



Forskningens och utbildningens *kostnader*

Beskrivning av den nya modellen
för kostnadsredovisning



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Innehåll

Introduktion	2
Den nya modellen för redovisning av kostnader	3
Bakgrund till förändringen	4
Tydlig redovisning av kostnader	9
Total kostnadsbild, ett exempel	10
Pålägg	11
Konsekvenser för institutionen	14
Exempel utbildning	15
Exempel forskning	16
Medfinansiering	17
Exempel forskning med medfinansiering	18
Samarbete mellan institutioner	19
Exempel internhandel	19
Samarbete mellan lärosäten	20
Stöd vid beräkning av kostnader	21
Vad händer framöver?	22
Ytterligare information	23

Introduktion

Göteborgs universitet har från 2009 infört en ny modell för redovisning av kostnader och intäkter. Det är en modell som är tillämpbar för såväl anslagsfinansierad som externfinansierad verksamhet.

Modellens ursprung och strategiska tillkomst ligger till stor del i den omvandling av högre utbildning och forskning i Europa som härrör från Lissabondeklarationen år 2000 och i visionen om EU som en världsledande kunskapsbaserad ekonomi. Det är i ett landskap av mer självständiga universitet som konkurrerar nationellt och internationellt om studenter, forskare, anslag och bidrag som den nya redovisningsmodellen hör hemma. Den är ett verktyg för att utveckla ekonomin utifrån dessa nya premisser.

I samband med införandet har ett enkelt och pedagogiskt informationsmaterial efterfrågats av forskare och lärare. Det här häftet vill möta denna efterfrågan, genom att beskriva och ge kunskap om den nya modellen.

Utöver informationsmaterial kommer även ytterligare informationsinsatser att behövas. Den nya redovisningsmodellen förändrar på ett relativt omfattande vis vårt tidigare sätt att tänka och redovisa. Det är fullt förståeligt att redovisningsmodellen i nuläget kan väcka reaktioner och funderingar.

För detaljerad information hänvisas till ekonomiavdelningens hemsida: www.ea.adm.gu.se.

Göteborg september 2009

Den nya modellen för redovisning av kostnader

- är utarbetad av Sveriges universitets- och högskoleförbund (SUHF) i samråd med vissa finansiärer
- är gemensam för alla svenska universitet och högskolor
- är anpassad till utvecklingen inom EU, t.ex. 7:e ramprogrammets och European University Associations (EUA) rekommenderade principer om ”full costing”
- åskådliggör kostnader på ett annat sätt än tidigare, men med oförändrad totalnivå på kostnaderna
- tillämpas på både anslagsfinansierad och externfinansierad verksamhet
- är ett incitament för universitetet att skapa en så ändamålsenlig, kostnadseffektiv och konkurrenskraftig verksamhet som möjligt
- utgår från allmänt använd ekonomisk teori
- ökar förtroendet hos finansiärer och externa givare för hur de indirekta kostnaderna beräknas och redovisas
- gör det lättare att jämföra kostnaderna mellan universitet och högskolor
- redovisar på ett rättvisande sätt samtliga kostnader för en verksamhet vilket ger tydlighet för t.ex. ett forskningsprojekt
- ger verksamheten en modell för tydlig kostnadsredovisning
- hjälper en institution att beräkna sina kostnader vid försäljning av t.ex. utbildning.

Bakgrund till förändringen

Historisk utveckling

Högre utbildning och forskning bedrivs i Sverige av universitet och högskolor. Verksamheten är på samma sätt som i många andra länder en angelägenhet för staten.

När Göteborgs universitet bildades, strax efter andra världskriget, var så gott som all verksamhet finansierad direkt via anslag från staten. Efter hand som universitetet växte, kompletterades den anslagsfinansierade verksamheten med betydande belopp från andra håll. Den externt finansierade verksamheten har vid Göteborgs universitet nu blivit lika stor eller i vissa fall t.o.m. större än de statliga anslagen för utbildning och forskning. Denna expansion har inneburit ökade krav på våra kärnverksamheter men även på universitetets gemensamma funktioner. Fler anställda behövs t.ex. för löneadministration och ekonomi. Forskningsprojekten behöver snabba datanät och fler datorer. Sammantaget har detta medfört en ökad belastning på de indirekta kostnaderna, dvs. den gemensamma universitetsförvaltningen, universitetets ledning, universitetsbiblioteket, IT-verksamheten, infrastrukturen och allt annat som behövs för att skapa en effektiv utbildnings- och forskningsmiljö.

