

Københavns Universitets bestyrelse

**SAGSNOTAT**

23. NOVEMBER 2021

**Vedr.** Opfølgning på resultat- og opsparingsanalyse**Sagsbehandler** Koncern økonomi**KONCERN-ØKONOMI**  
**ØKONOMISTYRINGSSEKTIONEN**  
**MUSEUMSBYGNINGEN (H), 2. SAL,**  
**LOK. 5.2.15****Baggrund**

I foråret 2021 har Deloitte i samarbejde med Koncern-økonomi udarbejdet analyse af KU's økonomiske udvikling i de senere år med fokus på udviklingen i afvigelser og opsparing. Analysen er foretaget som en "bottom-up"-analyse med bred inddragelse af fakulteter og institutter, og er løbende blevet præsenteret og drøftet i ØKU, AL samt LT.

NØRREGADE 10  
1165 KØBENHAVN K

Deloitte gav en række anbefalinger ifm. analysen, der for det første omhandlede større budgetpræcision og bedre forklaringer på afvigelser vha. bl.a. tættere opfølgninger, styrkede analyser af afvigelser og kategorisering af forklaringer herpå samt anvendelse af fælles lønprognoseværktøjer (se bilag 1). For det andet omhandlede Deloitte anbefalinger anvendelse af opsparingen vha. bl.a. bedre balance mellem central og decentral opsparing, øget grad af fleksibilitet i processer for træk på opsparingen mv. (se bilag 2).

DIR 35 32 39 34

mapet@adm.ku.dk  
www.oko.ku.dk

REF: MAPET

Mhp. at sikre involvering og ejerskab bredt i organisationen blev der igangsat en inddragende proces frem mod herværende bestyrelsesmøde. Formålet hermed var at sikre en bred drøftelse af de problemstillinger og løsninger/anbefalinger, som fremgår af analysen, hvilket kunne medvirke til at kvalificere rektoratets endelige beslutninger om, hvilke initiativer analysen skal medføre. Problemstillingerne og løsningerne er således blevet drøftet bredt og på alle niveauer i organisationen, dvs. der har været drøftelser med institutledere, fakultetsdirektører, dekaner og økonomichefer

På baggrund af disse drøftelser har rektoratet besluttet nedenstående initiativer/løsningsforslag, der hermed indstilles til bestyrelsens godkendelse.

Løsningsforslagene relaterer sig til analysens to temaer:

SIDE 2 AF 8

1. Budgetpræcision og afvigelsesforklaringer
2. Opsparingen

### **1. Løsningsforslag der relaterer sig til større budgetpræcision og bedre forklaringer på afvigelser**

Hovedudfordringerne og centrale forklaringer som opsparings- og resultatanalysen adresserer, og som knytter sig til de afvigelser KU har haft i de senere år, kan kategoriseres som:

- Uplanlagte afvigelser i form af systematisk akkumulering af overskud år for år.
- Forsigtig budgettilgang – tendens til decentralt at lægge buffere ind, som skal håndtere uforudsete forhold/risici, men som sjældent indtræffer alle steder på én gang
- Central prioritering og korrektion udfordres samtidig pga. detaljeret decentral styring
- Tidsoptimisme – der forudsættes hurtigere gennemførelse af aktiviteter end det reelt mulige – og budgettet/prognoserne afspejler afledt deraf til dels et ønsket frem for et realistisk budgetmål

Sammenfattende er de løsninger opsparings- og resultatanalysen (samt til dels de drøftelser der har været i L80 og AL) peger på:

- En tættere styring via tættere opfølgning på afvigelser, resultatudvikling og deraf afledte overførsler til opsparingen.
- Øget ledelsesfokus på budgetansvar på alle niveauer
- Risikoafdækning ift. at gøre op med mange decentrale 'puljer'/buffere
- Videreudvikle redskaber og værktøjer: Budgetløsninger (nyt budgetsystem), lønstyringsværktøj samt mulighed for periodisering af budgetter

