

# Effektivisering av universitetsgemensam verksamhet

## Innehåll

1	Inledning.....	2
2	Möjliga förändringar .....	4
2.1	Områden/aktiviteter som innebär en sänkning av ambitionsnivå .....	4
2.2	Områden som kan bedrivas i extern regi .....	12
2.3	Områden/aktiviteter som kan tas bort.....	13
2.4	Områden/aktiviteter där arbetsätt och organisation kan förändras .....	16
2.5	Övrigt .....	20
3	Områden som kräver fortsatt utredning .....	22
4	Förslag till fortsatt arbete inför delleverans 2.....	23

# 1 Inledning

Universitetsstyrelsen diskussion kring kärnverksamhetens resursbehov ledde till att rektor i sitt planeringsuppdrag inför verksamhetsplan och budget år 2018 och plan år 2019-2020 beslöt följande:

”Universitetsdirektören ges i uppdrag att till rektor återkomma med förslag på hur den universitetsgemensamma verksamheten kan förändras kommande år, i syfte att frigöra resurser till kärnverksamheten. I uppdraget ska möjligheterna till effektivisering genom samverkan med likartade verksamheter på fakultets- och institutionsnivå beaktas. Förslaget ska beskriva både ekonomiska och verksamhetsmässiga konsekvenser av givna förslag”.

Följande rapport utgör en del av delleverans 1 som ska lämnas till rektor senast den 28 februari i enlighet med beslutet Effektivisering av verksamhetsstöd (dnr LiU-2017-03615). Uppdragsbeskrivningen är att ta fram kostnadsreduceringar som motsvarar minst 10 mnkr vilka ska vara möjliga att genomföra och realisera från 1 januari 2019 till 31 december 2019. Verksamhetsmässiga och ekonomiska konsekvenser av förslagen ska redovisas, liksom förslag på tidplan för genomförande. Övriga delar som ingår i delleverans 1 är en nationell omvärldsspaning och en invärldsspaning. Senast den 1 november 2018 ska en slutrapport inkomma till rektor.

Arbetet med uppdraget har huvudsakligen genomförts genom samtal med avdelningschefer inom universitetsförvaltningen, kanslichefer vid fakulteterna samt överbibliotekarien, UF:s administrativa chef, UF:s controller, LiU:s controller samt controller på IMT. Samtalen genomfördes under perioden 6-13 november 5-8 december. Under januari månad har prefekter och administrativa chefer kommit med synpunkter, förslag och medskick till arbetet.

Det som framkommit vid dessa samtal har samlats i bruttolistor som möjliga kort- eller långsiktiga förändringar av varierande slag inom verksamheten. Samtalen, främst med ekonomer, har också handlat om ambitionen att ta fram en modell för att följa upp kostnader för verksamhetsstödet. Arbetet med en modell för kostnaderna för verksamhetsstöd vid hela LiU kommer att bedrivas av en grupp under ledning av Tore Gidlund, controller för LiU, med stöd av controller från fakultet samt ett antal controllers från institutioner av olika storlek och med olika geografisk placering. Arbetet med framtagande av modell inleddes den 24 januari. En modell av detta slag är viktig då det möjliggör en

bild av de faktiska kostnaderna på olika nivåer och deras utveckling. Idag finns inte denna bild och den diskussion som finns kring OH-kostnader riskerar att ge upphov till bristande förtroende mellan nivåerna. En god kostnadsuppföljning är också av stor betydelse för ett fortsatt långsiktigt effektiviseringsarbete.

Möjliga förändringar som framkommit vid genomförda samtal har nedan grupperats i olika typer. Det kan handla om områden/aktiviteter där ambitionsnivån kan sänkas, områden/aktiviteter som kan bedrivas i extern regi, områden/aktiviteter som kan tas bort samt områden/aktiviteter där arbetssätt kan förändras. Det sistnämnda kan i vissa fall också innefatta en förändring av hur verksamhetsområdet är organiserat.

