orsak var att lokalkostnaderna sågs som en fri nyttighet och för att få en mer effektiv användning av lokalerna borde dessa fördelas ut istället för att betalas centralt. Dessutom fanns det otydligheter i fördelningen av ansvaret för datasalarna och det saknades tydliga incitament för att uppnå högskolans långsiktiga mål.[86]

Att få en effektivare användning av lokalerna går i linje med de direktiv som Ekonomistyrningsverket (ESV) har av regeringen. Ekonomistyrningsverket ska i samråd med myndigheterna försöka minska statens kostnader för lokaler.[87] Därför tillsatte rektorn vid BTH en arbetsgrupp som fick till uppdrag att komma med förslag på en ny tilldelningsmodell. I arbetsgruppen ingick ekonomichefen och två före detta prefekter.

[82] Se kapitel 1.6 för begreppsförklaringar.
[83] Regleringsbrev 2004
[84] Budgetmallar och anvisningar 2004
[85] Greve, 1996
[86] Rektorsbeslut R048/04
[87] ESV 2006:20, Statlig lokalförsörjning

6.3 Arbetsgruppens arbete

Arbetsgruppens uppgift var att ge förslag på vilka kostnader som skulle hanteras centralt och hur lokalkostnaderna skulle kunna föras ut till sektioner och enheter. Att skapa ekonomiska incitament för att regeringens mål och BTH:s långsiktiga mål skulle kunna uppfyllas var en viktig del av arbetsgruppens uppgift. Den interna tilldelningsmodellen skulle inte avvika för mycket från den externa tilldelningsmodellen. Dessutom skulle följande beaktande tas med i arbetet med förslaget på ny fördelningsmodell:

- Den ny ekonomiska modellen ska fungera när grundutbildningsvolymen ligger såväl under som över takbeloppet.
- Hur ska under- och överskott hanteras mellan budgetår?
- Finns det behov av övergångsregler om konsekvenserna av förslaget avviker mycket från den modell som används idag?
- Finns det möjlighet till ett mer flexibelt utnyttjande av de nationella prislapparna?[88]

6.3.1 Principförslag

Principförslaget som arbetsgruppen presenterade till högskolestyrelsen innehöll som tidigare nämnts fem förslag med tillhörande effekter om hur den nya tilldelningsmodellen skulle se ut. Här presenteras de tre punkterna som är aktuella för uppsatsen.

- Studentintäkten går direkt utan avtaxering till sektionerna enligt de prislappar som riksdagen bestämt. Övriga intäkter (forskningsmedel, uppdragsintäkter) går också direkt till den verksamhet som genererat intäkten. Den önskvärda effekten av detta är större intäkter samt att intäktsgenererande beslut stimuleras utifrån vad som är bäst för koncernen och i överensstämmelse med våra uppdragsgivares mål. Syftet med förslaget var att åstadkomma resursallokering.
- Rektorn bestämmer årligen tillsammans med sektionscheferna hur mycket pengar som skall allokeras från sektionerna till gemensamma funktioner. Rektorn bestämmer ensam resursbehovet för rektorsfunktionen. Effekten man eftersträvar är att de gemensamma funktionerna styrs av efterfrågan på koncernnivå och sektionsnivå. Syftet var att när budgeten görs använda resursallokering och när själva fördelningen av kostnaden ska göras i slutet på året används kostnadsfördelning.
- Lokalanvändning inklusive specialsalar debiteras sektionerna med priser differentierade efter storlek och tidpunkt. Önskvärt resultat är en effektiv användning av lokaler och bättre känd efterfrågan när nya hyresavtal tecknas och återinvesteringar i ny utrustning sker. Syftet var alltså kostnadsfördelning.

6.3.2 Förslag på implementering

I rapporten finns även förslag på hur implementering ska ske.

1. BTH:s ekonomiska mål för budgetåret, framför allt koncernens intäktsmål och kostnadsmål bestäms av ledningsgruppen. Koncernmålen kommuniceras.
2. Sektioner och andra verksamheter med externa intäkter tar fram egna intäkts- och kostnadsmål (delmål).
3. Justering av koncern- och delmål sker i ledningsgruppen tillsammans med ansvariga för andra verksamheter med externa intäkter.
4. Nycklar för fördelning av kostnader för koncernfunktioner, internpriser på lokaler och prislappar för särskilda stimulanser bestäms av ledningsgruppen.
5. Rektorn bestämmer kostnaden för rektorsfunktionen.

[88] Rektorsbeslut R048/04

6. Efter överläggning med ansvariga för koncernfunktionerna bestämmer ledningsgruppen hur dessa ska finansieras.
7. Verksamhetsansvariga färdigställer samtliga delbudgetar.
8. Ledningsgruppen konsoliderar delbudgetarna på koncernnivå.
9. Budgeten överlämnas till styrelsen för fastställande.
10. Budgetprocessen utvärderas internt och ledningsgruppen beslutar om förbättringar.

6.4 Högskolestyrelsens beslut

Högskolestyrelsen fastställde principerna för det interna ekonomiska tilldelningssystemet vid BTH i juni 2004. Enligt beslutet ska hela intäkten av anslag för grundutbildning och forskning gå oavkortat till sektionerna. Externa intäkter därutöver tillförs respektive sektion eller enhet. Dessa intäkter tillsammans utgör BTH:s beräknade totala intäkt.

I enlighet med de beräknade totala intäkterna för BTH, efter hörande av sektions- och enhetschefer, föreslår rektor styrelsen vilka medel som ska avsättas för de gemensamma enheterna, gemensamma ändamål, incitamentsskapande åtgärder och övrigt. Dessa medel debiteras sektioner och enheter i proportion till andelen grundutbildnings-, forsknings-, respektive övriga intäkter. De fördelningsnycklar som används idag är inget som högskolestyrelsen beslutat om, utan dessa har bestämts av ledningsgruppen. Från början var tanken att fördelningen av de gemensamma kostnaderna för stödjande och ledningsverksamhet skulle ske efter det behov som sektionerna kommit fram till i överläggningar.

Sektionerna och enheterna debiteras kostnader för sin lokalanvändning.

Högskolestyrelsen beslöt att behandla över- och underskott enligt följande: Sektioners och enheters resultat inom plus, minus tio procent av omslutningen behålls automatiskt med hälften till följande budgetår. Rektorn föreslår styrelsen hur den andra halvan av över- respektive underskott ska hanteras. Resultat som överstiger tio procent av omslutningen dras automatiskt in. Negativa resultat understigande tio procent ska inte behöva uppkomma utan måste upptäckas på ett tidigare stadium för omedelbara åtgärder.[89]

6.5 Den nya tilldelningsmodellen

Under hösten 2004 implementerades den nya budgetmodellen och budgetprocessen för 2005. Dessförinnan fördes diskussioner om hur mycket av intäkterna som kan avsättas för gemensamma ändamål (förvaltning, bibliotek, rektor, etc.). Den nya modellen innebär att samtliga intäkter kanaliseras direkt till sektionerna och de enheter vars verksamhet är externfinansierad. Högskolans alla gemensamma verksamheter betalas sedan av sektionerna och enheter (med externfinansierad verksamhet) med fasta belopp som styrelsen fastställt i budgetbeslutet. Dessa kostnader fördelas sedan mellan sektionerna genom fördelningsnyckar som tagits fram i budgetprocessen. I lilla ledningsgruppen[90] förs diskussioner om vilka prioriteringar som bör göras i budgeten.

Som framgår av tabell 2 (s. 32) skedde tidigare en omfördelning av grundutbildningsanslaget som högskolan får från staten mellan ämnena naturvetenskap/teknik och vård till fördel för

[89] Högskolestyrelsens protokoll 2004-06-22 § 51.
[90] I lilla ledningsgruppen ingår rektor, sektionscheferna

humaniora/samhällskunskap. För att kompensera mot alltför kraftiga förändringar innehöll budgetbeslutet en överbyggningssumma för 2005 och 2006.[91] Beslutet innebär att MAM och TKS kompenseras med två tredjedelar av denna effekt under 2005. Kompensationen innebär att nämnda sektioner får ytterligare 2 000 kronor per helårsstudent inom samhällsvetenskapliga och humanistiska ämnen upp till max det antal helårsstudenter som angetts i budgeten. För 2006 blir kompensationen en tredjedel, det vill säga 1000 kronor per helårsstudent inom samhällsvetenskapliga och humanistiska ämnen.

6.5.1 Fördelningsnycklar

Till budgetprocessen 2005 enades man om fem olika fördelningsnycklar; omsättning, helårsstudent, m², anställda och anst/hst. Alla fördelningsnycklar baseras på underlag framtagna till budgeten 2005. Tabell 3 ger en översikt över fördelningsnycklarna.

Den stödjande verksamheten består av olika enheter och vissa av dessa enheter är också indelade i avdelningar. Dessa enheter och avdelningar har också används vid framtagningen av vilka fördelningsnycklar som ska användas för de gemensamma kostnaderna.

Omsättningen (Oms) baserades på de budgeterade intäkterna. De intäkter som ingick i fördelningsbasen var den totala intäkten från TEK, MAM, TKS, HAL samt intäkt från EXR:s externfinansierade projekt och intäkten från BCY.

Helårsstudent (HST) grundas på budgeterat antal helårsstudenter på respektive sektion inklusive distansstudenter.

M² - när det gäller lokalkostnaden sker en direkt debitering för de lokaler som är permanent disponerade av sektioner och enheter. Kostnaden består av den genomsnittliga kostnaden per kvadratmeter för respektive ort. I lokalkostnaden ingår städning, el och soptömning. Lokalkostnader som återstår efter denna fördelning består av bokningsbara lokaler (vilka omfattar 25 %), tomma lokaler och minskas med intäkten från uthyrning av lokaler.

Kostnaderna för de bokningsbara lokalerna fördelades inte ut efter användning under 2005, vilket berodde på att det inte fanns något systemstöd för en sådan fördelning. Under 2006 internfaktureras sektionerna efter användandet via det nyinköpta bokningssystemet.

Anställda beräknas på antalet anställda på respektive sektion. Fördelningsbasen är anställda på TEK, MAM, HAL, TKS, BCY samt de personer som är anställda vid EXR och finansieras med externa medel.

Anst/HST består av antalet anställda plus antalet helårsstudenter. Fördelningsbasen är hämtad på samma sätt som anställda och HST.

