

Organisation och styrning av Ladok

- Översyn

Ann Fust

April 2019

Innehållsförteckning

Inledning	3
Bakgrund.....	3
Dokumentet.....	3
Uppdraget.....	4
Metod och upplägg för genomförandet.....	4
Synpunkter från informanter.....	5
Utredarens Reflektioner.....	7
Olika organisationsformer.....	9
Organisation – förslag.....	10
Rekommendation kring framtida organisation.....	12
Bilaga 1 – uppdrag.....	14
Bilaga 2 – intervjuade.....	17

1. Inledning

Ladok är det nationella systemet för studieadministration, som ger universitet och högskolor stöd i de olika studieadministrativa processerna. Information som registreras i systemet ligger till grund för utbetalning av studiemedel från Centrala studiestödsnämnden (CSN). Exempel på andra informationsmottagare är SCB, Migrationsverket och universitetskanslersämbetet. Systemet ägs gemensamt genom ett konsortium. För närvarande ingår 37 lärosäten samt CSN (Centrala studiestödsnämnden) i konsortiet. Systemutveckling sker efter beslut i konsortiet. Ladok-konsortiet är högskolesektorns samverkansorgan för det studieadministrativa systemet. Organisatoriskt är konsortiet en enhet vid Umeå universitet, som också är driftsenhet. Samtliga medlemmar som ingår i konsortiet deltar i det högsta beslutande organet, benämnt stämman. Vid stämman utses styrelsen som har att agera med det mandat som stämman fastställt.

Konsortiet som funnits i drygt 30 år har tjänat sektorn väl. Vid flera tillfällen har organisationen, arbetsfördelningen, liksom driftsfrågor övervägts och förändrats. Dock har konsortieformen bestått.

1.1 Bakgrund

Styrelsen för Ladok har önskat en översyn av organisationsformen och det framtida ägandet och styrningen av Ladok. En ny strategi är samtidigt under framtagande för konsortiet.

1.2 Dokumentet

Föreliggande rapport innehåller och bygger på redovisning från intervjuer med ett 30-tal informanter (bilaga 2), inläsning av bakgrundsmaterial, diskussioner med styrelsen, underlag från olika källor, förslag samt utredarens reflektioner. Exempel på det bakgrundsmaterial som använts är konsortialavtal, Vismas utredning kring Ladoks förvaltningsorganisation från 2012, styrelse- och stämmoprotokoll och presentation av Ladok 25 år av Gunnar Backelin.

2. Uppdraget

Styrelsen för Ladok uppdrog åt utredaren att (bilaga 1)

- Göra en genomlysning av styrform och ägarskap med förslag på eventuella förändringar/förbättringar
- Göra en översiktlig bedömning av högskolesektorns framtida behov av verksamhetsinformation avseende utbildning och behovet av ägarskap
- Ge förslag på alternativa former för styrning och ägarskap av Ladok
- Rekommendera ett huvudalternativ

Randvillkor: att bibehålla studentrepresentation.

3. Metod och upplägg för genomförande

De slutsatser som presenteras bygger huvudsakligen på de intervjuer som genomförts. De intervjuade har valts med avsikten att få en bred bild från olika intressenter; lärosäten av olika storlek och inriktning, IT-chefer, studieadministrativa chefer, förvaltningschefer och rektorer. Därutöver har representanter från CSN och UHR (Universitets- och högskolerådet) intervjuats. Avstämning med styrelsen har genomförts vid 2 tillfällen.

4. Synpunkter från informanter

Genomförandet av Ladok 3 har naturligt nog varit en självklar ingång för de intervjuade. Många framhåller att sektorn har ett system som fungerar väl och i huvudsak levt upp till de behov som finns inom sektorn. Alla har inte fått allt man önskar vid utvecklingen av Ladok 3, men man har haft en överenskommen och transparent metod. De allra flesta ser positivt på det arbete som genomförts. Samtidigt konstateras att den s k restlistan är lång och några åtgärder uppfattas ha hög prioritet för en fortsatt hög tilltro till systemet.