Full kostnadstäckning

Från statens sida har man varit uppmärksam på den utveckling som den externfinansierade verksamheten haft inom universitetet. Man har insett betydelsen av att de externa finansierarna också får vara med att bekosta lokaler, administration, bibliotek och infrastruktur. Statsmakterna har flera gånger under årens lopp upprepat kravet om att principen om s.k. full kostnadstäckning ska tillämpas för all externt finansierad verksamhet.

Det har hela tiden funnits en dialog med finansierarna om och på vilket sätt dessa borde bidra till universitetets indirekta kostnader. Lösningen blev ett generellt påslag för förvaltningsavgifter. Från att ha varit ett påslag på endast någon procent, blev den allmänt tillämpade nivån 12 procent under hela 1990-talet. I en proposition år 2000 redovisade regeringen sin bedömning om storleken, lägst 18 procent av forskningsprojektets direkta kostnader exklusive lokalkostnader.

År 2002 kartlades de indirekta kostnaderna vid universitetet, och som ett resultat av det arbetet och efter förhandlingar mellan universitetet och de större finansierarna, träffades en överenskommelse. 35 procent påslag skulle tolkas som det tillägg som kunde täcka ett forskningsprojekts indirekta kostnader och då inkluderas även lokalkostnaden.

Kritik

Principen om full kostnadstäckning med ett schablonpåslag har varit föremål för en omfattande debatt inom forskarvärlden. Den har skapat misstro och ofta lett till problem i relationerna till de externa finansierarna. Finansierarna har varit tveksamma till hur väl underbyggda beräkningarna varit och om forskningsprojektets bidrag till universitetets indirekta kostnader verkligen motsvarar projektets faktiska andel. Även forskarna har varit missnöjda. En vanligt förekommande kritik har varit att man anser att systemet är till för att administrationen vill ha mer pengar.

Riksrevisionen har också haft synpunkter. Schablonuttaget av förvaltnings- och lokalavgifter med 35 procent gav inte en rättvisande bild av vilka kostnader ett enskilt projekt verkligen genererade. Riksrevisionen rekommenderade därför att universitetet skulle utveckla en ny redovisningsmodell för indirekta kostnader på enskilda projekt.

Europeiska drivkrafter

Principen om full kostnadsberäkning och full kostnadsredovisning är inte primärt ett påfund från Riksrevisionen eller Sveriges universitets- och högskoleförbund. Ursprung och strategisk tillkomst ligger snarare i den omvandling av högre utbildning och forskning i Europa som härrör från Lissabondeklarationen år 2000 och visionen om EU som en världsledande kunskapsbaserad ekonomi. Som en konsekvens har European University Association tagit ett helhetsgrepp och utrett förutsättningarna för de europeiska universiteten att vara mer konkurrenskraftiga, vilket har lett till rekommenderade principer om ”full costing”. Parallellt har den Europeiska kommissionen i ramprogrammen för forskning och utveckling strävat mot att samtliga organisationer, såväl företag som universitet, ska tillämpa en redovisning av faktiska kostnader, såväl direkta som indirekta. Det är särskilt tydligt i det nuvarande 7:e ramprogrammet.

En ny redovisningsmodell

År 2006 tillsattes en arbetsgrupp med företrädare från bl.a. Sveriges universitets- och högskoleförbund samt Knut och Alice Wallenbergs Stiftelse. Utgångspunkten för arbetet var:

- att komma tillrätta med de problem som under lång tid funnits med principen om full kostnadstäckning
- att försöka åstadkomma ett mer rättvisande system än det som utvecklats med generella schablonpåslag
- att öka förtroendet hos finansiärer och externa givare för hur de indirekta kostnaderna ska beräknas
- att få till stånd en enkel, transparent och jämförbar redovisningsmodell
- att tydliggöra kostnaderna inom universitetet

För ett framgångsrikt universitet är en betydande del av verksamheten externt finansierad. Det är av största vikt att universitetet kan attrahera externa finansiärer. Den externt finansierade verksamheten ska vara med och betala universitetets alla indirekta kostnader. Den grundläggande principen i det sammanhanget är att den externfinansierade verksamheten inte får begränsa det uppdrag statsmakterna givit universitetet: att med skattemedel bedriva en högre undervisning och forskning och att denna ska vara fri och oberoende.