På baggrund heraf lægger rektoratet op til, at der iværksættes følgende konkrete tiltag/løsninger:

1. *Skærpede krav til afvigelsesforklaringer.* Årsager til budgetafvigelser skal klassificeres på en ensartet måde ud fra den klassifikation, der i øvrigt anvendes i staten i forbindelse med Finansministeriets udgiftsopfølgninger. Dette indebærer, at afvigelser klassificeres i en række kategorier samtidig med, at der sondres mellem bagudrettede afvigelser (dvs. afvigelser mellem budgettet og regnskabsresultatet) og fremadrettede afvigelser (dvs. afvigelser mellem prognoser og det oprindelige budget). Eksempler på kategorier er periodiseringsafvigelser inden for året (dvs. at der sker en forskydning af forbruget inden for året i forhold til det der var planlagt med i budgettet),

aktivitetsændringer mellem årene (dvs. at der sker en forskydning af forbruget mellem årene) og prisændringer (hvor en given aktivitet enten er blevet dyrere eller billigere end der var planlagt med i budgettet). Et tiltag som dette vil samtidig fordrer større controlling på fakultetsniveau og tættere dialog mellem fakulteter og institutter for at sikre en retvisende klassificering af afvigelserne.

*Rektoratet indstiller, at KU fra 2022 vil begynde at gøre brug af finansministerielle klassifikationer af afvigelsesforklaringer ved såvel måneds- som Ø-opfølgning.*

2. *Større krav til overholdelse af KU's retningslinjer for afvigelser (3% på institutniveau, 2% på FAK-niveau og 1% på KU-niveau). Afvigelsen skal forstås som mulighed for et udsving på pågældende procent til hver side. Dette afvigelsesbånd hænger tæt sammen med punkt 6 nedenfor under løsningsforslag, der relaterer sig til KU's opsparring "Integration af planerne for anvendelse af opsparring i den strategiske budgetdialog".*

*Rektoratet har resolveret, at der i større grad skal være fokus på de fastsatte afvigelsesbånd ned gennem ledelsesstregen; Fra KU-niveau til fakultetsniveau og fra fakultetsniveau til institutniveau. Afvigelser og opsparring (jf. løsningsforslag 6 nedenfor) skal ses i sammenhæng, og vil i højere grad blive en del af budgetdialogen på målplansmøderne.*

Der udestår en konkret operationalisering af, hvorledes afvigelser fra afvigelsesbåndet skal håndteres i den løbende opfølgning, samt i den strategiske budgetdialog. Dette arbejde vil blive påbegyndt frem mod målplansmøderne og den 1. økonomiopfølgning for 2022.

3. *Generel udrulning af "best practice" ift. udarbejdelse af budgetter og budgetopfølgning. Dette princip vil blive understøttet ifm. implementering af et budgetsystem på KU og de aktiviteter der følger heraf, som vil underbygge f.eks. ens måde at budgettere løn på. Et budgetsystem vil også muliggøre periodisering af budgetter, dvs. at budgettet fordeles ud på de enkelte måneder i løbet af året i forhold til de forventede omkostninger og indtægter, som afvigelserne kan holdes op mod.*

Hertil kommer ensretning af niveauerne for budgetansvar - "normalt" er et budgetansvar og dermed disponeringsansvar knyttet til en ledelsesfunktion som i princippet både kan være en linjeledelsesfunktion og en projektledelsesfunktion. Ifm. implementeringen af det fælles statslige budgetsystem (SBS) arbejdes der samtidig med at vurdere den rette "budgetteringsdybde"/detaljeringsgrad i budgettet. Vurderingen er bl.a., at der flere steder budgetteres meget detaljeret, men uden at det i sig selv giver stor budgetpræcision.

Rektoratet har tidligere (medio 2019) truffet beslutning om, at KU implementerer det statslige budgetsystem. En del af den organisatoriske forberedelse til systemimplementeringen er netop at sikre ”best practice” (som beskrevet ovenfor) og sikre ensartede processer ml. fakulteterne og også vurdere budgetteringsdybden/detaljeringsgraden i budgetteringen.