En generell åsikt är att kommunikationen och samarbetet med konsortieledningen är mycket god och har utvecklats positivt. De initiativ som tagits för samarbete över ansvarsområden och funktioner ses som mycket positiva. Exempel på detta är gränsöverskridande kontakter mellan SA-chefer och IT-chefer. Även de kontakter som tagits med planeringschefer nämns som värdefulla och är ytterligare en möjlighet att fördjupa och öka nyttan av Ladok. Alla dessa insatser verkar i positiv riktning för att nå en helhetssyn i verksamheten.

Nedan följer ett axplock av synpunkter som framkommit vid intervjuerna. Det rör stort som smått och kopplar inte bara till synpunkter på organisationsformen.

Fungerar bra:

- Att man utför det uppdrag som gemensamt överenskommits och prioriterats.
- En engagerad styrelse.
- Beslutskapacitet i styrelsen.
- Förutsägbarhet för lärosätena då det gäller ekonomi.
- Uppdelning mellan stämma - styrelse – verksamhetschef fungerar väl.
- Högt engagemang från förvaltningschefsnivå.
- Hög tillitsnivå och förtroende.
- Samarbetet kring Ladok skapar goda relationer och kunskap inom sektorn.
- Bra med gemensamma strategimöten mellan olika funktioner.
- Stor tillit till konsortiechefen.
- Positivt att samarbeta mellan olika hierarkiska nivåer.
- Att alla måste hjälpas åt för att klara kompetensbehoven.
- Systemet fungerar bra i hela sektorn.

Fungerar mindre bra:

- Integration med övriga system.
- Svårt att vara tuff förhandlare mot Ladok när man själv är ägare till systemet.
- Svårt att ha tillräcklig kunskap om systemet för beslutsfattare (komplicerat och mångfacetterat system).
- Svårt att prioritera vid utveckling av olika system som dessutom drivs av olika aktörer.

- Ovillighet hos flera att satsa utvecklingsmedel - uppfattningen att det ska vara ett billigt system är vanlig.
- Varje lärosäte uppfinner sitt eget hjul på hemmaplan.
- Kan vara svårt för nya ledamöter inom sektorn att ta till sig hur konsortiet fungerar, vilket i sin tur kan leda till ifrågasättande av arbetsformen.
- Dokumentation saknas till del.
- Tillitsnivå och förtroende.
- Medarbetare som jobbar huvuddelen i konsortiet kan missgynnas i löneutveckling och det kan vara svårt med arbetsgivaransvaret som helhet.
- Tyckande hos medlemmar som ibland inte är faktabaserat.
- Förståelsen för behovet av en hög servicenivå kan brista.
- Inte lyckats möta upp processerna på lokal nivå.
- Design som inte tagit hänsyn till helheten (fokus studieadministration) vilket lett till att lärare/forskare delvis fått sämre lösningar, inte bra ur arbetsmiljösynpunkt – för många klick.
- Juridisk svag organisation.
- Inte använt forskare när förändrat och utvecklat systemet (användarperspektiv).

Förslag till förändringar:

- Professionell styrelse med ägardirektiv.
- Formalisera direktörmötet som uppdragsgivare för beslut om systemutveckling och gemensamma administrativa system i vid bemärkelse.
- Köpa in förändringsledare för att driva förändringsprojekt när det är aktuellt.
- Samarbeta kring lärplattformar- examensdatabaser-utbildningsdatabas, förbereda för e-arkivering och digitala beslut.
- Tydliggöra vem som gör vad.
- Utveckla standardlösningar.
- Strukturerat arbete för att belysa och utvärdera processer.
- Koppla verksamhetsberättelse tydligare till måluppfyllelse till stämman.
- Göra risk- och sårbarhetsanalys för systemet och kontinuerligt genomföra säkerhetsrevisioner.
- Införa certifieringsprocess – stärka arbetsmodell där man utvärderar driftstället. Kvalitetssystem (både för driftstället och kanske också för lärosätenas driftmiljö).
- Förbättra dokumentation av olika processer och återkoppla kontinuerligt till styrelsen.
- Ta bort kostnadstaket om man vill hänga med i digitaliseringen (ta steget upp i Allsvenskan).
- Jobba vidare med gemensamma lösningar, administrativt gemensamt system för antagning och examination, gemensam användarsupport med UHR.