En viktig input när det gäller områden där arbetssätt och eventuellt organisation ses över, vilket arbetas vidare med till leverans 2, är att inom ramen för projektet tar varje processansvarig tjänsteman ställning till på hur många nivåer respektive ansvarsområde bör bedrivas. Verksamhets- och kompetensanalyser (VoK:ar) ska också genomföras för varje verksamhetsområde, inklusive biblioteket. I denna ligger att bestämma hur stödet bör organiseras och bedöma hur behoven kommer att utvecklas. Arbetet med VoK:ar startades upp i mitten av februari och analyserna bör vara klara senast i början av oktober. För att arbeta med verksamhets- och kompetensanalys behövs data, en uppsättning sådana data som är central, särskilt då besparingar ska göras, är pensionsavgångar. Denna data finns framtagen och kommer att finnas som underlag.

Utredningens hittillsvarande arbete har visat att det inte finns särskilt mycket enkla och snabba åtgärder som leder till besparingar inom stödverksamheten då många åtgärder redan vidtagits under de senaste åren. För att uppnå större besparingar krävs förändringar i arbetssätt, ansvarsfördelning och regelverk, vilket i sin tur innebär att arbetet med kostnadsminskningar måste ges tid.

Enligt uppdrag,  
Marianne Granfelt

## 2 Möjliga förändringar

### 2.1 Områden/aktiviteter som innebär en sänkning av ambitionsnivå

Nedan följer möjliga områden/aktiviteter där besparing kan ske om ambitionsnivån sänks.

Beskrivning	Konsekvens	Besparing	Ansvarig	Pågående arbete	Förslag
Campusbussen	Risk att besparingen äts upp av dubbla föreläsningar och ökade bilkostnader. Lärare behöver boka bil själva och ha körkort. LiU-bilar i Norrköping? Studenter måste vara delaktiga i processen. Vid en förändring måste marknadsföringen ses över.	Kan ett krav på besparing om 2 miljoner ställas som krav vid upphandling?  Bör kunna påverka kostnader under 2019 och påverka verksamheten genom minskad OH.	Karolina Ganhammar	Här pågår arbete kring ny upphandling och diskussioner med Östgötatrafiken kring andra möjligheter för studenter. Troligen klart till sommaren 2019.	Fortsatt diskussion kring upphandling som innebär en kostnadssänkning om 2 miljoner.

Minska antalet postturer från två turer per dag till en. Den ökade digitaliseringen har bidragit till en minskad postmängd.	Minskad servicenivå.	Kan spara ca 225.000 kr/år.  Bör kunna påverka kostnader under 2019 och påverka verksamheten genom minskad OH.	Karolina Ganhammar		Besparingen genomförs.
Brevutskick examensbevis via REK	Här kan man gå över till vanlig post eller eventuellt till utskick digitalt.	Kan spara ca 150.000 kr/år.  Bör kunna påverka kostnader under 2019 och påverka verksamheten genom minskad OH.	Robert Ericsson		Undersök om det finns möjlighet att helt övergå till digitala examensbevis iom Ladok 3
UF uppsägning av rum med gästarbetsplatser.	Ytan klassas som vakant och slås ut på samtliga hyresgäster. Kan på sikt leda till att andra ytor kan sågas upp och ersättas av denna.	Besparing 400.000 kr/år för LiU på sikt.	Bettina Carlsson		Genomför besparing
Bostäder för utländska studenter		Troligen ingen besparing.	Maria Engelmark		Undersök om bostäder kan hyras ut under sommaren.

LiU-kort utan personuppgifter	LiU-kortet tappar sin funktion som lokal id-handling. Främst gäller det tentamensskrivning och säkerhet på campus. Kan innebära en kostnadsökning för tentamensvakter. Ger konsekvenser för kårerna åtminstone på kort sikt. Kan få effekter för studenter på medfak vilket måste ses över.	Potentiell besparing om 794.500 kr/år.  Bör kunna påverka kostnader under 2019 och påverka verksamheten genom minskad OH.	Joakim Nejdeby		Besluta om besparingen snarast eftersom man står inför ett teknikbyte.  Genomförandet bör ske i lämplig takt för att minimera konsekvenser.
Kalasmottagningen – om eventet hålls på campus eller bedrivs på annat sätt kan troligen en besparing ske.	Har framkommit synpunkter på vilket budskap LiU sänder ut i och med att kvällen uppfattas ha fokus på fest och alkohol. Mässan på dagen är uppskattad och viktig.	Ansvarig chef har utrett men tror inte på en besparing.  En eventuell besparing skulle ge påverkan genom minskad OH.	Mariethe Larsson		Kräver fortsatt utredning. Räkna på en ny version av Kalasmottagningen förlagd till Campus Valla med minskade kostnader Studentkårerna måste involveras i diskussionerna.