4. Etablering af centrale/fælles ”forsikringsordninger” (f.eks. en barselsfond eller på rejseforsikringsområdet). På nuværende tidspunkt findes en central teknisk understøttet løsning for håndtering af budget og omkostninger til elever og praktikanter, og det vurderes, at der vil kunne etableres lignende løsninger for eksempelvis barsel, ligesom det skal analyseres nærmere, om tilsvarende ”forsikringsordninger” med fordel kan indføres på andre områder. Derved undgås individuel/decentral økonomisk afdækning af risici, hvor hver enkelt enhed ”binder” midler til at håndtere de risici, der kan indtræffe, men hvor sandsynligheden for at de indtræffer alle steder på KU på samme tid er meget begrænsede.

Rektoratet har resolveret at evt. forsikringsordninger i udgangspunktet bør forankres på KU-niveau jf. også budgetmodellens logik om større forudsigelighed i fakulteternes budgetter ved at absorbere risici på centralt niveau, hvorved de decentrale risici formindskes. Næste skridt er at identificere områder, hvor det kunne give mening at etablere ”forsikringsordninger”. Dernæst skal de konkrete løsninger vurderes nøje, da et vigtigt formål er at sikre en simpel administrativ model for de enkelte ordninger.

5. Der er etableret større budgetsikkerhed med den nye budgetmodel, hvor fakulteterne har faste økonomiske rammer som ikke ændres i løbet af året, fx ift. central absorbering af FL-udsving (STÅ-indtægter mm.). Denne model er ikke alle steder ført ud på institutniveau, idet der flere steder f.eks. stadig er en vis grad af STÅ afhængighed i forhold til årets endelige budget, hvorfor der kan være institutter som ”reserverer” midler til at absorbere et mindre budget end forventet, hvis det viser sig at årets STÅ-produktion bliver mindre end forventet. Ved at skabe faste rammer hele vejen ud til institutniveau, vil der blive skabt større budgetsikkerhed for institutterne og i højere grad tilbøjelighed til at budgettere til ”kanten”.

Rektoratet vurderer, at det er vigtigt at arbejde videre med ensartethed i budgetmodellerne på fakulteterne ift. også at arbejde med faste rammer i egne budgetmodeller mhp. at sikre en højere grad af budgetsikkerhed på institutterne og understøtte samarbejde på tværs gennem ensartede modeller

## 2. Løsningsforslag, der relaterer sig til anvendelse af opsparingen

Hovedudfordringerne og centrale forklaringer herpå, som opsparings- og resultatanalysen adresserer, og som knytter sig til udviklingen i KU's opsparing, kan kategoriseres som:

- KU's samlede fleksible opsparing har været stigende over de seneste år. En stor del af opsparingen skal forklares ved forsinket overtagelse af nybyggerier, hvorfor denne del af opsparingen betragtes som bunden. Der er dog en rest på godt en halv mia. kr. som er mindre bundet (strategiske beslutninger internt på KU, ansættelser, forskningsinfrastruktur samt f.eks. annuum midler).

Sammenfattende er de løsninger opsparings- og resultatanalysen (samt til dels de drøftelser der har været i L80 og AL og Økonomiudvalget) peger på:

- Bedre indsigt i og overblik over bindinger på opsparingen og afløbet på anvendelsen af opsparingen.
- Styringsdialog – opsparingen skal indgå som en del af den løbende budget og opfølgingsdialog
- Balance mellem decentralt råderum og central styring - som bør være til stede i et vist omfang. Hertil kommer overordnet prioritering af KU's opsparing - også i forhold til afdækning/håndtering af risici

På baggrund heraf lægger rektoratet op til, at der iværksættes følgende konkrete tiltag/løsninger:

6. *Integration af planerne for anvendelse af opsparing i den strategiske budgetdialog* om foråret, så det bliver en fast del af budgetdrøftelsen. Drøftelsen af planerne for anvendelse af fakulteternes opsparing kan ses ud fra, at den for det enkelte fakultet klassificeres i de samme kategorier som i resultat- og opsparingsanalysen (ud fra en "selvangivelse" som opdateres årligt af fakulteterne):
  - a. Fakulteterne vil således som en del af deres aflevering frem mod målplansmøderne skulle udarbejde en opdateret oversigt over sammensætningen af deres opsparing og redegøre for opsparings sammensætning og planerne for anvendelse af den. Af denne "selvangivelse" vil det også skulle fremgå, i hvilket omfang opsparingen er bundet og til hvilke formål.
  - b. Der er behov for et styrket fokus på de aftaler der indgås om budgettet (og herunder anvendelse af opsparing) såvel mellem rektoratet og fakultetsledelserne som mellem fakultetsledelserne og institutledelserne.

En konsekvens kan fx være, at der i drøftelserne om kommende års budgetter ikke vil blive givet penge til nye tiltag, hvis der er (større) afvigelser mellem budget (inkl. planlagt anvendelse af opsparing) og regnskab i positiv retning, og afvigelsesforklaringerne ikke sandsynliggør, at der "blot" er

tale om en periodeforskydning, hvor der er tale om aktiviteter, som er udskudt, eller hvis der fx flere år i træk er blevet indgået aftaler om anvendelse af opsparing, men hvor anvendelsen i praksis ikke er fundet sted.

SIDE 6 AF 8

*Rektoratet har resolveret, at anvendelse af opsparingen i højere grad end i dag bringes ind i den strategiske budgetdialog på målplansmøderne. I den forbindelse har rektoratet samtidig resolveret, at drøftelsen af opsparingen og anvendelsen heraf skal kobles med drøftelserne af budgetafvigelser (jf. løsningsforslag 2).*

7. *Fokus på opsparingens størrelse.* På centralt niveau er målet for opsparingens størrelse som bekendt 7,5% af omsætningen. Denne målsætning har hidtil også de facto været sat som et mål for opsparingen på fakultetsniveauet på hvert enkelt fakultet og til dels også institutniveauet visse steder. Fokus på denne målsætning på alle niveauer sammenlagt med en generel forsigtighedstilgang ind i budgetteringen har været en medvirkende årsag til den stadigt stigende opsparing som nu udgør langt mere end målet på 7,5% af omsætningen.

*Rektoratet har resolveret, at der skal gøre op med italesættelsen af, at såvel fakultets- og institutniveau hver især som minimum skal have en opsparing svarende til 7,5% af omsætningen. Med udgangspunkt i opsparingskategorierne og drøftelserne om anvendelsen af opsparingen (jf. tidligere løsningsforslag) vil det være hensigtsmæssigt, i stedet for et absolut mål for den samlede opsparing på fakultets- og institutniveau, at sondre mellem opsparingskategorierne i drøftelserne af, såvel hvilken opsparing det enkelte fakultet og institut bør have og hvordan den planlægges anvendt bl.a. baseret på de bindinger der er på opsparingen og evt. fremtidige økonomiske udfordringer.*

## **Bilag 1: Anbefalinger fra Deloitte-rapporten – budgetpræcision/afvigelser**

SIDE 7 AF 8

1. Gennemfør en tættere opfølgning på resultatudvikling, budgetpræcision og overførsler til opsparingen.
2. Styrk analysen af afvigelser og kategorisering af afvigelsesforklaringer, så der kan fokuseres på områder, hvor der er behov for korrigerende handlinger.
3. Budgetter med en realistisk forventning til aktivitetsniveauet frem for et ønsket aktivitetsniveau.
4. Styrk portefølgebudgettering og budgetkonsolidering.
5. Anvend et fælles lønprognoseværktøj for at styrke data- og budgetgrundlag.
6. Styrk ressource- og kapacitetsstyring.
7. Introducer en budgetløsning, der giver mulighed for reel periodisering af budgetter.
8. Håndter tendenser, der bidrager til systematisk ophobning af opsparing – forsigtig budgetteringstilgang.
9. Håndter tendenser, der bidrager til systematisk ophobning af opsparing – tidsoptimisme.
10. Øg fokus på budgettering og styring af driftsomkostninger for bedre budgetpræcision.