Övriga synpunkter:

- Svårt att prioritera i en organisation där alla har samma inflytande.
- Borde finnas basutbud på utdata.
- Svårt att hitta rätt nivå att diskutera insatser då utgångspunkten är den egna organisationen och inte utvecklingen för sektorn på lång sikt.
- Det framkommer också en önskan om att fortsätta arbeta med samordnade processer och gemensamma val av system och teknik.

Ge uppdraget till annan organisation:

- Ställer höga krav på beställarkompetens.
- Nödvändigt att ha högt engagemang från förvaltningschefsnivå.
- Om man väljer annan leverantör, så måste man vara tydlig om vilken prestanda man kräver.
- Risk att förlora inflytandet över prioriteringarna.
- Kan vara svårt att få gehör för speciella behov för lärosätena.

UHR : Vid intervjuerna lyfts närheten till NYA fram som en fördel, då man kan uppnå stabilitet och samordning av för sektorn väsentliga system. Det kan också vara positivt att ha en extern motpart då rollerna som kravställare och leverantör blir tydligare. UHR har god kunskap i tillgänglighets- och säkerhetsfrågor. När det gäller studieadministration är informanterna mer tveksamma till om UHR har tillräckliga kunskaper. Vid intervjuerna framkommer att man har ett stort förtroende för GD. En nackdel med UHR skulle också kunna vara, att om det uppstår problem med Ladok-samarbetet, så skulle det kunna spilla över på andra samarbeten.

Annat lärosäte: kan vara svårt med tillit – man kan tro att det egna lärosätet gynnas. Ingen har spontant föreslagit att *ett* lärosäte har ensamt ansvar för Ladok.

5. Utredarens reflektioner

Ladok är ett uppskattat system och det finns en stor samstämmighet kring att sektorn har vunnit på att kunna samordna sig kring Ladok. Ur ekonomiskt perspektiv har det med stor sannolikhet dessutom varit fördelaktigt. Systemet kan inte köpas på marknaden och har byggts för att möta de krav som finns på respektive lärosäte. Styrkan med konsortiet kan också ses som dess svaghet. Att prioritera och möta allas olika krav är en mödosam process och leder ibland till att såväl stora som små lärosäten känner sig förfördelade. Särskilt framkommer att de större lärosätena menar att de inte fått sina krav tillgodosedda i förhållande till den ekonomiska insatsen. Även det omvända framförs från de mindre högskolorna. Svårigheten att ställa tydliga krav till en organisation man själv är ägare till framhålls av vissa som ett möjligt hinder för utveckling. Risken för långa och utdragna beslutsprocesser är uppenbar.

Kompetensförsörjningen har fungerat förhållandevis väl inom konsortiet. Lärosätena bidrar med kompetens. Ett problem är att de som arbetar huvuddelen av sin arbetstid för konsortiet, ibland haft svårt att få gehör för utveckling och oklar tillhörighet hos sin arbetsgivare. Arbetsgivarrollen blir otydlig i förhållande till dessa medarbetare, särskilt för dem som arbetar merparten åt Ladok-konsortiet.

Långsiktigt kan det vara svårt att möta *teknikutveckling* med resurser där man är beroende av att lärosäten tillhandahåller relevant kompetens. Konsortiechefen är en nyckelperson och även där bör man känna oro för kontinuiteten vid en eventuell förändring. En möjlig lösning kan vara att komplettera anställning av konsortiechef med att heltidsanställa ett fåtal personer som för verksamheten långsiktigt bedöms som nyckelpersoner för systemet.

Förslag att överväga:

- att ett fåtal nyckelpersoner heltidsanställs som tillsammans med konsortiechefen utgör Ladoks kärna. Fortfarande gäller att dessa personer är anställda vid något lärosäte. I avtalet med dessa lärosäten bör överenskommas att lönesamtal, lönesättning och övriga arbetsgivarfrågor hanteras av konsortiechefen. När det gäller konsortiechefen har ordföranden i styrelsen motsvarande ansvar.