<p>Standardtelefoner. Idag rekommenderar IT-avd två sorters telefoner men rekommendationerna verkar inte följas. Under en period under 2017 på 7,5 månader köptes 426 st smartphones in för sammanlagt 2 031 000 kr. Om bara den billigaste köpts in= 1 147 469 kr (besparing på 884 031 kr). Om bara den dyraste köpts in= 1 514 309 kr (besparing 517 191 kr).</p>	<p>Få medarbetare har behov av mer avancerade telefoner än de IT-avdelningen rekommenderar. En snabb kostnadssänkning vore möjlig genom att organisationen håller sig till de rekommenderade modellerna.</p> <p>Färre modeller ger enklare service och alltså utrymme för minskade kostnader på medellång sikt.</p>	<p>Mellan 500.000-800.000 kr på 7,5 månader. Förmodligen ytterligare något på helårsbasis.</p> <p>Besparing görs i den verksamhet där inköp sker, besparing sker så snart beslut fattats.</p>	<p>Joakim Nejdeby</p>		<p>Genomför besparing.</p> <p>Fatta beslut om att endast standartelefoner får köpas. Implementera så snart beslutet är fattat.</p>
--	---	---	-----------------------	--	--

Standarddatorer. Få medarbetare har behov av mer avancerade datorer än de IT-avdelningen rekommenderar. Standardmodeller bör införas för alla medarbetare som inte har särskilda behov.	Medarbetare får inte dyrare/mer avancerad dator än vad som behövs. IT-tekniker behöver inte ha expertkunskap om lika många modeller.	Besparing görs i den verksamhet där inköp sker, besparing sker så snart beslut fattats. Besparing också i IT stödet.	Joakim Nejdeby		Fatta beslut om att endast standarddatorer ska köpas om inte särskilda skäl föreligger. Definiera vad som är särskilda skäl.
Universitetsledningen har lovat att göra neddragning	Generell neddragning	Besparing om 1 miljon.  Bör kunna påverka kostnader under 2019 och påverka verksamheten genom minskad OH.	Kent Waltersson		Genomför besparing.



Universitetsbiblioteket	Generell neddragning Kostnaden för biblioteket är låg i jämförelse med andra relevanta universitet om man ser till personal per användare, kostnad per användare och kostnad i proportion till LiU:s omsättning.	Besparing om 1 miljon.  Bör kunna påverka kostnader under 2019 och påverka verksamheten genom minskad OH.	David Lawrence		Genomför besparing.
Holdingsbolaget	Generell neddragning inom ramen för aviserad minskad finansiering av innovationskontorets verksamhet under 2019 och 2020.	Besparing om 1 miljon.	Ann Holmlid		Genomför besparing.

Interna försäkringskassan. Om vissa kostnader hanteras på alternativt sätt då LiU får ökade forskningsanslag kan kostnader som rätteligen inte bör finansieras över försäkringen hanteras på annat sätt.		Kan möjligen ge 1-2 miljoner.  Minskning av OH kan ske till 2019.	Per Dannetun och Agneta Frode Blomberg	Finns både centralt och på institution. Är kopplade till olika samverkansavtal. Det går inte att digitalisera processen så som det ser ut i dagsläget utan mycket arbete sker manuellt.	Frågan bör utredas vidare.
Avsättning till stöd för funktionshindrade studenter kan minskas	Det finns ett lagstadgat belopp som ska finnas tillgängligt. Innebär ingen kvalitetssänkning.	Minskad OH när inte hela summan behövs.	Agneta Frode Blomberg och Robert Ericsson		Undersök möjligheten.

<p>Yttre och inre miljö – har LiU en för hög ambitionsnivå?</p> <p>Uppfattningen från ansvariga är att ambitionsnivån inte är hög/för hög.</p>			Karolina Ganhammar		<p>Vid nybyggnationer bör diskussion ske kring vad som är en rimlig ambitionsnivå för inredning.</p> <p>Undersök möjligheten att möbler till Studenthuset finansieras via fundraising.</p>
--	--	--	-----------------------	--	--

## 2.2 Områden som kan bedrivas i extern regi

Nedan följer områden där LiU idag bedriver verksamheten in house men som skulle kunna bedrivas i extern regi.

