

## Ordning för ekonomistyrning vid Kungl. Musikhögskolan

### 1. Styrning och styrformer

Styrning handlar om att säkerställa att uppställda mål och förväntningar nås i den verksamhet som styrningen avser. KMH är en myndighet underställd regeringen (Utbildningsdepartementet) och finansieras till övervägande del av statliga anslag. Regering och riksdag har därför stort inflytande över hela verksamheten och har flera styrformer till sitt förfogande. Utöver ekonomistyrning, som inkluderar resultatstyrning och finansiell styrning, förekommer organisationsstyrning, styrning via utnämningar av ledande befattningshavare samt procedurstyrning det vill säga regler för hur myndigheter ska arbeta.

*Resultatstyrning* innebär att mål anges för vad verksamheten ska uppnå, samt att resultatet följs upp, analyseras, diskuteras och bedöms i förhållande till målen i syfte att förbättra eller bibehålla resultatet. Det är riksdag och regering som beslutar om de övergripande målen och resultatstyrningen bygger på delegerat ansvar, tillit och förtroende, kombinerat med regelbunden återkoppling. I alla myndighetsinstruktioner (regleringsbrev) framgår huvudsakliga uppgifter, ledningsformer och mål för verksamheten. Regleringsbrevet kan också innehålla särskilda uppdrag med krav på återrapportering. Myndighetsledningen har sedan ansvar att utforma, leda och genomföra verksamheten så att den på bästa sätt bidrar till de beslutade målen inom ramen för gällande regler och tilldelade finansiella medel. Behovet av ökad resultatstyrning inom högskolesektorn har förstärkts av regeringens allt tydligare krav på att lärosätena själva ska ansvara för såväl utveckling som uppföljning av resultaten inom olika verksamhetsområden.

*Finansiell styrning* innebär att verksamhet styrs med hjälp av ekonomiska ramar samt olika restriktioner och villkor knutna till finansieringen. Den finansiella styrningen ska leda till att statens medel utnyttjas på ett samhällsekonomiskt effektivt sätt och att de fördelas enligt politiska prioriteringar. Effektivitet i staten definieras vanligen i termer av graden av måluppfyllelse, uppnådda effekter i relation till använda resurser, eller som relationen mellan kostnad och kvalitet. Ökad effektivitet innebär att en verksamhet utförs till en minskad kostnad med oförändrad kvalitet, eller att kvaliteten ökar till samma kostnad.

## 2. Resultatstyrning vid KMH

KMH:s resultatstyrningsmodell utgår från en organisation med självständiga delar (akademier, högskoleförvaltning, bibliotek) och baseras på den övergripande principen att en ändamålsenlig styrning främjar tillit och möjliggör en långtgående decentralisering av beslut och ansvar.

I resultatstyrningen ingår KMH:s vision- och strategi som samlar de viktigaste strategiska frågorna som högskolestyrelse och rektor menar att KMH ska sträva emot i ett långsiktigt perspektiv. De strategiska frågorna ska tas fram med utgångspunkt i de av regeringen uppsatta målen för verksamheten samt de mer övergripande effektmål som formulerats för hela utbildningssektorn. I strategin fastställs långsiktiga mål för en given period vilka sedan operationaliseras i årligen fastställda verksamhetsplaner.

En förutsättning för decentraliserad och tillitsbaserad styrning är att akademier och avdelningar utgår från en helhetssyn på högskolans verksamhet samt att modellen är i linje med högskolans strategiska mål och inriktning. Högskolans styrmodell utgår därför från att högskolegemensamma mål och strategier omsätts i verksamhetsplanering och konkreta åtgärder vid akademier och avdelningar. Resultaten från verksamheten vid akademier och avdelningar följs upp, analyseras, diskuteras och bedöms i förhållande till målen i syfte att förbättra eller bibehålla resultatet. Detta görs i samband med årsredovisning och uppföljning av verksamhetsplaner.

Resultatindikatorer och nyckeltal används för att systematisera uppföljningen så att jämförelser över tid och mellan verksamheter möjliggörs men de kan inte ersätta den kunskap som krävs för en djupare analys av verksamheten.