Ett annat område som det kan finnas skäl att uppmärksamma är dokumentation och kvalitetssäkring. När det gäller teknikutveckling så finns ett stort förtroende, men ett område som kan vara viktigt att tydliggöra och utveckla är beskrivning av processer. Önskvärt vore att införa ett kvalitetssystem med vilket man kontinuerligt utvärderar verksamheten och ger underlag till förbättringar. Systemet skulle följas upp genom internrevision som enligt fastställd plan utvärderar verksamheten för att ha underlag att bygga in ett kontinuerligt förbättringsarbete. Resurser för att fortsätta utveckla det totala systemet behöver säkras inom sektorn. Ett system som är så verksamhetskritiskt som Ladok måste tillförsäkras ekonomiska resurser för en kontinuerlig utveckling. Det har framkommit att man är nöjd med Ladok 3, men att införandet har stött på olika problem vid de olika lärosätena. Systemet är ett standardsystem och frågan är om det också skulle kunna vara tydligt vad som krävs av mottagaren.

Förslag att överväga:

- att ha tydlig dokumentation och ett dokumenterat kvalitetssäkringssystem
- att införa en revisionsprocess som ger underlag till arbetet med ständiga förbättringar av system och processer
- att avtala med ägarna kring långsiktiga resurser för att kunna driva ett aktivt utvecklingsarbete
- att i konsortialavtalet tydliggöra förutsättningarna för tillhandahållande av personal och kompetensutveckling
- att tydliggöra vilken teknisk mottagarkapacitet som krävs av respektive ägare inom konsortiet.

6. Olika organisationsformer

Nedan beskrivs kortfattat olika organisationsformer som kan vara möjliga. Flera kräver beslut av regeringen.

1 *Konsortium*

Konsortium baseras på en överenskommelse mellan lärosätena där parterna gemensamt beslutar om styrning av verksamheten. Eftersom de deltagande medlemmarna är en del av samma juridiska person (staten) rör det sig inte om ett avtal som kan anhängiggöras i domstol. Verksamheten bedrivs som delar av de samverkande medlemsorganisationerna och den gemensamma kärnan utgörs av stämma, styrelse och konsortiechef. Detta medför viss otydlighet utåt och det är även oklart vad som händer om ett lärosäte inte sköter sina åtaganden eller vill avbryta samarbetet. Styrning och kontroll av verksamheten regleras i överenskommelsen. Medlemmarna styr tillsammans över verksamheten vilket gör att verksamheten lätt kan förändras och anpassas. De samverkande lärosätena styr själva över verksamheten. I det avseende finns en långsiktighet i verksamheten. Om styrning och kontroll och maktbalans regleras på ett godtagbart sätt i överenskommelsen riskerar verksamheten inte att bli sårbar. Finansieringen sker genom avgifter till konsortiet. Det är inte möjligt för konsortiet att anställa egen personal utan all personal anställs vid något av de deltagande lärosätena.

2 *Gemensamt centrum placerat vid ett lärosäte*

En gemensam centrubildning baseras på en överenskommelse mellan lärosätena. Centrubildningen tillhör administrativt något av de lärosäten som överenskommit om dess bildande. Världuniversitetet står för det övergripande ramverket i form av regler och riktlinjer samt stabilitet i administrationen, men för att ett gemensamt centrum ska uppfattas som nationellt krävs att verksamheten ges en karaktär av självständighet. Vid en centrubildning är verksamheten en del av de samverkande universiteten precis som vid konsortium men styrningen blir något tydligare då en särskild organisationsform bildas. För- och nackdelarna med en centrubildning är annars i stort desamma som för konsortium.

3 *Aktiebolag*

Ett aktiebolag är en egen juridisk person där ledamöterna i styrelsen har personligt ansvar för verksamheten. För att få bilda ett aktiebolag krävs tillstånd av regeringen. Aktiebolagslagen har tydliga regler för styrning och kontroll. Reglerna är dock anpassade för en vinstdrivande verksamhet. Högsta styrande organ är bolagstämman där aktieägarna är representerade. Bolagstämman väljer en styrelse. Universiteten får ett direkt ägarinflytande över verksamheten om de är aktieägare. Maktbalansen mellan lärosätena och eventuella nya samarbetspartners kan regleras genom aktieinnehavet. Ett aktiebolags konstruktion är tänkt som långsiktigt under förutsättning att verksamheten kan finansieras med intäkter. Aktiebolag kan säljas/överbäras.

