

Granskningsrapport från verksamhetsrevision av Ladok

Inledning

Denna rapport sammanfattar intern verksamhetsrevision genomförd av Lars Ågren (universitetsdirektör vid Handelshögskolan i Stockholm) och Anna Cregård (förvaltningschef vid Högskolan i Borås). Verksamhetsrevisionen syftar till att granska Ladokkonsortiet utifrån de planer som ställts upp för året samt framföra eventuella förbättringsförslag som framkommer under revisionsarbetets gång. Verksamhetsrevisionen är ett komplement till den fackmässiga revision som genomförts av Ernst & Young.

Verksamhetsrevisionen bygger på granskning av följande dokument:

- Verksamhetsinriktning
- Verksamhetsplan och budget för 2021
- Protokoll från styrelsemöten och stämma
- Verksamhetsberättelse och balans- och resultaträkning för 2021

Granskarna har även haft tillgång till utkast till revisionsrapport avseende bokslutsgranskning genomförd av Ernst & Young.

Vidare har granskarna ställt frågor via mail till 10 medlemslärosäten varav 9 svarat rörande följande områden:

1. Process för att välja utvecklingsområden
2. Uppföljning av måluppfyllelse
3. Förbättringsområden; dels generellt, dels särskilt utifrån två av de målområden som ställs upp i verksamhetsplanen för 2021, nämligen:
 - a. Förbättrat stöd till förvaltning
 - b. Förbättrad informationssäkerhet

De två särskilda målområdena har valts med utgångspunkt i att informationssäkerhet och risker rörande personuppgifter har hög aktualitet, och torde utgöra en viktig fråga för Ladokkonsortiet både nu och i den närmsta framtiden. Genom att undersöka såväl brett och i allmänna termer, som att fokusera särskilt på ett fåtal områden, hoppas vi att revideringen ska bli så relevant och givande som möjligt.

Granskning

Dokumentet som ligger till grund för revisionen har erhållits via mail från Mauritz Danielsson, konsortiechef vid Ladok, den 21 april 2022. Då hade Danielsson inväntat utkast på rapport ifrån Ernst & Young, vilken inkluderades som bakgrundsmaterial. Dokumentet kommenteras nedan:

- **Verksamhetsinriktning för 2021-2023 med ekonomiska ramar för 2021**

I dokumentet föreslår styrelsen att Ladokkonsortiet under 2021 ska bedrivas enligt dess förslag rörande målområden, ekonomiska ramar, finansiering, medlemsavgift och verksamhetsinriktning. Detta beslutas också på stämman. Dokumentet ger en kortfattad beskrivning av de ingångsvärden som präglar år 2021, det vill säga det som konsortiet valt att satsa på under 2020, såsom förbättrad användbarhet och informationssäkerhet, förbättrat stöd till uppföljning, studenter och

resultathantering och avveckling av LadokPing. Också Corona-pandemin kommenteras, vilken poängteras kan komma att leda till omprioriteringar. Vidare ger också dokumentet övergripande målområden för 2021 där det anges att dokumentet *Strategi för tjänsten Ladok 2019-2024* varit vägledande. Målområden som tas upp är bland annat utbildningsadministrativt stöd, eventuell utveckling av gemensamt stöd för utbildningsplanering samt ökat fokus på säker drift. Även här kommenteras pandemin, och då som påverkan på prioriteringar och ökat fokus på digitalisering. I dokumentet kommenteras också kort ekonomiska ramar för 2021 samt verksamhetsinriktning och ekonomiska ramar för 2022-2023. Därutöver redovisas uppskattade kostnader under året jämfört med föregående år, medlemsavgifternas fördelning mellan lärosäten å ena sidan och CSN å den andra, samt grund för fördelning mellan lärosätena. Vi bedömer att dokumentet är tydligt i sin framställning, och ger läsaren en god grund för förståelse för dels hur beslut fattas, dels på vilka grunder, utan att för den skull vara långrandigt.