## 3. Finansiell styrning vid KMH

KMH:s finansiella styrmodell utgår från att all verksamhet ska behandlas enhetligt oavsett finansieringsform. I enlighet med gällande redovisningsprinciper indelas verksamheten i utbildning på grundnivå och avancerad nivå (UGA), forskning och utbildning på forskarnivå (FUF). UGA och FUF finansieras direkt genom statliga anslag samt externa medel. De högskolegemensamma kostnaderna (HG), som inkluderar förvaltning, investeringar och gemensam drift, erhåller sin finansiering indirekt genom att ett procentuellt påslag belastar UGA och FUF baserat på akademins andel av de totalt budgeterade intäkterna. Lokalkostnader hanteras som en indirekt kostnad och fördelas på samma sätt som HG.

De statliga anslagen fördelas av regeringen i regleringsbrev och de externa medlen erhålls främst genom bidrag för forskningsprojekt eller donationer. Om högskolans totala resursbehov, i den anslagsfinansierade delen, bedöms vara större än de tilldelade anslaget kan myndighetskaptal (sparade medel från tidigare år) användas för att finansiera verksamheten.

### 3.1 Resursfördelning

De statliga anslagen fördelas i enlighet med regleringsbrevet till utbildning på grundnivå och avancerad nivå (UGA) och till forskning och utbildning på forskarnivå (FUF). Anslaget för utbildning på grundnivå och avancerad nivå fördelas som ett takbelopp. Takbeloppet är den maximala ersättning som högskolan kan få under ett visst år. Vid årets slut stäms det tilldelade takbeloppet av mot antalet registrerade

studenter och hur många poäng de avklarat. Beloppet på ersättningen varierar mellan olika utbildningsområden. KMH har rätt att göra avräkning mot (utbilda inom) fyra utbildningsområden: musik, undervisning, verksamhetsförlagd utbildning samt humaniora/samhällsvetenskap. I varje kursplan ska anges inom vilket utbildningsområde kursen ska ges. Det kan vara endast ett eller en blandning av flera utbildningsområden beroende på kursens beskaffenhet.

KMH:s *interna resursfördelning* baseras på akademiernas planerade kursutbud och de planerade kursernas kursklassificering. De ersättningsbelopp som årligen anges i högskolornas gemensamma regleringsbrev för respektive utbildningsområde används vid tilldelningen. Hela takbeloppet fördelas till akademierna varvid akademiernas andel av de totala intäkterna kan beräknas. Akademiernas andel av de totala intäkterna används sedan vid fördelning av särskilda medel, högskolegemensamma kostnader (HG) och lokalkostnader.

Det statliga anslaget för forskning och utbildning på forskarnivå fördelas som ett basanslag. Basanslaget får behållas i sin helhet och ingen avräkning mot prestationer görs. KMH fördelar basanslaget till akademierna på det sätt som bäst möjliggör utveckling av en stadigvarande forskningsmiljö och en forskande kultur. Akademiernas andel av intäkterna utgör fördelningsgrund för högskolegemensamma kostnader och lokalkostnader.

### *3.2 Indirekta kostnader*

Högskolegemensamma kostnader innefattar kostnader som inte är direkt hänförliga till utbildning och forskning och benämns därför indirekta kostnader. Till de indirekta kostnaderna räknas förvaltningsavdelningar, högskolebibliotek, gemensamma investeringar och gemensamma driftkostnader. Hur dessa kostnader fördelas mellan UGA och FUF baseras på en bedömning som görs av budgetansvarig chef. Högskolestyrelsen anger en ram för de gemensamma kostnaderna i samband med att KMH:s verksamhetsplan för kommande år beslutas. Ramen för de gemensamma kostnaderna fördelas först mellan UGA och FUF och därefter vidare till akademierna som fasta belopp baserat på akademiernas andel av de totala intäkterna. Ramen för de indirekta kostnaderna fördelas i enlighet med KMH:s arbetsordning till de högskolegemensamma verksamheterna i beslut av högskoledirektören.

### *3.2 Lokalkostnader*

I enlighet med SUHF:s redovisningsmodell ingår såväl direkta som indirekta kostnader i begreppet lokalkostnader. Direkta lokalkostnader innefattar hyreskostnader samt kostnader för värme, vatten och el, medan kostnader som är förknippade med högskolans investeringar i musik- och konsertsalar betraktas som indirekta lokalkostnader. Lika som de högskolegemensamma kostnaderna fördelas lokalkostnader först mellan UGA och FUF och därefter vidare till akademierna som fasta belopp baserat på akademiernas andel av de totala intäkterna.