Ett aktiebolag måste ha ett aktiekapital om minst 50 000 kr. Det krävs ett flertal beslut och tillstånd för att få anslag från staten. Framförallt är det reglerna om konkurrensbegränsning som kan ge begränsningar i statens möjlighet att ge anslag till en bolagsverksamhet.

Undantag finns dock för forskningsföretag. Ett aktiebolag betalar inkomstskatt på sin vinst. Aktiebolaget betalar även moms. Om ett aktiebolag får svårigheter att betala sina skulder och bolagets egna kapital understiger det registrerade aktiekapitalet måste en kontrollbalansräkning upprättas. Ett bolag kan gå i konkurs om resurserna inte är tillräckliga. Medlemmarna kan i princip inte ge bidrag till aktiebolag. Om aktieägartillskott ska ges krävs tillstånd av regeringen. Lärosätena kan köpa tjänster av ett aktiebolag men då begränsar LOU möjligheterna att göra det utan föregående upphandling. I ett bolag gäller LAS fullt ut. De anställda blir anställda i privat sektor och är alltså inte statligt anställda längre.

4 Stiftelseform

En stiftelse är en egen juridisk person och bildas för att verka för ett bestämt ändamål. Ledamöterna i styrelsen har personligt ansvar för hur stiftelsen förvaltas. För att få bilda en stiftelse krävs tillstånd av regeringen. Länsstyrelsen är tillsynsmyndighet för stiftelser. Styrelsen ansvarar bara mot stiftelsens ändamål. De samverkande medlemmarna tappar kontroll över verksamheten på liknande sätt som i myndighetsformen. Stiftelseformen är skapad för att vara långsiktig. Tidigare har det inte gått att avsluta en stiftelse. Sedan 2010 har vissa möjligheter uppstått men bland annat måste stiftelsen ha funnits i mer än 20 år för att kunna avvecklas. Om en stiftelse bildas är det oerhört viktigt att skriva ändamålet på ett sätt som gör att verksamheten kan förändras och utvecklas. Reglerna för permutation har luckrats upp men det är fortfarande mycket svårt att få permutation av ändamålsparagrafen.

Vid bildandet krävs ett stiftelsekapital. Avkastningen av kapitalet ska användas för ändamålet. Staten kan ge anslag till en stiftelse. Det visar exempel med stiftelsehögskolorna. Däremot är myndigheterna förhindrade att föra över anslag till en stiftelse. En stiftelse har skyldighet att skydda sitt kapital och måste upprätta kontrollbalansräkning när kapitalet minskat till under hälften av stiftelsekapitalet. En stiftelse har också en startkostnad för arvoden, revision mm men den understiger troligen kostnaden för en myndighet. I en stiftelse gäller LAS fullt ut. De anställda blir anställda i privat sektor och är alltså inte statligt anställda längre.

7. Organisation – Förslag

I utredarens uppdrag ingick att reflektera över minst två lösningar för organisation och styrning och att bland dessa föreslå ett huvudalternativ. Nedan redovisas tre möjligheter som på kort sikt skulle kunna vara möjliga, varav ett alternativ rekommenderas. I kommande avsnitt redovisas därefter ett alternativ att överväga långsiktigt.

A Bibehålla konsortieformen.

Under de senaste åren har arbetet inom konsortiet utvecklats. Rollerna mellan stämman och styrelsen har förtydligats, liksom ansvaret för driften. Det finns ett stort förtroende för konsortieledningen. Ett starkt argument för konsortieformen är att sektorn uppfattar sig ha en stor rådighet när det gäller att besluta om insatser. Sektorn har visat ett stort

engagemang och en mögenhet när det gäller att sätta nivån på vad som ska genomföras. Nackdelen är att beslutsprocessen kan ta lång tid, liksom att behoven kan se mycket olika ut inom sektorn. En farhåga som lyfts är det osäkra juridiska läget för organisationsformen. Frågan har hittills inte ställts på sin spets och genom de avtal som finns mellan parterna finns en beredskap.