LK – lönekostnader består av den totala kostnaden för löner.

[91] Se tabell 1 och 2.

6.5.1.1 Vilken fördelningsnyckel används för respektive enhet/avdelning?

Kostnaden för Biblioteken i Karlskrona, Ronneby och Karlshamn (BIB) fördelas med anställda/helsårsstudenter (Anst/HST) som fördelningsbas. För 2006 är nyckeln 30 procent av årsarbetskraften, vilken adderas med 70 procent av helårsstudenten. För Learning Labs verksamhet, som ligger under BIB, används fördelningsnyckeln helårsstudent (HST) under 2006. Pedagogisk Utveckling, som också ligger under BIB använder under 2006 antalet anställda (Anst) som fördelningsnyckel.

Lönekostnad (LK) används som fördelningsnyckel när kostnader för den gemensamma förvaltningens (FOR), ekonomiavdelningen, IT och Nya media, högskoleledningen(HLE) samt posten reserv (”Rektors pengar”) fördelas. Kostnader för studerandeavdelning, Grundutbildningsnämnden (GUN), datorenheten (DAT), studenthälsan samt den anslagsfinansierade delaen av Externa relationer (EXR) fördelas med hjälp av antalet helårsstudenter (HST) som fördelningsnyckel. För personalavdelning och serviceavdelnings kostnader används antalet anställda (Anst) som bas för fördelningen. Antalet anställda/helårsstudenter används som fördelningsnyckel för informationsavdelningens kostnader.

När det gäller kostnader för lokaler delas denna kostnad upp i fyra kategorier. Permanenta lokaler fördelas per kvadratmeter på de sektioner som använder dem. Bokningsbara lokaler fördelas genom bokningar. Tomma lokaler, denna kostnad läggs in i kvadratmeterpriset för de permanenta lokalerna. Uthyrning av lokaler, minskar kostnaden per kvadratmeter för sektionerna.

Innan 2003 fanns det möjligheter att söka medel från den centrala förvaltningen för investeringar som gjordes för grundutbildningen. Kostnaden för kvarvarande avskrivningar fördelas nu med fördelningsnyckeln lönekostnader (LK).

Nedanstående tabell är en sammanfattning av vilka fördelningsnycklar som används för att fördela de olika enheternas kostnader.

Enhet	Avdelning/undergrupp	Fördelningsnyckel budget 2005	Fördelningsnycklar budget 2006
BIB	Kna, Rby, Khamn	Anst/HST	Anst/HST
	Learning Lab	Anst/HST	HST
	Ped. Utveckling	Anst/HST	Anst
DAT		Anst/HST	HST
EXR	Anslagsfinansierad	Oms	HST
FOR	Gemensam förvaltning	Oms	LK
	Ekonomiavdelning	Oms	LK
	Studerandeavdelning	HST	HST
	Personalavdelning	Anst	Anst
	Informationsavdelning	Oms	Anst/HST
	Serviceavdelning	m²	Anst
	IT och Nya media	Oms	LK
	Studenthälsa	HST	HST
Lokaler	Permanenta	m²	m²
	Bokningsbara[92]	m²	
	Tomma		m²
	Uthyrning[93]		m²
HLE	Högskoleledning	Oms	LK
	Reserv	Oms	LK
GUN		HST	HST
Invest före 2003		Oms	LK

Tabell 3 Fördelningsnycklar[94]

"Anm. HST – helårsstudent, Anst – anställda, Anst/HST – anställda/helårsstudent, Oms – omsättning, m² - kvadratmeter, LK – lönekostnader"

6.5.2 Första förändring av fördelningsnycklarna vid bokslutet 2005

Vid bokslutet 2005 förändrades en av utgångspunkterna för fördelningen av de gemensamma kostnaderna. I enlighet med budgeten skulle alla högskolans gemensamma kostnader betalas av sektionerna och enheterna enligt ett fast belopp som styrelsen fastställt i budgetbeslutet, detta ändrades. Vid bokslutet skedde fördelningen genom att man baserade fördelningsnycklarna på verkligt utfall vilket gjorde att vissa sektioner fick ta en större del av kostnaden än beräknat. Dessutom justerades beräkningen av vissa fördelningsnycklar.

Beräkningen av nyckeln för anställda korrigerades. Årsarbetskraft är den nya definitionen av **anställda.** Med årsarbetskrafter avses i detta sammanhang antal anställda personer omräknat till heltidsarbetande. Omräkningen innebär att deltidsanställd personal ingår i summa antal personer med den procentandel av en heltidstjänst som deras tjänstgöring utgör. En halvtidstjänstgörande person ingår således i summan som 0,5 årsarbetskrafter. Tjänstledighet

[92] Vid bokslutet 2005 ändrades fördelningsnyckeln till HST.
[93] Vid bokslutet 2005 fördelades intäkter från lokaluthyrning med fördelningsnyckeln oms.
[94] Internt material

för t ex studier, annan tjänst och föräldraledighet beaktas liksom nyanställda och avgångna. Däremot görs normalt inte korrigeringar för semester, kortare sjukdomsperioder, övertid och kompensationsledighet.[95] Detta värde är medelvärdet av två utvalda månader som mätpunkter. Fördelningsbasen justerades också. Innan ingick TEK, MAM, TKS, HAL, BCY samt EXR:s externfinansierade årsarbetskraft som fördelningsbas nu tillkom årsarbetskraft för den del av bibliotekets som externfinansieras samt CTUP.

För **antal anställda plus helårsstudenter** (Anst/HST) justerades också fördelningsbasen eftersom den bygger på beräkningen av anställda.

Beräkningen av **omsättningen** justerades också genom att fördelningsbasen ändrades. Detta gjordes genom att lägga till bibliotekets underavdelning Learning Lab, externa relationers uppdragsverksamhet samt de två centrumbildningarna, CTUP och ALGA till den tidigare fördelningsbasen.

6.5.3 Ytterligare förändring av fördelningsnycklarna under budgetprocessen 2006

Under budgetprocessen 2006 justerades fördelningsnycklarna ytterligare en gång. Nyckeln omsättningen ersattes nu med lönekostnad. Orsaken till skiftet av fördelningsnyckeln var att genom att använda omsättning som fördelningsnyckel motverkas den önskvärda effekten med större intäkter.

Lönekostnaden beräknas enligt bokfört saldo på kontona för fast anställd personal, lön och arvoden, lön till tillfälligt anställda, övriga konsultarvoden mm, lön och arvoden, arvoden till skrivvakter, styrelsearvoden, externa, ersättning resor arbetsplats, lönekostnader samt internkontot för lön. Undantagna från beräkningen är verksamhetskontona retroaktiv lön och förändring av semesterlön. Efter det är saldot uppräknat (delat med 0,75) för att avse hela 2005. Därefter räknas lönekostnaden upp med kostnaden för lönekostnadspålägg (lkp), vilket är 50 procent. [96]

Beräkningen av **Anst/HST** förändrades också. I förändringen ligger en viktning av de olika talen. Årsarbetskraften som viktas med 30 procent och adderas med helårstudenten som viktas till 70 procent.

Nycklarna för ett flertal grupper ersattes av andra nycklar vilket man kan se i tabell 3. Exempel på detta är bland annat EXR:s anslagsfinansierade del som tidigare fördelades genom omsättningsnyckeln men nu fördelas genom antalet helårsstudenter.

[95] Enligt ESV:s allmänna råd till förordningen: Årsredovisning och budgetunderlag
[96] Internt material budget 2006

7 Större intäkter

När högskolan ändrade sitt fördelningssystem utgjorde arbetsgruppens principförslag underlag till styrelsens beslut. I principförslaget angavs vilka effekter som önskades uppnås med respektive åtgärd. I de tre följande kapitlen kommer jag nu att titta närmare på de tre åtgärder i förslaget som fortfarande är aktuella för att se om önskade effekter har uppnåtts. Detta kapitel behandlar den första av de tre effekter som man önskade uppnå med det nya fördelningssystemet. Här presenteras först empirin som sedan kopplas samman med teorin.

7.1 Önskat beteende

Den första åtgärden i principförslaget var att studentintäkten skulle gå direkt utan avtaxering till sektionerna enligt de prislappar som riksdagen bestämt. Övriga intäkter (forskningsmedel och uppdragsintäkter) skulle också gå direkt till den verksamhet som genererat intäkten. Den önskade effekten av detta var större intäkter. Intäktsgenererande beslut skulle stimuleras utifrån vad som var bäst för koncernen och överensstämde med uppdragsgivares mål.

Ett problem som bidrog till förändringen av tilldelningsmodellen var att sektionerna fattade beslut om att ställa in kurser på grund av att intäkten (särintäkten) sektionen fick inte täckte särkostnaderna. Det sektionerna inte insåg var att hela högskolan förlorade täckningsbidrag till de gemensamma kostnaderna. Lönsamma kurser syntes olönsamma på sektionsnivå. Med det nya systemet önskade man uppmärksamma det positiva täckningsbidrag som kurserna ger.

Enligt nya fördelningssystemet kanaliseras alla intäkter direkt till sektionerna i enlighet med arbetsgruppens förslag. Frågan är om högskolan har fått större intäkter som en effekt av detta beslut. Hur har det påverkat sektionernas intäktsgenererande beslut? Fattas besluten utifrån det som är bäst för koncernen och som överensstämmer med målen i regleringsbreven?

7.2 Mätbar effekt på BTH

Vid en jämförelse av de totala intäkterna för hela BTH kan det inte konstateras någon direkt effekt. Den totala intäkten var högre under 2004 än den var under 2005.[97] En del av förklaringen till det är bland annat att under 2004 fick BTH ett extra anslag på fem miljoner kronor och under 2005 ökade andelen oförbrukade bidrag jämfört mot 2004. För 2006 ligger den budgeterade totala intäkten högre än 2004 och 2005. Eftersom fördelningen mellan grundutbildning och forskning ligger konstant för 2004 och 2005 har ingen omfördelning av intäkterna heller skett.

7.2.1 Har sektionernas beteende ändrats?

Den nya modellen har inte påverkat sektionernas beteende när det gäller beslut att genomföra kurser eller ställa in dem. Vid intervjuerna påpekade respondenterna flera orsaker. Beslutet att ställa in en kurs grundar sig på att särkostnaden är högre än särintäkten på sektionsnivå. ”Intäkten är visserligen högre men den ska också räcka till så mycket mer”. En respondent svarade att ”det har nog inte gått in ännu vad det innebär att sektionen får hela intäkten”.