### 3.3 Myndighetskapital

För att stimulera verksamheten till en långsiktigt stabil utveckling får samtliga akademier och enheter balansera upp till 10 procent av överskott som uppstått i den egna verksamheten i ny resultaträkning. Under förutsättning att akademiernas/avdelningarnas ackumulerade överskott inte överstiger fem procent av verksamhetens totala intäkter får det balanserade kapitalet disponeras fritt. Om det sammanlagda kapitalet överstiger fem procent av de totala intäkterna överförs överskjutande del till högskolans gemensamma myndighetskapital. Är kapitalet negativt balanseras det i ny resultaträkning och en plan för hur verksamheten ska uppnå ekonomisk balans ska upprättas.

### 3.4 Externmedelsfinansierad verksamhet

En ökad andel extern finansiering av forskning och utbildning på forskarnivå utgör en grundläggande förutsättning för KMH:s utveckling av forskningsverksamheten.

Vid ansökan om medel från externa finansiärer ska alltid principen om full kostnadstäckning följas. Detta gäller även ansökan om medel för finansiering inom utbildningsverksamheten. I samband med beräkningar inför den årliga resursfördelningen fastställs nivåer för högskolegemensamma kostnader och lokalkostnader. Utifrån dessa beräkningar fastställs det procentuella påslag som ska gälla för indirekta kostnader i kommande års externmedelsansökningar. Även en schablon för lokalkostnad beräknas. Samtliga ansökningar om extern finansiering ska utgå från KMH:s fullkostnadskalkyl i enlighet med rutinen för externmedelsansökningar.

En ansökan som saknar full kostnadstäckning behöver samfinansieras. Eftersom KMH:s resursfördelningsmodell fördelar alla anslagsintäkter direkt till akademierna ska eventuell samfinansiering hanteras inom den anslagsförvaltande akademien.

## 4. Uppföljning

Vid uppföljning och utvärdering av all statlig verksamhet utgörs resultatet av såväl måluppfyllelse som verksamhetens resursförbrukning. Resultatstyrningen och den finansiella styrningen inte bara kompletterar varandra utan är tillsammans nödvändiga för en väl fungerande och effektiv statlig verksamhet.

I resultatuppföljningen analyseras verksamhetens resultat utifrån formulerade mål. Som underlag för bedömning och analys ska statistisk information i form av nyckeltal, indikatorer, antal och prestationer tas fram. Vilken statistisk information som bäst beskriver resultatet avgörs efter samråd tillsammans med verksamhetsansvariga. Där så är möjligt ska återrapportering och uppföljning ske på ett enhetligt sätt vilket möjliggör jämförelser mellan verksamheterna och över tid. Information från uppföljningen ligger till grund för bedömning av verksamheternas resultat och kan, på sikt, påverka den framtida resurstilldelningen. Resultatuppföljning görs i samband med årsredovisning och uppföljning av verksamhetsplaner.

I den finansiella uppföljningen analyseras det ekonomiska utfallet i jämförelse med tidigare år och budget. Statligt finansierad verksamhet har som mål att hushålla väl med statens resurser och att bedriva verksamheten med så hög kvalitet som möjligt till lägsta möjliga kostnad. Det är kvalitet och effektivitet som är målet för den finansiella styrningen, inte vinst, vilket innebär att akademier och avdelningar bör sträva efter att

ha en ekonomi i balans. Den finansiella uppföljningen sker två gånger per år i samband med hel- och halvårsavstämning samt på anmodan om behov uppstår.

#### *4.1. Riskanalys*

Riskanalys är en del i uppföljningsarbetet och innebär att risker identifieras och värderas. När riskerna är identifierade och värderade görs en bedömning av om de kan accepteras eller måste hanteras. Riskanalys en del av den interna styrningen och kontrollen som ska finnas i alla myndigheter enligt myndighetsförordningen. Med intern styrning och kontroll menas den process som syftar till att myndigheten med rimlig säkerhet fullgör sina uppgifter och når verksamhetens mål. KMH genomför riskanalyser såväl i den löpande verksamheten, som på en mer övergripande nivå.