B Ge UHR uppdraget att ansvara för Ladok

Det alternativ som på relativt kort sikt kan utgöra ett alternativ är att ge UHR uppdraget att ansvara för Ladok. UHR ansvarar för NYA och har ett gott samarbete med Ladok. Det finns fördelar som bl a handlar om ett tydligt kund-/leverantörsförhållande, gemensamma prioriteringar mellan systemen och vissa andra effektivitetsfördelar som att kompetens och erfarenhet finns på UHR. En ytterligare fördel är att UHR har ett tydligt kvalitetssystem. De nackdelar som främst åberopas är att rådgivningen över prioriteringarna blir svagare, samt att UHR kommer att behöva göra insatser i NYA-systemet i närtid, vilket kan leda till svårighet att prioritera de behov som finns inom Ladok. Att byta huvudman i sig kräver en noggrann process som kan innebära förseningar att genomföra de åtgärder som identifieras inom Ladok i samband med övergången till Ladok 3.

C Ge ett lärosäte ansvar för Ladok

Att ett lärosäte får ansvaret är en möjlighet. I praktiken har Umeå universitet redan i dagsläget ansvaret då Ladok är placerat hos universitetet. Genom konsortialavtalet så överlämnas ansvaret och styrningen till konsortiet. Ingen part har förordat att ett lärosäte får totalt ansvar för Ladok. Rent juridiskt så skulle det vara möjligt (motsvara punkt nr 2 gemensamt centrum ovan) och i viss mån förenkla ansvarsförhållandena. Samtidigt är förtroendefrågan grundläggande och avtal likt konsortialavtalet behöva upprättas. Kompetensfrågan kan också bli en svårighet.

Från UHR framhåller man att om myndigheten ska bli huvudman för Ladok så krävs en gedigen genomgång av processer och konsekvenser av förändringen. Driften sköts för såväl NYA som Ladok av Umeå universitet och bör enligt UHR inte vara något problem. En fördel med detta förslag är att UHR har möjlighet att anställa personal och kan därmed ha en tydligare arbetsgivarroll gentemot de anställda. Även UHR använder och är beroende av personal från universitet och högskolor och har ett upparbetat kontaktnätssystem.

Förslag A och B innebär båda fortsatt beroende av kompetens från lärosäten. Att lärosäten bistår med personal till del har både för- och nackdelar. Fördelarna är ett engagemang från sektorn, att man genom storleken och mångfalden inom sektorn kan täcka specialbehov och att enskilda personer kan få kompetensutveckling genom att också jobba sektorsövergripande. Nackdelar är bl a att det kan vara svårt att få tillgång till rätt kompetens och att arbetsmiljöansvaret riskerar att bli ottydligt. En annan svårighet är att beslutsprocessen i konsortieformen ibland uppfattas som långsam och kund-/leverantörsrollerna blir ottydliga.

Utredarens rekommendation:

Mot bakgrund av det som framkommit i intervjuerna och egna överväganden är mitt förslag *alternativ A*. Motiveringen är främst att det finns ett starkt stöd för konsortiet i nuläget och ett mycket begränsat intresse att överväga ett annat alternativ. En stor insats, som anses lyckosam, har gjorts för att införa Ladok 3. Fortfarande återstår ett antal frågor att lösa på den s k restlistan. Bedömningen är att det arbetet kommer att behöva pågå åtminstone under de närmaste åren. I slutet av detta avsnitt föreslås några förbättringsmöjligheter för att möta de problem som uppfattas och för att främja effektiviteten i nuvarande organisation. Ett viktigt skäl för förslaget för att bibehålla konsortieformen är att sektorn visat en stor beredvillighet att gemensamt utveckla andra gemensamma system och tjänster för lärmiljön. Att i nuläget förändra ägarformen skulle kunna innebära ett hack i den utvecklingen då insatserna självklart inriktas på att överföra ansvaret för Ladok till annan part.

Varför inte UHR? Det främsta skälet är att utvecklingsarbetet som pågår när det gäller gemensamma lösningar för olika tjänster riskerar att senareläggas. Ett annat skäl är att NYA står inför ett förnyelsearbete som kräver stora insatser från UHRs sida. Att byta organisation kräver dessutom i sig en omfattande analys och ett noggrant överförandeprojekt.