Beskrivning	Konsekvens	Besparing	Ansvarig	Pågående arbete	Förslag
LiU-bilar			Karolina Ganhammar	Ansvarig chef kontrollerar vad som låg till grund för beslutet från början, därefter får fortsatt diskussion avgöra om/hur vi går vidare.	Fortsatt utredning bör ske.
LiU-tryck	Ansvarig chef har utrett och menar att externa alternativ är dyrare. Vikten av flexibilitet kring tryck av avhandlingar har framförts.		Mariethe Larsson		Fortsatt utredning där externa alternativ undersöks för hela- eller delar av verksamheten.
Lokalvård	Det förekommer att andra lärosäten som haft lokalvård i extern regi återgått till att bedriva den i egen regi utifrån kvalitetsaspekt.	Kostnaden idag är cirka 44 miljoner kr/år. Extern regi skulle kunna leda till besparing om minst 5-10 %.	Karolina Ganhammar		I nuläget föreslås ingen åtgärd.

Nyckeltillverkning	Ansvarig chef har utrett och menar att externa alternativ är dyrare.  Många byggnader har fortfarande vanliga lås som kräver nyckel.	Förmodligen ingen besparing.	Karolina Ganhammar		Nyckelanvändning fortfarande omfattande i många byggnader. Minska användning i samband med renoweringar.
--------------------	--	------------------------------	--------------------	--	--

### 2.3 Områden/aktiviteter som kan tas bort

Nedan följer åtgärder som kan tas bort.

Beskrivning	Konsekvens	Besparing	Ansvarig	Pågående arbete	Förslag
Fruktkorgar	Risk att det medför negativa konsekvenser för personalen som inte står i relation till besparingen.	Besparing om 1,1 miljoner för LiU som helhet. Besparing på den enhet där fruktkorgen köps in.			Skulle kunna tas bort om det anses vara en rimlig besparing.

Administration av/ stöd till avgiftsstudenter som eventuellt bedrivs med anslagsmedel.	Om det stämmer måste avgiften höjas eller stödet förändras.	Kan innebära minskad belastning på anslagen.	Maria Engelmark	Arbetet kommer att redovisas i slutet av året.	Säkerställ att det inte bedrivs med anslagsmedel.
KBT-verktyg som bedrivs inom studenthälsan	Studenthälsan ska inte bedriva den typ av verksamhet som regionen ansvarar för. Regionen har motsvarande alternativ.	Möjlig besparing om 95.000 kr/år.  Bör kunna påverka kostnader under 2019 genom minskad OH.	Robert Ericsson		Genomför besparingen.
Ladokdrift	Kommer att övergå i annan Ladokavgift och nuvarande avgift för drift försvinner 2019.	Kommer att ge en besparing om 650.000 kr/år. Sänker OH.	Robert Ericsson		Besparing om 650.000 kr kommer att ske.
LiU-magasin	LiU magasin är en av få kontaktvägar LiU har till alumner.	500.000 kr/år	Mariethe Larsson	Översyn av arbetet med LiU magasin pågår.	Ingen åtgärd i nuläget.
Pliktexemplar	Väntar på nationell utredning.	Kan på lång sikt leda till besparing.	David Lawrence.	Nationell utredning pågår.	Invänta nationell utredning.

Internfakturerings där detta kan ersättas med annan mindre tidskrävande hantering.			Agneta Frode Blomberg		Internfakturerings bör ses över särskilt inom samma bokslutsenhet. Delade tjänster kontra fakturerings är ett område som bör ingå.
Vissa medlemskap som kan sägas upp	Finns förslag från IO. Finns fler exempel i verksamheten?	Bör kunna påverka kostnader under 2019 genom minskad OH.	Maria Engelmark		Besparingen bör genomföras. Generell översyn av medlemskap bör göras.
Musik vid LiU	Har kommit upp men i nuläget kommer vi inte att gå vidare med detta.	Kostnaden är 2 miljoner kr/år.			Ingen åtgärd.
P-platser som betalas av arbetsgivaren.			Karolina Ganhammar	Finns en utredning om hur många p-platser som betalas för anställda.	Genomför besparing.