[97] BTH:s årsbokslut 2004 och 2005.

Sektionernas beslut om att ta in projekt och att genomföra kurser påverkar alla fördelningsnycklarna på olika vis. Genom att kursen genomförs ökar sektionen sina intäkter men antalet helårsstudenter ökar också som i sin tur påverkar fördelningen av de gemensamma kostnaderna där helårsstudent är fördelningsnyckeln. Om sektionen beviljas medel för ett projekt, uppdrag eller utbildningsuppdrag som innebär att behovet av personal ökar påverkar detta både lönekostnad och årsarbetskraft.[98] Resultatet blir att sektionen påförs en större andel av de kostnader som fördelas baserat på dessa fördelningsnycklar.

Flera respondenter har också påpekat detta. Svårigheten att räkna ut full kostnadstäckning för exempelvis uppdragsutbildningar är ett annat problem som påpekats. Detta är ett problem som är särskilt uppmärksammat på HAL eftersom uppdragsutbildningar innebär att de behöver anställa extra personal för att kunna bedriva dem. Extra personal påverkar lönekostnaden som är en av fördelningsnycklarna för de gemensamma kostnaderna. En anledning till att man har uppdragsutbildningar på HAL är för att höja den egna kompetensen.

HAL har klassat om vissa kurser från vård till medicin från och med hösten 2006. Detta innebär att för varje helårsstudent erhålls 5 786 kronor mer och för varje helårsprestation 24 289 kronor mer. Effekten av detta kommer troligtvis att till viss del kunna ses under hösten 2006. Orsaken till denna omklassning av kurser beror inte på det nya fördelningssystemet utan har varit på gång under en längre tid.

En representant för en sektion berättar att det görs en intern avtaxering på forskningsmedlen med 20 procent för att täcka de gemensamma kostnaderna som sektionen betalar samt 12 procent för de sektionsspecifika kostnaderna. De projekt som tillåter pålägg för overheadkostnader får bära en större del av kostnaden eftersom EU-projekt sällan tillåter dessa kostnader. Totalt sett innebär det att de totala intäkterna från olika forskningsmedel ska bidra med totalt 20 procent för de gemensamma kostnaderna och 12 procent för de sektionsspecifika kostnader vilket gör att vissa medel bidrar mer än andra till dessa kostnader.

På MAM bidrar fakultetsmedlen med cirka 20 procent till de gemensamma kostnaderna. De externa projekten följer de regler som finns om hur mycket av projektets totala budget som tillåts användas för overheadkostnader och dessa brukar man använda fullt ut. Vid uppdragsutbildning och andra externa uppdrag är det sektionschefen som bestämmer procenten för OH-kostnader. Detta resulterar i att olika projekt bidrar med olika mycket.

7.3 Slutsatser utifrån teori och empiri

Genom att decentralisera beslutsfattandet till högskolorna ska besluten bättre kunna anpassas till verksamheten, vilket ger högskolan olika typer av incitament vilket borde medföra att resurserna utnyttjas bättre.

Sektionerna på BTH har resultatansvar, vilket enligt teorin förutsätter att den ansvarige har handlingsfrihet. I sektionernas fall är handlingsfriheten inte särskilt stor. Handlingsfriheten begränsas av att sektionen påverkas av övriga sektioners och enheters beslut. Dessutom baseras fördelningensnycklarna som används för att fördela de gemensamma kostnaderna på verkligt utfall, vilket innebär att sektionerna inte vet vilka kostnader man har förrän året är slut och sektionernas bokslut är klara. Även om till exempel TKS håller lönekostnaden nere

[98] Genom tabell 4 Fördelningsnycklar kan man se vilka nycklar som används för fördelning av respektive kostnad.

så måste de andra sektionerna hålla samma nivå som budgeten eller ha högre lönekostnader än budgeterat för att TKS ska få en mindre andel av de kostnader som fördelas med lönekostnaden som fördelningsnyckel.

8 De gemensamma funktionerna

Detta kapitel behandlar den andra av de tre effekter som man önskade uppnå med det nya kostnadsfördelningssystemet. Här presenteras först empirin som följs av en analys där teorin och empirin kopplas samman.

8.1 Bakgrund

Enligt andra åtgärdspunkten i principförlaget står det att rektorn bestämmer årligen tillsammans med sektionscheferna hur mycket pengar som skall allokeras från sektionerna till gemensamma funktioner. Rektorn bestämmer ensam resursbehovet för rektorsfunktionen. Effekten av detta är att de gemensamma funktionerna styrs av efterfrågan på koncernnivå och sektionsnivå.

I många organisationer är ofta frågan om hur stödverksamheten finansieras eller tilldelas resurser infekterad. Inför verksamhetsplaneringen brukar behovet gällande stödets omfattning, kvalitet och utveckling tas fram. Därefter svarar stödenheternas chefer med vilket resursbehov som behövs för att tillgodose detta samt ger ett kostnadsförslag. Detta blir underlaget för ledningsgruppens prioriteringar och ställningstagande. I anslagsfinansierade verksamheter görs ofta en tilldelning till de administrativa enheterna på samma sätt som till kärnverksamheten genom tilldelning av en anslagsram.[99]

8.2 Gör de gemensamma funktionerna rätt saker?

Under intervjuerna påpekade respondenter att det är otydligt vad de gemensamma funktionerna gör inom ramen för den ordinarie verksamheten. En konsekvensanalys efterfrågas för att kunna avgöra om de gör rätt saker. Eftersom det är otydligt vilken verksamhet som ska ske inom ramen för den ordinarie verksamheten är det svårt för sektionerna att veta vad de kan efterfråga.

Detta är något som även påpekades i rapporten om den administrativa översynen. I rapportens första steg dokumenterades de nuvarande processerna och dess fördelar och nackdelar angavs. Rapporten pekar på att oklara roller och oklarheter avseende ansvar hindrar en effektiv administration. Kommunikationen inom de centrala avdelningarna och mot sektioner och enheter brister. Det påpekas även att viss verksamhet som bedrivs vid enheterna även i flera fall bedrivs vid sektionerna eller någon annan enhet.[100]

Problemet med att viss verksamhet bedrivs både på enheter och på sektioner beror i vissa fall på att sektionerna inte får den service som önskas. En orsak till detta är att enheterna inte förstår sektionernas situation, det är också en följd av brist på kommunikation. Sektionen är i många fall mycket beroende av att få vissa uppgifter gjorda på ett visst sätt, vilket gör att om inte stödverksamheten kan eller vill göra uppgiften utför sektionen den själv. Det innebär att sektionen får en dubbel kostnad genom att det inte finns någon möjlighet att välja bort en viss gemensam funktion. Sektionerna har inga sanktionsmöjligheter då en service inte upplevs tillfredställande. Detta är något som har påpekats av flera respondenter.

[99] BDO Consulting Group Stockholm AB, 2005
[100] BDO Consulting Group Stockholm AB, 2005

När sektionerna efterfrågar en viss verksamhet kan det uppstå ett problem genom att budgeten redan är fastställd och ofta får enheterna uppdraget utan någon koppling till extra medel. Det nya uppdraget ska då ske under befintliga medel. Det går även att vända på detta problem. När enheten lämnar över arbetsuppgifter till sektionerna görs detta ofta utan att det får någon påverkan på deras budget. Ett exempel på detta är det nya kontoprojektet BARD[101]. Tidigare administrerades detta av personalavdelningen och datorenheten men sedan en tid tillbaka ligger ansvaret för dessa arbetsuppgifter på sektionens administrativa personal. Detta har skett utan någon diskussion om förändrade budgetar för de stödjande enheterna.

Ytterligare ett exempel på detta att budgeten redan är fastställd är en diskussion kring att starta nya kurser vilket skulle generera fler sidor i kurskatalogen. Sektionerna var positiva till att öka utbudet av kurser, men marknadsföringsavdelningen var starkt emot, därför att det skulle leda till en ökad kostnad med 50 000 kronor för att trycka katalogen. Eftersom denna kostnad inte var budgeterat för ansåg man att det inte kunde genomföras. ”Hade dessa extra sidor lett till att vi fått en student extra så hade den kostnaden varit intjänad för hela högskolan.”

Gemensamt för alla respondenter från sektinerna att man konstaterar att de gemensamma funktionerna inte alls styrs av efterfrågan på sektionsnivå. Det förekommer visserligen en diskussion med enheterna under budgetprocessen men man efterfrågar en djupare diskussion. Det måste finnas någon möjlighet för sektionerna föra fram sina synpunkter på själva verksamheten. Sektionscheferna som blivit tilldelade resultatansvar måste själva kunna välja vilka olika resurser och prestationer som är bäst för enheten[102]. En respondent sade: *”Jag hade inte velat betala en krona för vissa av de tjänster som avdelningen tillhanda håller”* . Det finns ett missnöje med både de tjänster enheterna tillhandahåller och sättet de utförs på.

I juni presenterades en utvärdering av omorganisationen inom BTH. Utvärderingen har bland annat gjorts via intervjuer av viss personal samt webbenkät ställd till samtliga anställda. I utvärderingen konstateras att många anställda anser att grundtanken med den nya budgetprocessen är bra. Vissa anser att modellen har skapat en negativ konkurrens mellan sektionerna och systemet med nyckeltal anses ha blivit för statiskt. *”Vi fokuserar för mycket på budget, nyckeltal och organisatoriska gränser och kommer inte fram till utveckling av verksamheten, omvärldsbevakning och gemensamt synsätt.”* En annan synpunkt som framfördes är att den centrala administrationen inte är tillräckligt transparent. Sektionerna har inte tillräckligt stor makt vad gäller i vilken utsträckning de vill använda sig av stödenheterna. Vad levererar stödenheterna i förhållande tilldelade resurser?[103]

8.3 Kostnadsfördelning

Kostnadsfördelningen av de gemensamma kostnaderna på BTH görs i slutet på året och då baseras lönekostnader, antalet helårsstudenter och antalet anställda på det gångna året, alltså det verkliga utfallet. Observera att det är endast fördelningsnycklarna som baseras på verkligt utfall. De gemensamma kostnaderna som fördelas är samma som budgeterats. Som tidigare skrivits ska basen för fördelningsnyckeln vara lätt att mäta och registrera. Kausalitetsprincipen innebär att de som orsakar en resursförbrukning ska belastas med

[101] BARD är ett nytt system som ska hantera personalens lösenord till datorer och passerkort och nycklar.
[102] Greve,1996
[103] Svensson, A, Svensson L. 2006-06-09

motsvarande kostnad.[104] För att kunna avgöra om valda fördelningsnycklar följer kausalitetsprincipen måste en närmare granskning göras av vad det är som orsakar resursförbrukningen på respektive enhet. I vissa fall kan det vara svårt att finna orsaken till resursförbrukningen på enheterna, delvis kan det beror på att inför varje år får enheterna en fast budget att förbruka under året. Det är bara i undantags- och speciella fall som budgeten för någon enhet utökas under året.