Mot denna bakgrund rekommenderade Sveriges universitets- och högskoleförbund hösten 2007 sina medlemmar, dvs. universitet och högskolor, att införa den nya redovisningsmodellen.

Regeringen accepterade modellen och förordade i regleringsbrevet för 2009 att den nya modellen skulle användas för beräkning av indirekta kostnader.

Bland annat säger Stephan Tolstoy i Knut och Alice Wallenbergs Stiftelse att ”det är oerhört glädjande att vi tillsammans med universitetet har kommit så här långt. Modellen är inte bara förankrad hos universitetsledningarna, utan dessutom används den redan intensivt. Det finns en rad fördelar med att använda en gemensamt fastställd modell. Det blir lättare för stiftelserna att bedöma de många ansökningarna på ett neutralt, tillförlitligt och effektivt sätt.”



Tydlig redovisning av kostnader

Den nya modellen innebär stora förändringar för universitetets sätt att redovisa sin ekonomi. Syftet är att åstadkomma en tydlig redovisning av alla kostnader. Med den nya modellen ska all verksamhet på samtliga nivåer kunna beräkna och redovisa sina verkliga kostnader. Grunden är en indelning av all verksamhet i:

Kärnverksamhet

Utbildning

Forskning

Stödverksamhet

Ledning

Utbildnings- och forskningsadministration

Ekonomi- och personaladministration

Infrastruktur och service

Bibliotek

Övrigt

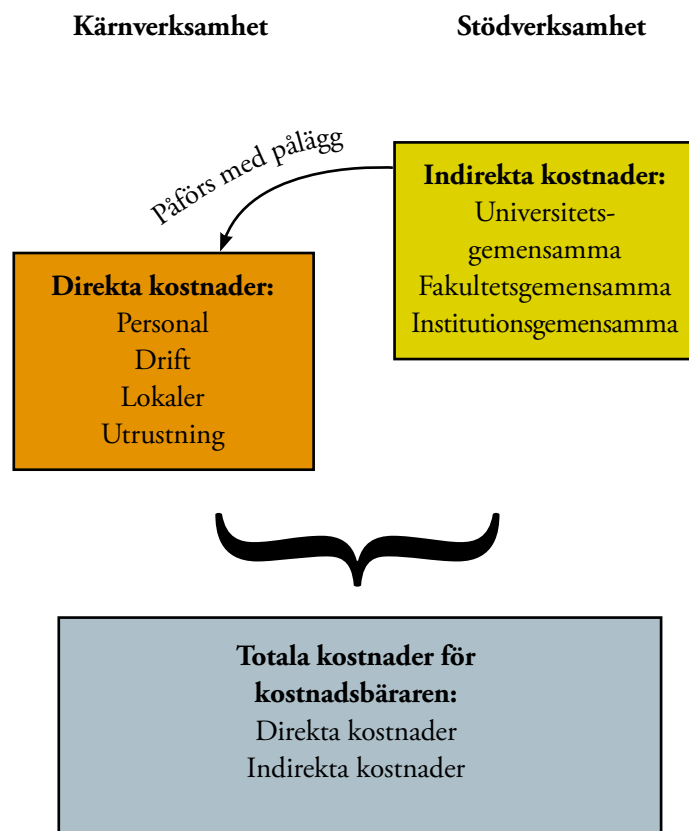
Göteborgs universitet och övriga svenska universitet och högskolor använder samma indelning i kärnverksamhet och stödverksamhet, vilket kommer underlätta bl.a. jämförbarheten såväl internt som mellan universitet.

Kärnverksamheten, dvs. all utbildning och forskning, består i redovisningen av s.k. kostnadsbärare. En kostnadsbärare är en avgränsad verksamhet, t.ex. ett utbildningsprogram vid en institution eller ett enskilt forskningsprojekt, och är den lägsta nivån i systemet där samtliga intäkter och kostnader är synliga. Kostnadsbäraren vid en institution ska betala sina direkta kostnader och dessutom sin andel av stödverksamhetens kostnader (indirekta kostnader). Det sistnämnda fördelas i proportion till hur omfattande kostnadsbäraren är i förhållande till andra kostnadsbärare.

Alla anslag fördelas i sin helhet ner på kostnadsbäraren som sedan betalar en andel av kostnaderna för stödverksam-

heten. Stödverksamhetens kostnader på de universitets- och fakultetsgemensamma nivåerna samt på den institutionsgemensamma nivån ska vara dokumenterade och kunna granskas.