## 2.4 Områden/aktiviteter där arbetsätt och organisation kan förändras

Beskrivning	Konsekvens	Besparing	Ansvarig	Pågående arbete	Förslag
Lokalhantering: - Bättre framförhållning vid nyanställning. - Fler lokaler i gemensamt bopningsystem. - Förtätning av ytor.	Effektivisering på lång sikt.		Karolina Ganhammar	Effektiviseringsarbete pågår, (LEA).	
LiU-kontor/standardkontor med "all inclusive" för att minska internfaktureringen och få bort "flyttcirkusen".			Karolina Ganhammar		Genomförs.
LiU Konferensrum			Joakim Nejdeby och Karolina Ganhammar		
Lokalvård, post och service - gemensamma serviceområden på US och Valla som i Norrköping.	Effektivisering på lång sikt.		Karolina Ganhammar	Arbete pågår.	



Vaktmästeri- det förekommer anställningar med vaktmästarliknande arbetsuppgifter på ca hälften av institutionerna.	Flera framhåller funktionen som mycket viktig.			Fortsatt hantering av underlaget som kommit in.	
Organisationen av miljö-, arbetsmiljö- och säkerhetsfrågor. Centraliserat brandskydd.			Christina Helmér, Pia Rundgren, Karolina Ganhammar		Översyn bör göras.
Kombinationsanställningar	Minska behovet att anställa tentamensvakter genom att låta funktionen ingå i fler anställningar. Kan finnas fler områden där liknande förändringar kan ge en besparing på lång sikt.				Tas med i VoK:arbetet.

<p>Områden där fakulteterna inte har samma verksamhetsstöd:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Tentamina (MedFak annan organisation)</li><li>- Examina (MedFak annan organisation)</li><li>- Antagning (MedFak annan organisation)</li><li>- Schemaläggning (TekFak annan organisation)</li><li>- Studievägledning: olika organisering</li><li>- Studievägledning: dela upp i inledande korta samtal och uppföljande samtal där så behövs.</li><li>- Budgetarbete (modell för fördelning till institution skiljer sig)</li></ul>	<p>Skillnader mellan fakulteternas verksamhetsstöd medför extra kostnader på åtminstone central och institutionsnivå.</p>			<p>Budgetarbete är pågående.</p>	<p>Tillsatt arbetsgrupp som under mars-juni förtydligar och tar fram förslag.</p>
---	---	--	--	----------------------------------	---

Studie- /utbildningsadministration där förändringar kommer ske i närtid: - Digital examination - Ladok 3 - Ny kursdatabas - Ombokningar av schema - Tillträdesutredningen - En väg in	Vad innebär förändringarna sammantaget för respektive nivå?			Ladok 3, Digital examination, En väg in	Bevaka att pågående projekt tar med frågor om hur införandena av nya verktyg och arbetssätt påverkar studie- och utbildningsadministration på olika nivåer.
Arkivhantering- finns förslag om central arkivläggning.	Ett gemensamt arkiv för hela LiU underlättar efterlevnad av regelverket.		Christina Helmér	Beslut om ny arkivorganisation trädde i kraft den 1 januari 2018. Övergången till ett centralt arkiv sker i enlighet med gällande tidplan.	Konsekvenser av förändrad arkivhanteringen måste följas.
Upphandling- Universitetsstyrelsen har beslutat om översyn			Christina Helmér		

## 2.5 Övrigt

### **Generella arbetssätt som bör ses över och som tas med i VoK-arbetet:**

- Se till att rutiner och blanketter är uppdaterade, enhetliga och tillgängliga.
- Samordna kompetensutveckling.
- Möjligheter till kombinationsanställningar.
- Undvik dubbelarbete i kommunikation/bibliotek/Grants Office (samordnad forskningsservice).
- Kostnader för basservice (IT, lån, tele osv.) ska belasta samtliga medarbetare inkl stipendiater.
- Bättre samordning av centrala projekt.
- Effektivare möteskultur.
- Ökad delegering.
- Gemensam annonsering vid rekrytering av personal. Samordna annonsering varje månad?