8.3.1 Fördelningsnyckeln för BIB

Biblioteken i Karlskrona, Ronneby och Karlshamn nyttjas av både studenter och personal. När det gäller studenter är det huvudsakligen campusstudenter som är resursförbrukare. Att använda nyckeln Anst/HST fungerar i huvudsak bra men för att få en mer korrekt bild borde HST justeras så att endast helårsstudenter på campus används som underlag.

Learning Labs verksamheten, som organisatoriskt sett ligger under BIB, fungerar som stödjande och utvecklande för distansundervisning. Genom att använda HST, tas ingen hänsyn till att det är sektioner med distansstudenter som är kostnadsdrivande. Pedagogisk utveckling, som också ligger under BIB, använder anst som fördelningsnyckel, vilket är lämpligt då det är lärare som är huvudsaklig användare av denna verksamhet.

8.3.2 Fördelningsnyckeln för DAT

Datorenhetens ansvarar för ett flertal IT-tjänster bland annat centrala funktioner som nät, nättjänster, katalogtjänster, centralfillagring och säkerhetskopiering. Dessutom för flera tjänster inom student-IT som studentkonton, gemensamma datorsalar och utskriftshantering. Dessutom tillhandahåller DAT även interna tjänster till sektioner och enheter via separata avtal. Vissa sektioner har valt att lösa fillagring, nät och nättjänst med att anställa egen personal.

Under samtalen uppmärksammades DAT:s fördelningsnyckel. Fördelning av dataenhetens kostnader ändrades inför budgeten 2006. Under 2005 baserades fördelningen på Anst/HST[105]. Denna fördelningsnyckel innebar att de sektioner som anställt egna datatekniker och inte använder dataenheten för de anställdas datorer ändå fick betala för dessa tjänster. Basen för fördelningsnyckeln ändrades till helårstudenter för 2006 men det innebär inte att problemet är löst. Det är fortfarande så att vissa sektioner använder sig av DAT:s tjänster för de anställdas datorer. Eftersom det inte finns någon uppdelning av verksamheten mellan personaldatorer och studentdatorer sker fortfarande en snedfördelning av kostnaden mellan de sektioner som använder DAT:s tjänster för personalens datorer och de sektioner som har anställt egna datatekniker.

Det finns andra problem med denna fördelning som ger en snedfördelad kostnad. I Karlshamn finns inga datasalar för studenter, vilket beror på att alla studenter har bärbara datorer enligt den pedagogiska modell man valt att arbeta efter. Av denna anledning finns det ett trådlöst nätverk i lokalerna vilket betalas av TKS. TKS består av tre avdelningar och en av dessa finns i Karlshamn. Detta innebär att TKS betalar för en tjänst som inte nyttjas av en tredjedel av helårsstudenterna.

I den nuvarande fördelningen tas ingen hänsyn till distansstudenterna vilket också bidrar till ytterligare en snedfördelningseffekt. Distansstudenter använder inte datasalarna utan de sitter på distans och studerar via andra datorer. Den nuvarande basen för fördelningsnyckeln innebär att de sektioner som har en stor andel av distansstudenterna får subventionera

[104] Andersson, 1997
[105] Antal heltidsanställda plus antal helårsstudenter.

kostnaderna för dem som inte har så stor andel eller inga distansstudenter alls. För att följa kausalitetsprincipen borde hänsyn tas till de sektioner som inte nyttjar DAT och även till de distansstudenter som finns.

8.3.3 Fördelningsnyckeln för EXR

Den anslagsfinansierade delen av EXR använder helårstudenter (HST) som kostnadsfördelare. Även här är det till större del campusstudenter som använder EXR´s tjänster vid till exempel utbyte. En stor del av verksamheten på EXR är International office, som hanterar utländska studenter, vilket fördelningsnyckeln inte tar någon hänsyn till. Övrig verksamhet är uppdrag och projekt samt Blekinge Yrkeshögskola. Det sker ingen särskild fördelning efter dessa kostnadsdrivare heller.

8.3.4 Fördelningsnyckeln för FOR och dess underavdelningar

Den gemensamma förvaltningens kostnader fördelas på lönekostnader (LK). Kostnader för bland annat registrator och förvaltningschef hamnar här. Lönekostnaden alternativt personalen ute på sektionerna är inte kostnadsdrivande för denna verksamhet utan den är ett måste för högskolan. Trots att LK inte är kostnadsdrivande så kan det vara en rimlig nyckel för fördelningen av kostnaden.

Ekonomiavdelningen är navet i den ekonomiadministrativa hanteringen på högskolan. Den största delen av ekonomiadministrationen sker decentraliserat på sektionerna och enheter. Ekonomiavdelningen ansvarar för högskolans ekonomiska externredovisning och försäkrar att de lagar och förordningar som styr verksamheten följs. Lönekostnad (LK) används som fördelningsnyckel även här. Inte heller här finns det något direkt samband med att om sektioner som har högre LK påverkar kostnaden på ekonomiavdelningen. Det är svårt att hitta något direkt samband med någon orsak som påverkar kostnaden.

Studerandeavdelningens kostnader fördelas på antal helårsstudenter (HST), vilket är naturligt då verksamheten består av handläggning av antagningsärende, studievägledning, tentamenssamordning, administration av LADOK (program som används för att registrera studenterna studieresultat) studerandeadministration samt handläggning av examen. HST kan enligt kausalitetsprincipen fungera som en bra fördelningsnyckel.

Personalavdelningen hanterar personalärenden och nyckeln Anst (antalet anställda) används som fördelningsnyckel känns naturlig.

Informationsavdelningen sköter marknadsföring, informationsmaterial, högskolans centrala webbplats samt reception inklusive växeln. Fördelningsnyckeln Anst/HST används som kostnadsfördelare. Inte heller i detta fall är helårsstudenter och anställda kostnadsdrivande. Det kan dock ses som rimligt att använda denna nyckel eftersom helårsstudenterna är ett resultat av marknadsföringen och informationsmaterialet. De anställda använder webben, informationsmaterial samt receptionens tjänster.

Serviceavdelningen ansvarar för lokaler och utrustning som förvaltningen ansvarar för. Antalet anställda (Anst) används som fördelningsnyckel, vilket kan ses rimligt eftersom det är personalen på sektionen som använder lokaler och utrustning.

IT och Nya media har till uppgift att bevaka och driva den administrativa IT-utvecklingen inom BTH. Lönekostnaden (LK) är basen för fördelningen av avdelningens kostnader. Det är svårt att hitta någon fördelningsnyckel som är kopplad till orsaken för kostnaden. LK kan ändå fungera eftersom all personal får till gång till denna verksamhet.

Studenthälsa är till för studerande. Deras mål är att studenterna ska må bra både till både kropp och själ under sin studietid. Fördelningsnyckeln HST borde justeras för att mer stämma överens med kostnadsdrivaren. Studenthälsan finns på campus och det är i huvudsak studenter på campus som använder sig av deras tjänster.

Högskoleledningen (HLE) innefattar kostnaden för rektor och högskolestyrelsen. Att fördela denna kostnad med LK som bas fungerar bra eftersom någon direkt kostnadsdrivare inte finns. I posten reserv finns ”rektors pengar” som använd vid speciella händelser eller projekt. Här är det också svårt att hitta någon direkt kostnadsdrivare, utan det är en budgetpost för oförutsebara händelser. Fördelningsnyckeln LK verkar fungera.

Grundutbildningsnämnden, består av ledamöter ifrån sektionerna som vid möten hanterar grundutbildningsfrågor. Kostnaden för nämnden fördelas med HST. Det kan spegla att sektionernas antal helårsstudenter speglar frågorna som tas upp i GUN.

Investeringar före 2003 fördelas med LK. Innan 2003 fanns det möjligheter att söka medel från den centrala förvaltningen för investeringar som gjordes för grundutbildningen. Kostnaden för kvarvarande avskrivningar fördelas nu genom LK. Möjlig kostnadsdrivare skulle kunna vara den sektion eller enhet som fick beviljat medel för investeringen.

Genomgången visar att kausalitetsprincipen inte följs i någon större utsträckning men man har önskat använda ett mindre antal fördelningsnycklar där basen ska vara lätt att mäta och registrera.

8.4 En önskvärd effekt

En önskvärd effekt som skett är att under 2006 års budgetdiskussioner med EXR beslöts att de projekt som EXR har ska då det är möjligt läggas över på den operativa verksamheten. Sektionerna påpekade under budgetdiskussionen att verksamheten som bedrevs på EXR hade för liten koppling till deras verksamhet och var inte intresserade av att betala för tjänster som inte bidrog med något till deras verksamhet. Under våren 2006 har ett flertal av projekten lagts över till sektionerna och EXR ska jobba närmare sektionerna vid ansökningar om eventuella framtida projekt för att knyta ihop verksamheterna.

8.5 Rektorspengar

Flera respondenter påtalade att de upplevde ett problem med de medel som rektorn förfogar över under året. Rektorn har under ett antal år tilldelats så kallade rektorspengar som ska användas under budgetåret. Pengarna är tänkta att användas i verksamheten i olika projekt och till incitamentskapande åtgärder. Problemet är att dessa medel inte används i tillräcklig utsträckning. Under 2005 var avvikelsen mot budgeten över 6 miljoner kronor. Dessa medel allokeras från sektionerna via kostnaden för den stödjande verksamheten och meningen är att de skall användas i organisationen.

8.6 Med teorin som bakgrund

Samtliga kostnader ska fördelas mellan verksamhetsgrenar enligt regler för högskolornas årsredovisningar. Detta innebär att verksamhetsgrenarna, förutom sina särkostnader, även ska belastas med sin andel av kostnader för gemensamma funktioner. Någon sådan fördelning mellan de olika verksamhetsgrenarna grundutbildning och forskning görs inte på central nivå innan kostnaden förs över till sektionerna. Det är upptill sektionerna att se till att respektive verksamhetsgren bär sina kostnader.