- **Verksamhetsplan och budget för 2021**

Dokumentet som nämns ovan (*Verksamhetsinriktning för 2021-2023 med ekonomiska ramar för 2021*) ligger till grund för verksamhetsplan och budget. Verksamhetsplanen anger tydligt sin koppling till verksamhetsinriktningen, men beskriver också annat som ligger till grund för planen: Ladoks strategi, föregående års plan, supportärenden och önskemål från lärosätena. Hur det senare inhämtas framgår inte. Vidare förtydligar dokumentet hur verksamhetsplanen arbetas fram (bland annat i en grupp med representanter utsedda av lärosätena) och beslutas (av styrelsen). Verksamhetsplanens huvudavsnitt innehåller nio målområden med förtydligande behov och/eller problem vilka följs av mål att arbeta efter under året. Verksamhetsplanen anger att målen ska vara uppföljningsbara. Totalt finns 32 behov/problem med lika många målformuleringar. Det kan tyckas vara många – här ryms både stort och smått – men samtidigt ger de en intressant beskrivning av planerad verksamhet under året.

- **Protokoll**

Fem möten har genomförts under året: i februari, april, september, oktober och december, vilka redovisas genom protokoll. Vidare har en stämma genomförts i maj. Över lag är protokollen tämligen fylliga, och redovisar kortfattat men väl olika aktiviteter. En notering görs dock när det gäller verksamhetsmål som i protokoll från i april anges vara 24 stycken, vilket inte överensstämmer med det antal mål som listas i verksamhetsplanen. En annan notering är att tre till fem nästkommande möten anges i varje protokoll, vilket ökar tydlighet och spårbarhet; samt att pandemin lämnat avtryck i form av exempelvis osäkerhet kring mötesmöjligheter. Emellertid finns en viss förvirring kring rubricering och datum i protokollen: mötet i oktober rubriceras som *Protokoll styrelsemöte för Ladokkonsortiet 13 september 2021*, och mötet i december har datum 2021-10-13 i dokumenthuvudet. Det är emellertid småsaker. Liksom styrelsemötena är stämmoprotokollet fylligt i sin beskrivning av mötets punkter.

- **Verksamhetsberättelse och balans- och resultaträkning för 2021**

I inledningen till verksamhetsberättelsen anges omfattningen av Ladokkonsortiet (40 lärosäten samt CSN som associerad part), vilket indikerar konsortiets betydelse i sektorn. Vidare beskrivs övergripande den utveckling som skett under året, och här hänvisas till verksamhetsplanens 28 (!) mål för året. I 19 mål har funktionaliteten förbättrats. I texten framgår att man övergått från årlig verksamhetsplanering till en agil planeringsprocess med en gemensam och övergripande produktplan. Planeringsprocessen förväntas därmed leda till att användarnas behov tydliggörs och mer tydligt påverkar prioriteringarna. I dokumentet beskrivs i text de förbättringar som genomförts under rubrikerna Verksamhetsstöd för Ladok; Informationssäkerhet; Tekniska förbättringar; Utbildningsplanering; och Kommunikation. Texten är relevant och intressant ur ett medlems- och användarperspektiv, men det hade varit informativt med en redogörelse över problem/behov, mål och genomförda aktiviteter i exempelvis en tabell liknande den som åskådliggjorts i verksamhetsplanen, åtminstone i en bilaga, trots nytt system för planering. Det skulle ökat översikten över året. Vidare ingår i dokumentet tydlig beskrivning av utfall mot budget samt balans- och resultaträkning.

Svaren på frågorna från de nio medlemslärosätena kommenteras nedan.

- **Process för att välja utvecklingsområden (uppföljningsbara mål)**

De svarande framhåller i huvudsak att process för att välja utvecklingsområden fungerar väl. Den är också väl beskriven och transparent. I svaren påpekas att lärosätena har möjlighet att framföra synpunkter och förslag, både genom att initiera enskilda ärenden i konsortiets ärendehanteringssystem Jira, och via de olika forum och nätverk som upprättats. De områden som formuleras och väljs ut har diskuterats i olika fora, och dokumenteras sedan i verksamhetsplanen. Det finns prioriteringsgrupper på både förvaltningsnivå och på SA-chefsnivå. Emellertid är det inte självklart hur själva prioriteringen sedan går till, exempelvis vad gäller att genomföra det som tagits upp som förbättringsförslag eller göra nytt. Ett utvecklingsområde där vidare arbete efterfrågas är utbildningsdatabasen.