## **Bilag 2: Anbefalinger fra Deloitte-rapporten – opsparing**

- A. Skab bedre balance mellem central og decentral opsparing i fakulteternes udmøntning af opsparingsmodellen.
- B. Øg graden af fleksibilitet i processer for træk på opsparingen.
- C. Fjern negativ opsparing på fakultetsniveau.
- D. Anvend kun overdisponering af opsparingen på fakultetsniveau sammen med solid tværgående styring af prioriteringer og bindinger.
- E. Skab bedre indsigt i opsparing, bindinger og relaterede risici samt et solidt datagrundlag for at opgøre opsparing og bindinger.
- F. Gør op med detaljerede bindinger på individ-/gruppeniveau (annuum mv.).
- G. Sørg for at identificere de aktiviteter, der har lang planlægningshorisont, for at få det ønskede afløb på opsparingen.
- H. Undgå strategisk kapacitetsopbygning over en lang periode uden at sikre fokus på, at der kan opnås balance mellem finansiering og den opbyggede kapacitet.
- I. Følg op på planlagt fremdrift, resultater og økonomisk afløb på strategiske initiativer.
- J. Fastsæt regler for risikostyringen, og sørg for løbende revurdering af opsparingsbehovet på KU- og fakultetsniveau.

### Bilag 3: Hvordan favner ovenstående tiltag Deloitte's anbefalinger?

SIDE 8 AF 8

Tiltag	Anbefaling
<b>1. Skærpede krav til afvigelsesforklaringerne</b>	Vil primært favne anbefaling 1 og 2, som vedrører hhv. budgetpræcision samt afvigelsesforklaringer.
<b>2. Større krav til overholdelse af KU's retningslinjer for afvigelser</b>	Vil primært favne anbefaling 3, 8, 9 og 10 ift. at stile mod en mere realistisk budgettering. Vil samtidig også favne anbefalingerne E, G, H, I og J ift. at stile mod en større bevidstliggørelse omkring i hvilken retning opsparingen bevæger sig. Vil derudover også favne anbefalingerne, der relaterer sig til opsparingen bredt.
<b>3. "Best practice", standardisering, udvikling af systemunderstøttelse</b>	Vil på den ene side ramme bredt såvel ift. anbefalinger vedr. budgetpræcision/afvigelser samt opsparing. Vil samtidig mere specifikt gå ind og favne anbefaling 4, 5, 6 og 7 ift. at styrke fundamentet i økonomistyringen.
<b>4. Etablering af centrale/fælles "forsikringsordninger"</b>	Vil generelt være befordrende for mere præcise budgetter og prognoser, da de mange "små forsikringskasser" skaber usikkerhed i budgettering og prognosearbejdet. Samtidig vil den sikkerhed en forsikringsordning skaber fjerne stor del af det incitament der er til at have de mange små opsparinger rundt omkring og skabe bedre grobund for at pengene kommer ud og arbejde. Derfor vil dette tiltag ramme bredt ift. anbefalingerne vedr. KU's opsparing. Specifikt vil anbefaling A, E og F blive omfavnet mere specifikt ift. fjerne incitamentet til at afsætte puljer (formindske behovet for mange decentrale buffere og puljer) ved at give bedre balance mellem central og decentral opsparing.
<b>6. Integration af planerne for anvendelse af opsparing i den strategiske budgetdialog</b>	Sammenlagt med løsningsforslag 2 vil der skabes et bedre overblik over de decentrale afvigelser og opsparinger og der vil blive åbnet op for muligheden for en mere bevidst og systematisk styring af opsparingen. Hermed vil dette tiltag favne bredt ift. anbefalingerne.
<b>7. Fokus på opsparingens størrelse</b>	Dette tiltag vil ligeledes favne bredt ift. anbefalingerne til opsparingen.