Arbetsgruppens intension med förslaget var att när budgeten för de olika avdelningarna görs skall resursallokering användas. Kostnadsfördelning används när de olika kostnaderna skulle fördelas ut till sektionerna som vid tillexempel bokslut. I dagsläget kan det finnas verksamhet som betalas av de gemensamma kostnaderna som ingen efterfrågar och som inte behövs för att uppfylla de krav som högskolan har som myndighet. Vid en effektiv resursallokering ska sådan verksamhet avvecklas.

Med teorin som bakgrund kan det konstateras att kostnadsfördelningen av de gemensamma kostnaderna sker med aktivitetsbaserad kalkylering som grund. De olika enheterna (en del med underavdelningar) har definierats som olika aktiviteter. Då enheterna består av avdelningar har dessa också setts som aktiviteter. Ett exempel på detta är förvaltningen som har flera olika avdelningar. Efter det har man försökt att hitta olika kostnadsdrivare i form av lönekostnader, heltidsanställda, helårsstudenter, kvadratmeter och omsättning.

När det gäller kostnaden som ska fördelas ligger denna fast under budgetåret. Det innebär att kostnaden för personalavdelningen ökar inte under året vid nyanställning, ekonomiavdelningens kostnader ökar inte heller om lönekostnaden ökar under året. Kostnadsdrivarna används i detta fall endast som fördelningsnycklar för kostnaderna. Budgeterad totalkostnad fördelas i proportion till fördelningsnycklarnas verkliga utfall. Den största bristen med fördelningsnycklarna är att de baseras på verkligt utfall vilket gör att sektionerna aldrig vet vilken kostnad man får för den stödjande verksamheten. Sektionernas enda möjlighet att påverka kostnaden är genom fördelningsnycklarna. Genom att försöka minska sektionens andel av den totala kostnadsdrivaren kan kostnaden minskas. Men sektionerna är hela tiden beroende av varandra, vilket innebär att man kan misstänka att handlingsfriheten är begränsad[106] Resultatet av detta är att det är svårt att styra en sektion när man inte har något att styra mot. Det finns inget läge när man på sektionen kan säga att nu har vi täckning för alla gemensamma kostnader.

Vissa av aktiviteters fördelningsnycklar ger snedfördelningseffekter på grund av den kostnadsdrivare de är baserade på. ”Fel” nycklar används. De aktuella aktiviteterna är DAT, studenthälsa och BIB:s underavdelning Learning Lab. Fördelningsnycklarna skulle utan större problem och merkostnad kunna justeras så att bättre kausalitet uppnås.

- Genom att dela in DAT:s verksamhet på två aktiviteter, studentdatorer och personaldatorer kan rätt fördelningsnyckar användas. För aktiviteten studentdatorer används antal studenter på campus i Ronneby och Karlskrona som fördelningsnyckel. För personaldatorerna används heltidsanställda på de sektioner som använder sig av DAT:s tjänster.
- Studenthälsans fördelningsnyckel borde justeras till antalet helårsstudenter på de tre campusen. Eftersom det är bara dessa studenter som använder studenthälsans verksamhet mest.
- Kostnaden för Learning Lab fördelas idag på antal helårsstudenter. Verksamheten fungerar som stödjande och utvecklande för distansundervisning. Därför borde den naturliga fördelningsnyckeln vara antalet distansstudenter.

[106] Greve, 1996

9 En effektiv användning av lokaler och bättre känd efterfrågan

Detta kapitel behandlar den tredje och sista effekten som man önskade uppnå med det nya fördelningssystemet. Här presenteras först empirin som följs av en analys där teorin och empirin kopplas samman.

9.1 Två steg

Enligt förslaget skulle lokalanvändning inklusive specialsalar debiteras sektionerna med priser differentierade efter storlek och tidpunkt. Den önskade effekten var en effektiv användning av lokaler och bättre känd efterfrågan när nya hyresavtal tecknas och återinvesteringar i ny utrustning sker.

Debiteringen av sektionerna för lokalkostnaderna har skett i två steg. Första steget skedde under 2005 då lokalkostnaden för de permanent disponerade lokalerna fördelades ut. Steg två innebar att kostnaden för de bokningsbara lokalerna fördelas ut. Eftersom det saknades systemstöd för denna fördelning gjordes en upphandling av ett nytt bokningssystem under 2005. Bokningssystemet har varit igång sedan början av 2006 och nu sker också fördelningen av kostnaden.

9.2 Permanent disponerade lokaler

I första steget som skedde under 2005, fördelades kostnaden för kontor och andra ytor, som disponeras permanent av sektioner och enheter, ut. Det innebär att inför varje budgetår fastställs det permanenta behovet av lokaler för sektioner och enheter. Om en lokal samutnyttjas av sektioner eller enheter fördelas arean efter överenskommelse dem emellan. Kostnader för utrymmen som ingen disponerar permanent eller som inte är bokningsbara, exempelvis korridorer och toaletter fördelas mellan permanent disponerade lokaler och bokningsbara lokaler. Efter det fastställs en genomsnittlig kostnad per kvadratmeter som är baserad på uthyrningsbar area för varje ort. I kostnaden ingår lokalhyra enligt avtal, el, städning och soptömning. Följden blir att varje sektion och enhet får en fast kostnad för permanent disponerade lokaler under budgetåret.

I tabellen nedan kan man se hur kostnaderna fördelar sig mellan lokalerna på de olika campusen för åren 2005 och 2006. Kostnaden för lokalerna på Gräsvik ökar då hyran i det nya bibliotekshuset är dyrare och HAL har permanenta lokaler där efter flytten från Annebo. På campus Annebo kommer inte högskolan att ha kvar några av sina lokaler efter sommaren 2006. Verksamheten där flyttar över till campus Gräsvik.

Ort	2005		2006	
	Kr/m²	m²	Kr/m²	m²
Gräsvik	2 444	10 293	2 492	10 453
Annebo	1 281	2 732	1 443	1 171
Ronneby	2 685	8 324	2 675	8 691
Karlshamn	3 662	1 912	3 405	2 056

Tabell 4 Jämförelse av lokalkostnader per ort 2005 och 2006

9.2.1 Vad har hänt med de permanenta lokalerna?

Vid en jämförelse av budgetarna för 2005 och 2006 kan effekten av detta första steg ses genom att de totalt hyrda kvadratmetrarna har minskat. Totalt sett är minskningen 877 kvadratmeter och det finns ytterligare 1 135 kvadratmeter som inte används. Trots detta har den totala lokalkostnaden inte minskat. Orsaken till detta beror på flera olika orsaker som till exempel att kostnaden för vissa lokaler under 2005 endast var med till hälften eftersom vissa lokaler hyrdes från halvåret.

Vid en närmare granskning av antalet kvadratmeter upptäcks att TEK har mindre antal kvadratmeter än tidigare. TEK genomförde under 2005 en omflyttning i Ronneby av kontor och egna labbsalar vilket ledde till att de lämnade lokaler. MAM har däremot har ökat sina kvadratmeter, vilket skedde när sektionen under 2005 samlokaliserades på en ort. Det innebar att hela sektionen flyttade till andra lokaler i Ronneby. En del av ökningen kan förklaras genom att sektionen fortfarande har undervisning i Karlskrona och därför behöver ha kontorsrum för personalen även där. En annan del av ökningen beror på att de flesta kontorsrummen är större än tidigare. HAL har också ökat sina kvadratmeter vilket beror på att de har flyttat från Annebo till Gräsvik men de har också egna specialsalar i form av bland annat metodrum. Dessa metodrum används till viss del även för föreläsningar. TKS har påbörjat en diskussion om en översyn av behovet av de specialssalar som idag används för undervisningen. De gemensamma funktionerna har minskat sina lokalkostnader.

Effekten av att fördela ut kostnaden för de permanenta lokalerna kan man se i en ökad kostnadsmedvetenhet som inte fanns tidigare. Sektionerna ser över sina behov av permanenta lokaler och en förtätning av kontoren har skett där vissa sektioner är mer aktiva än andra.

9.2.2 Analys

Standard är ett förutberäknat värde för en viss uppoffring eller prestation för en kommande period. Det ger uttryck för vad något kommer att kosta under den närmaste perioden. Priset per enhet av en viss resurs gånger antalet enheter av använd resurs ger standardkostnaden.[107] Teoretiskt innebär det att BTH har bestämt en standardkostnad för varje ort som sedan ligger till grund för det internpris som sektionerna får betala. Genom att varje sektion har en fastställd kostnad för sina permanenta lokaler har man möjlighet att påverka dessa kostnader. Detta har också skett på sektionerna. Genom att man nyttjar lokalerna på ett effektivare sätt kan kostnaden för permanent disponerade lokaler minskas. Enligt direktiven skall överskottslokaler stängas och kostnaden skall fördelas proportionellt mot övriga permanent disponerade respektive bokningsbara lokaler. Den stora skillnaden blir när BTH skriver om hyreskontrakten på respektive campus. Genom att antalet hyrda kvadratmetrar minskar, minskar också den totala hyreskostnaden.

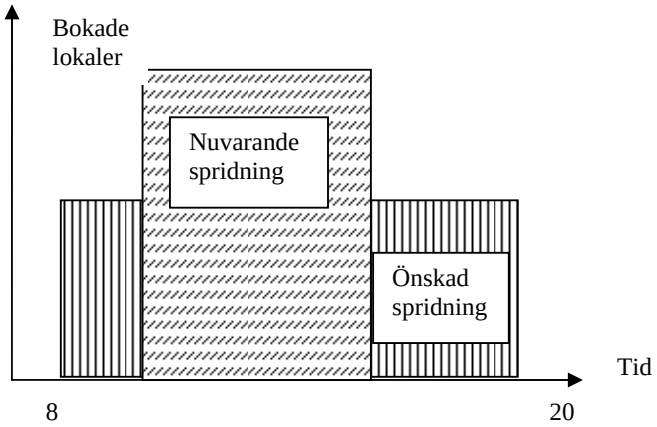
[107] Ax, Johansson, Kullvén, 2002

9.2.2.1 Suboptimering

De olika standardkostnaderna per ort påverkar styrningen. Lokalerna i Karlshamn är över 700 respektive 900 kronor dyrare per kvadratmeter än i Ronneby respektive Karlskrona. TKS är den sektion som har störst verksamhet i Karlshamn för övrigt är det bara TEK som har några kontor där. Enligt BTH:s internt satta mål ska högskolan finnas lokaliserad på tre campus och genom att kostnaden för lokalerna skiljer sig så mycket åt på dessa tre orter leder detta till suboptimering. Högskolan strävar efter en tvärvetenskaplig forskning mellan de olika vetenskapliga ämnena vilket kräver närhet mellan de olika forskarna för att gör det möjligt. . Men med rådande differentieringen av lokalkostnaden mellan de olika orterna vill ingen sektion öka eller flytta någon verksamhet till Karlshamn.