- **Uppföljning av måluppfyllelse rörande årets fokusområden**

Också uppföljning av måluppfyllelse framstår som något som de tillfrågade i huvudsak är nöjda med, även om några framhåller att de inte exakt vet hur den går till i praktiken. Flera skriver att de får bra information och lägesrapporter, bland annat vid tematräffar och i informationsbrev. En förbättringsidé som tas upp är att tydligare visa kopplingar mellan målen i verksamhetsplan och de ärenden som hanteras i ärendehanteringssystemet Jira. Att bedöma Ladoks kostnadseffektivitet är naturligtvis inte enkelt, men en svarande kommenterar att det helt klart hade varit betydligt dyrare för lärosätet att utveckla egna system. Genom Ladok uppnås således en tydlig kostnadsfördel.

- **Förbättringsområden; dels generellt, dels rörande förbättrat stöd till förvaltning och förbättrad informationssäkerhet**

Endast få förbättringsförslag anges av de som besvarat frågorna. Ett sådant rör utsökningar och utdata, vilket redan diskuteras. Ett annat förslag är att tillsätta fler referensgrupper, vilket skulle kunna motverka risker med att fatta beslut för tidigt i vägval där mer förankring

skulle behövts. En annan fråga som framförts handlar om de uppgifter som lagras om studenterna i Ladok, där den svarande ifrågasätter rimligheten i nuvarande omfattning på personuppgifter, och de risker de skulle kunna medföra. Vidare framförs att det behövs tydligare information kring styrning av informationsbehörigheter (och systemaktiviteter över lag) för att underlätta för lärosätena att bygga upp korrekta och säkra behörighetsprofiler i systemet. En av de svarande anger också att all information som finns i Ladok måste gå att hämta ut från databasen. För framtiden noteras även behov av att överväga lösningar typ robotar/AI i syfte att pressa kostnaderna ytterligare.

Analys och bedömning

Vi avger här vår sammanfattande analys och bedömning efter genomgång av det material vi haft tillgång till.

Det finns goda processer där strategi (5 år) och verksamhetsinriktning (1 år) beslutas av stämman, och verksamhetsplan (1 år) beslutas av styrelsen. Det finns en strategisk projektägare och konsortieformen (med dess utmaningar) utvärderas synbarligen löpande.

Mål fastställs och följs upp, måluppfyllnad (som redovisad i dokumenten) synes god. Det finns även detaljerad uppföljning av synpunkter och frågor inkomna från användare av olika typer. Hur kostnadseffektiv verksamheten är kan inte enkelt utvärderas, men budgetarbete och ekonomisk uppföljning samt förmåga att hålla budget synes god. Påpekas bör att synpunkter från Ernst & Young rörande koppling till Umeå universitet och de frågetecken som den ger upphov till bör utredas.

Styrelsens arbete som dokumenterats i noggrant förda protokoll framstår som effektivt och konsekvent, protokollen är mycket tydliga i fråga om hur olika typer av frågor och uppdrag hanteras och, över tid, löses. Dock bör de frågor som har bäring på säkerhet och risker rörande information och personuppgifter också fortsättningsvis utgöra ett område att både diskutera och prioritera.

All den dokumentation som ställts till vårt förfogande är som helhet tydlig och fokuserad på konkreta frågor och ger intryck av lyhördhet för brukarnas behov och god ambition i det framåtsyftande utvecklingsarbetet. Det gäller även de svar vi erhållit via epost från tillfrågade medlemslärosäten. Vår bedömning är därmed att Ladokkonsortiet kännetecknas av god förvaltning och dokumentation.

Anna Cregård
Förvaltningschef
Högskolan i Borås

Lars Ågren
Universitetsdirektör
Handelshögskolan i Stockholm