### Övriga medskick från verksamheten (fortsatt bearbetning inför leverans 2):

Vissa exjobb och uppsatser publiceras elektroniskt genom LiU E-Press (DiVA), grovt 1000 per år. Detta är (även mer grovt gissat) 40% av alla. För dem som publiceras måste institutionerna samla och arkivera avtal (pappers ex). För dem som inte publiceras har institutionen arkiveringskrav på tryckta uppsatser (som de slipper när det finns en elektronisk version i DiVA, eftersom automatiska e-plikts rutiner täcker). Två saker kunde göras:

- För dem som publiceras elektroniskt skulle ett elektroniskt avtal kunna utvecklas så att institutionerna slipper arkivering i pappersformat.  
- För dem som inte publiceras, om studenten lägger dem i DiVA iaf, men väljer att inte göra fulltexten synlig, så löser det arkiverings arbete på institutioner.

- Ekonomiredovisning.
- Kvalitetsgrupper för arbetsmiljö.
- IT-konton för adjungerade med flera kostar pengar för institutionerna. Kan regionen ta kostnaden/delar av kostnaden? Förslag om ny policy för IT och telefoni.
- Lokaler- kartor som underlättar att hitta i de olika husen skulle spara arbetstid.
- Kursval- det ger i princip en individuell studiegång vilket blir en kostnadsdrivare.
- Tolkning av avtal. Tidigare fick prefekterna tolka mer än idag när det görs av jurister. Uppfattas som ineffektivt av prefekt.
- Institutioner har egna intranät, det föregriper intranätsprojektet men det går att sätta effektiviseringsrubrik på.
- Personalpool
- Quick fix att spara pengar - färre medarbetarenkäter, färre handlingsplaner, färre uppföljningar, se över mötesstrukturer.
- Inspel från administrativa chefer (arbetsmaterial för ledningsgruppen)
- Samla handlingsplaner för en samlad bild. Utforma uppdrag?

### 3 Områden som kräver fortsatt utredning

För nedanstående områden krävs ytterligare underlag för att utredningen ska kunna lämna förslag till åtgärder. Under våren bör de därför utredas närmare så att de kan tas med i den slutliga leveransen som ska inkomma till rektor senast den 1 november. Särskilda utredare bör utses för en djupare genomlysning av nedanstående områden:

- Kalasmottagningen
- Interna försäkringskassan
- LiU-bilar
- LiU-tryck
- Internfakturering
- Organisation av säkerhets-, miljö-, och arbetsmiljöfrågor

## 4 Förslag till fortsatt arbete inför delleverans 2

Inför det fortsatta arbetet och leverans 2 så föreslås ett antal områden där en djupare analys bör göras. En sådan analys bör konkretisera vad en förändring skulle kunna innebära och hur och när den bör genomföras. För arbete med analys föreslås ett antal workshops genomföras under mars-juni.

Uppdraget som ligger till grund för denna utredning lyfter fram att samverkan med likartade verksamheter mellan olika organisatoriska nivåer ska ses över för möjlighet till ökad effektivisering. En ökning av samordningen av verksamhetsstöd på respektive nivå skulle kunna bidra till att bättre hantera arbetstoppar och möta kompetenskrav. För följande områden föreslås att arbetsgrupper tillsätts för att se över möjliga effektiviseringsåtgärder: personalområdet, ekonomiområdet, kommunikationsområdet och internationaliseringsområdet. När det gäller det sistnämnda är det särskilt viktigt att lämplig ansvarsfördelningen mellan olika nivåer föreslås. En särskild arbetsgrupp får också tillsättas för att ta fram förslag kring fortsatt hantering av områden där fakulteterna idag har olika hantering.

Utredningen föreslår också att en anställningsprövning/samordning för tjänster inom verksamhetsstödet införs från och med 1 juli 2018 och att HR-direktören innan dess utreder hur den ska struktureras.

En modell för fortsatt förändrings- och effektiviseringsarbete i syfte att skapa ökad kvalitet och robusthet i organisationen bör ingå som en del av slutleveransen. Verksamhetsstödet behöver kontinuerligt ses över för att fortsätta vara professionellt och ändamålsenligt så att resurser optimeras för kärnverksamheten.