9.3 Bokningsbara lokaler

Det andra steget i fördelningen av lokalkostnaderna har skett från och med 2006, då lokaler som bokas via bokningssystemet betalas efter storlek och den tid som lokalen bokats. Arbetsgruppens tanke med fördelningen av de bokningsbara lokalerna var att få större spridning av användningen av lokalerna under dagen, vilket skulle ske genom en prisdifferentiering. Bokas lokaler tidig morgon och sen eftermiddag skulle dessa bokningar göras till en lägre kostnad och på så sätt sprida användningen av lokalerna.



Figur 3 Önskad effekt

9.3.1 Regler för fördelning av kostnaden för bokningsbara lokaler

Alla sektioner och enheter bokar lokaler efter behov i bokningssystemet. Det görs ingen differentiering av lokalkostnaden beroende på när lokalen används. I bokningssystemet har en spärr lagts in vilken innebär att avbokning av bokad lokal kan göras till och med tre veckor innan den vecka avbokningen avser. Bokar man av senare genereras full kostnad.

Beroende på storleken på lokalerna i bokningssystemet sätts en schabloniserad proportionell faktor x, 3x, 5x, 7x, 9x, 12x. Undantag för detta är lokalerna på Annebo, där storleksfaktorn halveras, eftersom dessa lokaler har lägre hyra och endast hyrs fram till och med sommaren 2006. Varje bokning av en lokal genererar en kostnad per timme som är proportionell med storleksfaktorn uttryckt i ett antal x.

När året är slut summeras varje sektions bokningar. Den totala summan av antalet x ska motsvara den totala kostnaden BTH har för de gemensamt bokningsbara lokalerna. Den

slutliga kostnaden för respektive sektion är beroende av hur många x sektionen har av den totala summan x. Bokning av lokaler för högskolegemensam aktivitet ska redovisas men räknas inte in i den totala summa x som ska motsvara kostnaden för de bokningsbara lokalerna. Eftersom den totala bokningen styr värdet på x kommer ingen att veta kostnaden för x förrän vid året slut. I budget och vid uppföljning används ett preliminärt värde på x. Det preliminära värdet på x för 2006 är 86 kronor per timme.

Det har införts regler hur bokningar under dagtid ska göras för att effektivisera användningen av lokaler. Bokningar ska göras enligt tvåtimmarspass enligt följande klockslag: 8-10, 10-12, 13-15 eller 15-17 eller tretimmars bokningar 10-13, 12-15 eller 15-18. Görs bokningar på annat sätt genereras kostnader för hela pass som berörs av bokningen. Exempelvis genererar en bokning mellan 8 och 11 kostnader för fyra timmar och inte tre timmar som är det verkliga antalet bokade timmar.

Uthyrning av de bokningsbara lokalerna sköts centralt. Intäkterna reducerar den kostnad som ska fördelas på sektionerna. Sker uthyrning av sektionsspecifika lokaler som till exempel laboratorium sköts det av respektive sektion som även får intäkten. Det är inte tillåtet för enheterna att hyra ut sina lokaler.

9.3.2 Jämförelse av interna och externa priser på bokningsbara lokaler

Vid jämförelse av prislistan för tillfällig uthyrning av lokaler och de interna priserna på samma lokal kan man konstatera att det är billigare för externa att hyra vissa lokaler än det är för sektionerna. Detta beror naturligtvis på vilket värde x får vid slutet på året.

Lokal	Antal personer	Pris/timme	Pris/halvdag	Pris/heldag
Aula, Karlshamn	180	1450	3500	5300
Tellus, Ronneby	130	900	2300	3400
Aula, Ronneby	120	800	2000	3000
Föreläsningssal	70-100	450	1200	1850
Föreläsningssal	40-70	350	950	1450
Föreläsningssal	<40	250	650	1000
Konferensrum	10-20	200	400	550
Grupprum	< 10	200	400	550

Tabell 5 Prislista för tillfällig uthyrning av BTH:s lokaler

När värdet på faktor x är 85 kronor enligt det preliminära värdet för 2006 ser den interna kostnaden för BTH: s lokaler ut enligt tabellen nedan. Eftersom varje lokal har en bestämd faktor finns det två olika priser på föreläsningssalarna.

Lokal	Antal personer	Faktor	Pris/timme	Pris/halvdag	Pris/heldag
Aula, Karlshamn	180	12	1020	4080	8160
Tellus, Ronneby	130	12	1020	4080	8160
Aula, Ronneby	120	12	1020	4080	8160
Föreläsningssal	70-100	12 eller 9	1020 765	4080 3060	8160 6120
Föreläsningssal	40-70	7 eller 5	595 425	2380 1700	4760 3400
Föreläsningssal	<40	3	255	1020	2040
Konferensrum	10-20	1	85	340	680
Grupprum	< 10	1	85	340	680

Tabell 6 Internprislista för BTH:s lokaler

Det kan konstateras att intern användning av lokaler är dyrare i alla fall utom fem. Aulan i Karlshamn är billigare per timme och konferensrum och grupprum är billigare per timme och halvdag. Teoretiskt sett innebär det att sektionerna kan minska sina lokalkostnader genom att låta någon utomstående hyra de lokaler som behövs, till de fastställda externa priserna, och sedan faktureras sektionen kostnaden. Sektionen skulle på detta sätt få en mindre kostnad och dessutom ha en känd lokalkostnad.

9.3.3 Minskat antal bokningar

Följden av den nya fördelningen av kostnaderna för de bokade lokalerna har enligt intendentens personliga bedömning lett till att bokningarna har minskat och till en större noggrannhet med avbokningarna. Vid en jämförelse av bokningarna gjorda under tre veckor på våren 2005 och våren 2006 kan detta också konstateras. Sektionernas totala antal bokningar har gått ner med 63 procent. HAL är den sektion med kraftigast minskning, 77 procent.

	Antal bokade X vecka 5, 10, 15 2005	**Procent av bokade X**	**Antal bokade X vecka 5, 10, 15 2006**	**Procent av bokade X**	**Minskning av antal X**	**Procentuell minskning**
MAM	1872	16 %	952	22 %	920	49 %
HAL	1687	15 %	386	9 %	1301	77 %
TKS	2594	23 %	947	22 %	1647	63 %
TEK	5283	46 %	1980	46 %	3303	63 %
Totalt	**11435**		**4265**		**7170**	**63 %**

Tabell 7 Jämförelse av lokalbokningar gjorda på sektionerna

Enligt ekonomen på HAL beror deras kraftiga minskning beror bland annat på att vid införandet av fördelningen av kostnaderna för bokningsbara lokaler informerades de anställda vid en arbetsplatsträff om vilka regler som gäller. Eftersom de har egna specifika lokaler som de disponerar permanent för sin utbildning ska dessa användas främst. Genom att sprida ut bokningarna över veckan minskar risken att behöva boka en lokal som är större än vad man behöver. När man bokar lokaler som skall användas före och efter lunch bokas lokalen inte över den timme som den inte används. Ett problem som HAL har är att kunna boka rätt lokal med kort framförhållning. Den korta framförhållningen beror på att undervisningen bygger på problembaserat lärande[108].

På TEK har sektionen två personer som sköter all schemaläggning bland annat för att minska schemakrockar för studenterna. Detta bidrar också till att möjligheterna för att lokalbokningen ska bli så effektiv som möjligt ökar, genom att bokningar görs inom två- och tretimmarspassen. TEK använder också de egna labblokalerna till undervisning i större utsträckning nu än tidigare. En avdelning inom TEK hyr ut sin egen specialsal till de andra avdelningarna mot en kostnad som är betydligt lägre jämfört med om man bokar en sal av samma storlek via bokningssystemet. Fördelningen av kostnaden för de bokningsbara lokalerna är något som diskuterats mycket på TEK vilket till viss del beror på att TEK:s avdelningar också har resultatansvar. Eftersom avdelningarna får bära kostnaden för deras

[108] Problembaserat lärande bygger på att studenterna kontaktar lärarna när de stöter på ett problem som de behöver ha mer kunskap om och då kan en föreläsning läggas in.

bokningar blir kostnaden direkt märkbar långt ner i organisationen. Detta har bidragit till att det finns en ökad kostnadsmedvetenhet inom sektionen.

MAM har inte infört några nya regler utan bokningar av lokaler görs i stort sett på samma vis som tidigare. Personalen har blivit informerad om de centrala reglerna som gäller vid bokningar. Interndebiteringen av kostnaden för de bokningsbara lokalerna har inte föranlett någon diskussion. Diskussionen som har förekommit har snarare rört det nya bokningssystemet än eventuella kostnader. Tabell 7 visar att MAM:s andel av de totala bokningarna har ökat vilket medför, om trenden håller i sig, en ökad andel av de totala kostnaderna för de bokningsbara lokalerna vid årets slut. MAM har ingen specialsal att förlägga undervisning till vilket kan vara en orsak till att minskningen inte är så stor som på övriga sektioner.

TKS har inte heller infört några nya regler. Det bör påpekas att för verksamheten i Karlshamn finns det endast tre salar som är bokningsbara, aulan och två små föreläsningssalar. Resten av lokalerna i Karlshamn är specialsalar för undervisningen. När det gäller verksamheten i Karlskrona så finns det nu en tydlig medvetenhet om den kostnad som uppkommer när man bokar lokaler vilket har medfört att personalen bokar mer restriktivt. Orsaken är att kostnaden för bokningsbara lokaler förs ut direkt till kurserna. Tidigare förekom det att salar bokades i reserv vilket inte figurerar i samma utsträckning längre. TKS har också egna specialsalar för undervisning. Enligt en av ekonomerna på sektionen pågår det en intern diskussion om det är möjligt att göra om en av dessa till en datorsal istället. Detta skulle leda till att behovet av att använda de bokningsbara datasalarna minskar och datorerna skulle utrustas med de specifika programvaror som behövs.