Förslag att överväga:

Mot bakgrund av förslaget att under de närmaste åren bibehålla konsortieformen och också mot bakgrund av de synpunkter som framkommit när det gäller effektivitet och beslutsförmåga föreslås följande överväganden:

- Att stämman ger styrelsen ett utökat mandat att besluta kring prioriteringar i verksamheten utifrån av stämman fastställd strategi.
- Att styrelsen ges möjlighet att tillsätta grupper med specialister inom olika fält med delegerat ansvar att besluta.
- Att stämman anger den ekonomiska ramen för verksamheten i ett rullande tre-årsperspektiv.

8. Rekommendation kring framtida organisation

Inom högre utbildning och forskning finns ett antal gemensamma IT-system som kan betecknas som kärnsystem, exempelvis Ladok, Sunet, NYA och Prisma. Systemen ägs idag av flera olika myndigheter. Alla dessa system kräver utveckling och finansieras med skattemedel. Utvecklingen går snabbt och kräver professionell hantering och förutseende när det gäller framtiden. Studenterna är ofta steget före och vill ha ett enkelt och samordnat sätt att använda IT, som en självklarhet i den dagliga verksamheten. Lärare och forskare vill också ha ett samordnat tänkande från de olika myndigheterna och ser sig själva som konsumenter av IT-system.

Vid intervjuerna, i mitt ordinarie arbete, men också efter att ha följt diskussionen kring IT-utveckling, användandet av ny teknik, exv AI, och inte minst säkerhetsfrågor så

rekommenderas att sektorn överväger, att tillsammans inom sektorn och med övriga intressenter, starta ett arbete med att bilda "IT-service/-utveckling för högre utbildning och forskning". Detta kräver, om organisationen läggs utanför de egna myndigheterna, tillstånd av regeringen. Fördelarna är en ökad professionalism, kund-/leverantörsförhållandet blir tydligare och att prioriteringar över tiden kan göras mellan och inom de olika systemen. Allt tyder på att sektorn blivit mer benägen att samordna viktiga processer, inte minst för att kunna arbeta mer effektivt mellan och inom de olika myndigheterna. Inflytandefrågan är viktig, men skulle kunna lösas på olika sätt, dels genom ett tydligt direktiv kring styrning och dels genom att olika användargrupper på olika nivåer ger möjlighet till inflytande vid behovsfångst och prioriteringar.

Under utredningen kring LADOKs organisation har flera initiativ nämnts om samordning mellan lärosäten när det gäller administrativa processer. Väl medveten om svårigheterna så vågar jag ändå tro att tiden är mogen att ta ytterligare ett steg. Förutom effektivitet och att kunna möta utvecklingsbehoven då det gäller IT-system, så skulle det i bästa fall också kunna leda till att respektive myndighet kan koncentrera sig på kärnverksamheten och lita på att basystemen tas om hand och utvecklas.

Mitt förslag är att initiera ett arbete inom universitet och högskolesektorn tillsammans med övriga berörda myndigheter för en framtida lösning.

Vägen till en lösning är lång och en noggrann genomgång behöver föregå ett beslut. Mitt förslag är därför att i nuläget bibehålla konsortieformen, göra nödvändiga förändringar inom konsortiet, vilket skulle ge möjligheten att påbörja arbetet med en framtidsinriktad lösning.

Stockholm april 2019

Ann Fust
utredare

UPPDRAGSSPECIFIKATION

FRAMTIDA ÄGANDE OCH STYRNING AV LADOK

1. Inledning

1.1 Dokumentets syfte

Dokumentet syftar till att ge ett tydligt uppdrag om översyn av framtida ägande och styrning av Ladok.

1.2 Bakgrund

Ladok är ett nationellt system som ger universitet och högskolor stöd i de olika studieadministrativa processerna. Systemet ägs av högskolorna tillsammans genom ett konsortium. För närvarande ingår 37 lärosäten i konsortiet. Systemutveckling sker gemensamt för alla lärosäten. Den verksamhetsnära gemensamma förvaltningen av Ladok hanteras av konsortiet. Konsortiet ansvarar även för driften av Ladok.

Sedan 2010 har inom konsortiet pågått ett omfattande utvecklingsarbete vilket resulterat i ett nytt Ladok där samtliga lärosäten per 2018-12-31 kommer att ha produktionssats.