Vid interjuver påtalar flera respondenter att de sektionsspecifika salarnas användning har ökat och nu används dessa salar även för föreläsningar. Vissa sektioner har köpt in overheadprojektorer för att använda dessa vid föreläsning i de sektionsspecifika salarna i stället för att boka en föreläsningssal.

9.3.4 Miss i bokningssystemet

Vid en av intervjuerna framkom det att det inte finns något stöd i det nya bokningssystemet för att belasta bokningar som gjorts så att andra pass berörs. Enligt reglerna ska en bokning mellan 8 och 11 generera kostnader för fyra timmar och inte de tre timmar som är de verkligt bokade. Fördelningarna av bokningarna som görs nu sker utan någon korrigering för dessa bokningar. Detta är inget som är vidare känt ute på sektionerna, vilket gör att bokningar över de olika passen fortfarande sker med restriktioner.

9.3.5 Ingen prisdifferentiering

Eftersom det inte sker någon differentiering av lokalkostnaden beroende på när lokalen används uppnås inte den önskade spridningen som arbetsgruppen önskade. Skillnaden som skett är att lokalerna används mindre men under samma tider. Genom att differentiera priset så att det blir billigare att använda lokaler mellan klockan 8 och 9 samt efter klockan 15 alla dagar och efter lunch på fredagar kunde användningen av lokalerna spridas ut och behovet av lokaler minskas. Med det nuvarande systemet uppnås endast en minskning av användningen under samma tider som tidigare. Enligt både lärare och annan personal är det fortfarande så att lokaler står tomma under till exempel fredagseftermiddagar.

9.3.6 Bokat i reserv

Under intervjuerna har det framkommit en orsak till att bokningarna har minskat beror bland annat på att ”luftbokningar”(lokaler som bokats men inte använts), inte längre görs i samma utsträckning. Tidigare förekom det att lokaler bokades i reserv och när de inte behövdes bokade de inte av. Dessa luftbokningar/reservbokningar har bidragit till att högskolan har de bokningsbara lokalerna som finns. Alla reservbokningar som gjorts har drivit upp totalkostnaden för de bokningsbara lokalerna. Flera respondenter har påpekat att det tidigare var mycket vanligt att när man gick förbi en sal som enligt bokningarna var upptagen var den tom. Det finns ingen analys gjord om hur mycket dessa bokningar har påverkat lokalbehovet. Vid jämförelsen av bokningar under de två olika åren går det inte att låta bli att fråga sig om det är så att MAM är den sektionen som gjort minst luftbokningar, detta med hänsyn till minskningen av bokningar på övriga sektioner.

9.3.7 Konsekvenserna av valt system

Internpriserna styr i den meningen att de inverkar på de beslut som grundas på olika kalkyler där internpriser tas med. Motivationen som internpriserna ger kan uttrycka sig på två sätt. Dels ger de ett ökat kostnadsmedvetande i resursutnyttjandet, dels ger de ett incitament till ett mer aktivt handlande.

Det nya systemet har medfört att personalen har blivit kostnadsmedveten och det bidrar till en effektivare användning av lokalerna. Problemet är att internpriset inte är fastställt utan bara preliminärt vilket gör att sektionerna inte vet vilken kostnad de har för dessa lokaler. Det är först när hela året har gått som man vet det verkliga priset. Sektionerna har visserligen möjlighet att påverka kostnaden genom att hålla koll på sina egna bokningar men kostnaden påverkas även av de andra sektionernas användning vilken man inte har någon kontroll över.

Eftersom sektionscheferna har ett resultatansvar betraktas resultatet som ett effektivitetsmått. Chefen måste uppfatta måttet som meningsfullt och då spelar graden av påverkbarhet en viktig roll. Handlingsfrihet är ytterligare något som förutsätts. Ansvarig chef ska kunna välja mellan olika kombinationer av resursinsatser eller prestationer. Eftersom sektionerna är ömsesidigt beroende av varandra, får beslut som fattas återverkningar även på de andra sektionerna.[109]

Risken finns även att sektionerna använder lokaler som inte är rätt anpassade för antalet studenter och undervisningssätt. Exempel på detta kan vara när föreläsningar hålls i för små salar och luften inte räcker till. Detta kan innebära sämre kvalité på undervisningen som studenterna får och påverka deras möjligheter för att klara av sina studier men även deras omdöme av skolan.

Risken med tillämpningen av full kostnadstäckning för de bokningsbara salarna är att det leder till att ingen längre har råd att boka dessa lokaler. Eftersom kostnaderna för de bokade salarna blir dyrare ju mindre bokningar som görs leder det till att sektionerna inte vill boka några salar. I detta fall måste ett annat system användas.[110] Att fördela kostnaden för de bokningsbara lokaler som i dagsläget inte används med en annan fördelningsnyckel än andelen av bokningarna kan vara ett sätt att minska det problemet, särskilt under den första tiden under införandet av det nya systemet. Eftersom lokalerna inte går att säga upp under

[109] Greve, 1996
[110] Larsson & Tjärnqvist, 1999

löpande avtal är det lämpligt att fördela kostnaden för lokaler som inte bokats via helårsstudenter på campus. Orsaken till att högskolan har de lokaler som finns i dagsläget beror ju på tidigare års uttalade behov av lokaler. Kostnaden för tillgängliga lokaler består av två delar, kostnad för utnyttjade lokaler och kostnad för outnyttjade lokaler. Lokalkostnaden är en fast kostnad som inte kan påverkas på kortare sikt. Detta kan i ett företag jämföras med ledigkapacitet. Orsaken till att kostnaden för outnyttjad kapacitet bör identifieras är att kostnadsdrivare och produkter inte ska påverkas av lågt kapacitetsutnyttjande. Risken finns att man hamnar i en ”dödssprial”. Ju mindre lokalerna används desto dyrare blir de som bokas. I ABC-kalkylen ska produkter endast belastas med de kostnader som de orsakar och därmed undviks risken med ”dödsspiralen”. Istället kan organisationen försöka åtgärda den lediga kapaciteten.[111]

Högskolans metod är full kostnadstäckning, vilket innebär att samtliga kostnader inklusive lokaler och utrustning ska täckas. Vid fördelningen av kostnaden för de bokningsbara lokalerna fördelas dessa endast ut till sektionerna och ingen fördelning sker till enheterna för deras bokningar. Orsaken till att enheternas användning av de bokningsbara lokalerna inte tas med är att deras användning inte är särskilt stor.

[111] Cooper & Kaplan, 1992

10 Slutsatser

Följande kapitel innehåller en redogörelse för de slutsatser jag kommit fram till genom min analys. Jag besvarar mina frågeställningar och ger förslag till fortsatta studier inom ämnet.

10.1 Större intäkter

Enligt principförslaget skulle alla intäkter gå direkt utan avtaxering till sektionerna. Detta skulle leda till större intäkter genom att intäktsgenererande beslut skulle stimuleras utifrån vad som var bäst för koncernen och överensstämde med våra uppdragsgivares mål.

I enlighet med förslaget kanaliseras alla intäkter till sektionerna. Vid en jämförelse av de totala intäkterna kan inte någon direkt effekt konstateras. Orsakerna till detta är bland annat att det inte påverkat sektionernas beslut om att ställa in eller att genomföra kurser. När det gäller extern intäkter kan det vara svårt att analysera detta eftersom det tar tid att arbeta upp kontakter och avtal.

Den största bristen i den nya modellen är att fördelningsnycklarna baseras på verkligt utfall, därmed försvann de positiva intentionerna med den nya modellen. Alla beslut som sektionen tar påverkar på ett eller annat sätt fördelningen av de gemensamma kostnaderna. Sektionerna har inget att styra mot eftersom de aldrig vet vilka kostnader de har för de gemensamma funktionerna.

10.2 Gemensamma funktionerna

Effekten att de gemensamma funktionerna ska styras av efterfrågan på koncern och sektionsnivå har inte uppnåtts. Den största orsaken är helt enkelt att beslutet inte följde principförslaget. Kostnaden för de gemensamma funktionerna fördelas genom ett antal framtagna nycklar. Som tidigare nämnts upplever sektionerna att det finns ett glapp mellan sektioner och stödenheter. En orsak till detta kan vara att sektionerna är resultatstyrda, medan stödenheterna är budgetenheter och har sin budget att hålla. Vissa fördelningsnycklar som används bidrar till en snedvriden fördelning av kostnaderna. Genom att justera dessa nycklar kan en del av problemet rättas till. Sektionerna kan påverka sina egna fördelningsnycklar men är även beroende av de andra sektionernas fördelningsnycklar som de inte kan påverka. Arbetsgruppens intension att få ett resursallokeringssystem där de olika verksamheterna prioriteras i relation till varandra har uppnåtts.

Det ska dock påpekas att det hela tiden pågår utvecklingsarbete både av redovisningssystemet och av budgetprocessen vilket bidrar till att fördelningsnycklarna diskuteras och justeras vilket förhoppningsvis leder till att felaktigheter rättas till efterhand.

10.3 Effektivare användning av lokaler

Enligt principförslaget var den önskade effekten en effektivare användning av lokalerna och en bättre känd efterfrågan när nya hyresavtal tecknas och återinvesteringar i ny utrustning görs. För att kunna svara på om dessa effekter uppnåtts delas lokalerna upp i två olika delar, permanent disponerade lokaler och bokningsbara lokaler.

10.3.1 Permanent disponerade lokaler

För de permanent disponerade lokalerna har en effektivare använd och en bättre känd efterfrågan uppnåtts. Sektionerna har sett över sitt lokalbehov och i vissa fall lämnat lokaler. Prissättningen av lokalerna på de olika orterna har dock lett till suboptimering. Priset per kvadratmeter är över 700 kronor dyrare i Karlshamn vilket medför att sektionerna inte vill förlägga sin verksamhet där. TKS som har en stor del av sin verksamhet där har ingen annan valmöjlighet i dagsläget.