Ladok är en förutsättning för att utbyte av information mellan universitet och högskolor och andra myndigheter kan ske på ett kvalitetssäkrat sätt, för att nämna några exempel

- CSN för beviljande av studiemedel
- UHR, behörighets – och meritvärdering
- SCB, statistik om högskolan
- Utbildningsdepartementet, årsredovisning, delårsrapport och underlag för medelstilldelning

Inom universitet och högskolor är Ladok ett av de mest nyttjade systemen. Studenterna kan via Ladok ta del av sina studieresultat. För styrelse, rektor, nämnder och institutioner är Ladok en förutsättning för att planera och följa upp verksamheten.

Nuvarande samverkan emellan universitet och högskolor regleras idag via ett avtal som gäller t o m 2020-12-31.

2. Uppdraget

2.1 Förväntat resultat och målet med uppdraget

Resultatet av översynen sammanställs i en rapport

Uppdraget ska resultera i:

- En genomlysning av nuvarande styrform och ägarskap med förslag på eventuella förändringar/förbättringar
- En översiktlig bedömning av högskolesektorns framtida behov av verksamhetsinformation avseende utbildning samt behovet av ägarskap
- Förslag på alternativa former för styrning och ägarskap av Ladok
- En bibehållen studentrepresentation
- Ett rekommenderat huvudalternativ

2.2 Tidsramar

1810	Fastställande av uppdragsspecifikation
1810	Kontraktering av extern utredare
1812	Avstämning vid ordinarie styrelsemöte
1904	Slutrapport
1905	Information vid ordinarie stämma

2.3 Budget

Kostnader för extern konsult och kringkostnader täcks inom ramen för ordinarie budget.

2.4 Överlämnande och rapportering

Skriftlig rapport överlämnas till styrelsen senast 20190401. Vid styrelsens ordinarie sammanträde 181213 ska utredaren lämna en lägesrapport.

3. Organisation

3.1 Uppdragsgivare

Styrelsen är uppdragsgivare vars roll är att

- Säkerställa att uppdraget drivs i linje med vad som framgår i beslutad uppdragsspecifikation

- Ansvara för uppdraget och dess slutresultat

3.2 Extern utredare

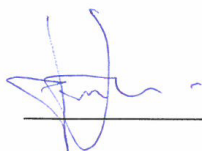
För uppdragets genomförande anlitas en extern utredare vars uppgift är att

- Genomföra uppdraget enligt fastställd uppdragsspecifikation
- Ansvara för att ta fram en rapport
- Presentera en slutrapport för uppdragsgivaren

4. Refererande dokument

Konsortialavtal Ladok

www.ladok.se



Per Brolin

Ordförande Ladok

Bilaga 2

Intervjuade	Funktion	Organisation
Per Brolin	förvaltningschef	Linnéuniversitetet (styr)
Richard Norén	IT-chef	Högskolan Väst
Karin Åström	SA-chef	Göteborgs universitet
Karin Jonsson Berglund	SA-chef	KTH
Jerker Dahne	SA-chef	Stockholms universitet
Kassie Sundin	SA-chef	Högskolan i Skövde
Susanne Wallmark	förvaltningschef	Malmö universitet (styr)
Magnus Mörck	SA-chef	Konstfack
Karin Apelgren	SA-chef	Uppsala universitet
Johan Johansson	samordnare IT-chefsnätverket	
Brita Lundh	SA-chef	Högskolan Halmstad
Susanne Kristensson	förvaltningschef	Lunds universitet (styr)
John Westerlund	IT-chef	Lunds universitet
Sören Ehrnberg	IT-chef	Göteborgs universitet
Johan Nordgren	IT-chef	Blekinge tekniska högskola
Karin Röding	GD	UHR
Roger Pettersson	SA-chef	SLU (styrelsen)
Karin Cardell	förvaltningschef	Högskolan i Borås (styr)
Anders Lundgren	studentrepresentant	(styrelsen)
Caroline Sjögren	universitetsdirektör	Umeå universitet
Staffan Sarbäck	universitetsdirektör	Luleå tekniska universitet
Stefan Bengtsson	rektor	Chalmers
Ylva Fältholm	rektor	Högskolan i Gävle
Johan Sterte	rektor	Karlstads universitet
Karin Röding	GD	UHR
Susanne Wadsborn Taube	avdelningschef	UHR
Per Zettervall	avdelningschef	UHR
Carina Isaksson	avdelningschef	CSN