10.3.2 Bokningsbara lokaler

Vid en jämförelse av perioden innan de nya reglerna för de bokningsbara lokalerna infördes och efter är det tydligt att bokningarna har minskat kraftigt. För vissa sektioner är minskningen över 63 procent. Orsaken till nedgången i antal bokningar beror på flera faktorer:

- Kostnaden för användningen av dessa lokaler blir synbar
- Ökad kostnadsmedvetenhet
- Minskat antal reservbokningar
- Personalen på vissa sektioner har blivit informerade om hur bokningar ska gå till
- Vissa sektioner använder permanent disponerade lokaler i större utsträckning för föreläsningar än tidigare.
- En sektion har två personer som hanterar all schemaläggning vilket innebär att de bokar de lokaler som sektionen behöver för undervisningen.

Den önskade spridningen av användningen av lokalerna över dagen har inte uppnåtts. Det beror bland annat på att det inte skett någon differentiering av kostnaden för bokningarna görs. Genom att sätta ett lägre pris på lokalerna under vissa timmar på dagen hade möjligtvis viss spridning kunnat uppnås. Effekten som nu uppnåtts är att det är färre som använder lokalerna från klockan 9 för att inte generera kostnad för två pass. Detta leder till att spridningen av användningen av lokaler blir mindre än innan. I reglerna för bokning står det att bokningar ska göras enligt två- eller tretimmarspass enligt vissa klockslag för att inte genera kostnader för ytterligare pass. Under detta arbete har det framkommit att det inte finns något systemstöd för att kolla dessa bokningar och fördela den extra kostnaden. Detta är något som i dagsläget inte är känt i organisationen utan alla följer reglerna. Frågan är vad som händer när det blir känt!

Sektionerna vet inte under året vad det kostar att boka en lokal. Det finns bara ett fiktivt pris som justeras vid årets slut och de totala bokningarna summeras. Vid en jämförelse av det fiktiva priset på en lokal och det pris som högskolan tar om externa hyr någon av de bokningsbara lokalerna är nästan alla lokaler billigare för de externa. Det innebär att om sektionerna vill ha kontroll på sina lokalkostnader kan ett externt företag göra alla bokningar åt sektionen och sedan fakturera sektionen för kostnaden.

De bokningsbara lokaler som högskolan idag har beror på tidigare års efterfrågan från sektionerna. Som tidigare nämnts har efterfrågan på dessa minskat markant. Kostnaden för de lokaler som inte bokas fördelas på de lokaler som bokas. Detta leder till att de lokaler som bokas blir dyrare ju mindre som bokar och ju dyrare lokalerna är desto mindre bokar sektionerna. I längden blir detta ohållbart. Eftersom lokalbeståndet i dagsläget beror på tidigare års efterfrågan borde kostnaden fördelas genom att kostnaden för de bokade lokalerna

fördelas mellan de som bokar och kostnaden för de lokaler som inte bokas fördelas på annat vis.

En annan negativ effekt är att kvalitén på undervisningen riskerar att bli sämre när sektioner inte använder lokaler som är lämpliga i storlek och utförande.

10.4 Andra faktorer som påverkar

Vilka är då de största orsakerna till att önskade effekter inte lyckats uppnås?
Beslutet som styrelsen tog följde inte arbetsgruppens principförslag. Orsaken till det har jag inte kunnat klargöra. En bidragande anledning kan vara att organisationen inte var mogen att ta steget fullt ut. Hade principförslaget följts till fullo hade det inneburit större förändringar.

Styrmedlen en organisation kan använda sig av är både hårda och mjuka. I uppsatsen har fokus legat på de formella styrmedlen. Genom att använda en annan infallsvinkel kan de orsaker som getts till att önskade effekter inte uppnåtts kompletteras ytterligare. Ansvarsfördelning, personalstrukturer och beslutsprocesser är exempel på organisationsstrukturer som också är styrmedel och som har en stor påverkan på de önskade effekter som det nya fördelningssystemet skulle medföra. Även mindre formaliserad styrning i form av företagskultur, lärande och ledningsstöd fyller en stor roll i hur de önskvärda effekterna uppnåtts. Dessa olika områden är beroende av varandra.

Parallellt med omorganisationen har förändringen av budgetprocessen förändrats. Många menar att det är svårt att särskilja vilka effekter som beror på vad. En del är kritiska mot att styrsystemet inte omedelbart anpassades till den nya organisationen. I webbenkäten ställdes frågan om BTH har en väl fungerande ekonomistyrningen.36 % instämmer helt eller i huvudsak, medan 26 % inte instämmer alls.[112]

Vid en närmare granskning av BTH:s organisation ser man otydligheter i arbetssätt, befattningar och ledningsnivåer inom de olika sektionerna vilket leder till otydligheter internt och externt.[113] Dessa faktorer påverkar självklart också de effekter som önskades uppnås.

BTH har under våren/sommaren 2006 beslutat att införa ett processorienterat arbetssätt. Det ska finnas två stycken huvudprocesser, grundutbildning och forskning. Till dessa knyts stödprocesser. För stödprocesserna utses processansvariga. Vad detta får för påverkan på fördelningssystemet är inte känt.

10.5 Förslag på fortsatt arbete

Förslag på fortsatt arbete att undersöka vilka resurstilldelningssystem de olika högskolorna använder och att analysera vilka olika suboptimeringar som kan förekomma. Att göra en uppföljande studier av BTH för att följa hur de olika fördelningsnycklarna förändras och se om fördelningen av de gemensamma kostnaderna slutligen fördelas på det sätt som arbetsgruppen hade som intention. En av de önskade effekterna var större intäkter vilket var lite svårt att analysera efter så kort tid. Det hade varit intressant att följa upp och se om det gett utfall på längre sikt. Vidare kunde det vara intressant att se på varför de önskade effekterna inte uppnåtts ur en annan synvinkel. Tillexempel genom att titta på hur

[112] Svensson & Svensson, 2006-06-09
[113] Ibid

ansvarsfördelning, kommunikation, organisation och beslutsprocesser har påverkat möjligheterna att nå de önskade effekterna. Ytterligare förslag kan vara att göra en jämförande studie hur andra högskolor löst problematiken med fördelning av lokalkostnaderna.

Referenser

Anthony, R.N & Govindarajan, V., 2001, Management Control Systems. McGraw-Hill Book Co, Singapore.

Andersen, I. 1998, Den uppenbara verkligheten. Studentlitteratur, Lund.

Andersson, G. 1997, Kalkyler som beslutsunderlag. Studentlitteratur, Lund.

Arvidsson, G. 2001, ”Internprissättning”, I Arvidsson, G., Controllerhandboken, Förlag AB Industrilitteratur, Stockholm.

Ax, C. Johansson, C. Kullvén, H. 2005, Den nya Ekonomistyrningen. Malmö, Elanders Berlings.

Brorström, B; Haglund, A; Solli, R. 1999, Förvaltningsekonomi. Studentlitteratur, Lund

Cooper R. Kaplan R.S. 1992, *”Activity based systems: measuring the cost of resource usage”*, Accounting Horizonz, vol. 6, no 3

Eneroth, B. 1984, Hur mäter man ”vackert”? Grundbok i kvalitativ metod. Graphic Systems AB, Göteborg

Ewing, P; Samuelson, L.A. 2002, Styrning – med balans och fokus. Liber, Malmö

Greve, J. 1996, Budget. Studentlitteratur, Lund.

Kullvén, H. 2001, Ekonomisk styrning – grunder och perspektiv. Liber AB, Malmö.

Larsson, Å; Tjärnqvist, T. 1999, Internprissystem – en jämförelse mellan en offentlig och en privat verksamhet. LTU, institutionen för industriell ekonomi och samhällsvetenskap.

Lundahl, U. & Skärvad, P-H. 1999, Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer. Studentlitteratur, Lund.

Rombach, B. 1991, Det går inte att styra med mål! Studentlitteratur, Lund.

Samuelsson, L. A. 1990,”Models of Accounting Information Systems.” Lund, Studentlitteratur.

Samuelsson, L. A. 1998, ”Controllerhandboken”. Sveriges Verkstadsindustrier, Stockholm.

Samuelsson, L.2001, Controllerhandboken. Tabs Tryckeri AB, Småland

Ulbrich, F. 2003, Introducing a research project on shared services in governmental agencies. Handelshögskolan, 2003.

Wallander, J. 1994, Budgeten – ett onödigt ont. Upplaga 2, SNS Förlag, Stockholm.

Administrativ översyn, Blekinge Tekniska Högskola (BTH), BDO Consulting Group Stockholm AB, 2005-06-01 Rapport

Svensson, A; Svensson, L. 2006-06-09, Utvärdering av omorganisationen inom Blekinge Tekniska Högskola. Professional Management, Täby.

Övriga källor

Budgetmallar och anvisningar 2004, Blekinge Tekniska Högskola
Årsredovisning 2004, Blekinge Tekniska Högskola
Årsredovisning 2005, Blekinge Tekniska Högskola
Rektorsbeslut R048/04, Blekinge Tekniska Högskola
Regleringsbrev 2004 , Blekinge Tekniska Högskola, Utbildningsdepartementet, 2003
Regleringsbrev 2006 , Blekinge Tekniska Högskola, Utbildningsdepartementet, 2005
Internrapport 2005-12-31, Blekinge Tekniska Högskola
Högskolestyrelsens protokoll 2004-06-22, Blekinge Tekniska Högskola.
Fakta om BTH

ESV 2005:10, Styrningen av försvaret
ESV 2006:20, Statlig lokalförsörjning
RRV 1999:44, Folkbildning – styrning och kontroll
RRV 1996:34, Interna resultatenheter – en referensram
RRV 1996:46, Uppföljning av resultatredovisning och ekonomistyrning vid universitet och högskolor, Riksrevisionsverket, CM-gruppen, Stockholm, 1996
ESV:s allmänna råd till förordningen, Årsredovisning och budgetunderlag

http://www.hsv.se/hogskolan/hogskolorna/finansiering/. Datum för åtkomst 2006-04-03.
http://www.hsv.se/hogskolan/hogskolorna/. Datum för åtkomst 2006-04-03.
http://www.hsv.se/hogskolan/. Datum för åtkomst 2006-04-03.
http://www.hsv.se/hogskolan/hogskolorna/organisation/. Datum för åtkomst 2006-04-03.
http://www.esv.se/amnesomraden/verksamhetsstyrning/internstyrning.4.e1666ffbab02dde8000838.html. Datum för åtkomst 2006-04-03.
http://www.esv.se/amnesomraden/verksamhetsstyrning/attsattamal.4.381a53100408a. Datum för åtkomst 2006-04-03.