Total kostnadsbild, ett exempel



Pålägg

Beräkning av pålägg är vanligt förekommande i alla typer av varu- och tjänsteproducerande verksamheter. I priskalkyler och i offerter beräknas kostnader för direkt lön, direkt material och direkta lokaler och utrustning. På dessa kostnader fördelas sedan genom pålägg kostnader för administration och gemensam infrastruktur. Har man olika produkter så måste kostnaderna fördelas på dessa. Priset på en vara eller tjänst måste innefatta alla kostnader, både direkta och indirekta. Ett tjänsteföretag, exempelvis ett advokatkontor, tar inte bara betalt för advokatens tidsåtgång för rådgivning utan inkluderar alla kontorets kostnader för allt från receptionistens lön till kostnaderna för möbler i konferensrummet i sina priser.

Budgeten är grunden för pålägg

Institutionens årliga budget delas in i direkta kostnader för kärnverksamheten och indirekta kostnader för stödverksamheten. Budgeterade indirekta kostnader för universitets- och fakultetsgemensamma stödfunktioner fördelas till institutionerna i **fasta belopp**. Vanligtvis används andel av totala kostnader som fördelningsgrund. Utöver kostnader för stödverksamheter på universitets- och fakultetsnivå ska institutionen beräkna och budgetera sina egna kostnader för sin stödverksamhet. Samtliga nivåer ska dela in sina kostnader för stödverksamheten i kostnader för ledning, utbildnings- och forskningsadministration etc.

Eftersom stödverksamhetens kostnader beräknas för varje institution inom universitetet kommer också varje institution att ha sin påläggsberäkning som ska spegla de indirekta kostnaderna. En för hela lärosätet gemensam procentsats finns således inte längre.

För att kunna överföra de indirekta kostnaderna till redovisningen av kärnverksamheten räknas påläggsprocent fram. Dessa utgörs av förhållandet mellan budgeterade indirekta och direkta kostnader för utbildning och forskning var för sig. Så här kan kostnadsbilden se ut för grundutbildningen vid en institution.

	Kr	Pålägg
Direkta kostnader		
Personal och drift	10 000 000	Ja*
Lokaler	2 000 000	X
Utrustning	1 000 000	
Indirekta kostnader		
Universitetsgemensamma	3 000 000	30 %*
Fakultetsgemensamma	2 000 000	20 %*
Institutionsgemensamma	3 000 000	30 %*
Totala kostnader	21 000 000	80 %*

*) Basen för påläggsberäkning av indirekta kostnader är direkta personal- och driftskostnader.

Lokalkostnader

En väsentlig förändring i den nya redovisningsmodellen är att lokalkostnader för kärnverksamheten ändras: från att ha varit redovisade som indirekta kostnader (som ingick i schablonpåslaget om 35 procent), till att bli redovisade som direkta kostnader.

Universitetets lokalkostnader på drygt 600 miljoner kronor hanteras gentemot våra externa fastighetsägare av den centrala fastighetsavdelningen. Avdelningen fördelar samtliga inhyrda ytor och lokalkostnader till fakultetsnämnder, universitetsbibliotek och till universitetsförvaltningen.

Lokalkostnader för universitetsbibliotek, universitetsförvaltning samt för fakultetens och institutionens administration ingår i stödverksamhetens kostnader och fördelas bland de indirekta kostnaderna för desamma.

Lokalkostnader för utbildning och forskning (kärnverksamheten) ska sedan fördela dessa till kärnverksamhetens kostnadsbärare. Framräknade lokalkostnader för utbildningsverksamhetens respektive forskningsverksamhetens kostnadsbärare fördelas sedan i redovisningen som ett pålägg. I denna påläggsberäkning används enkom personalkostnader som beräkningsbas. Utgångspunkten har varit att det finns ett nära samband mellan anställda och lokalkostnader (finns det någon anställd så behövs lokaler). Ett utvecklingsarbete pågår för att på ett bra sätt stödja verksamheten med fördelning av lokalkostnader.

Konsekvenser för institutionen

För institutionen är det en fördel om budgeten överensstämmer så mycket som möjligt med det verkliga utfallet under året. Då har budgeten beräknats så att både de direkta och de indirekta kostnaderna blir finansierade.

Om t.ex. de externa medlen blir högre än budgeterat, blir även kostnaderna det. I så fall uppkommer ett överskott när det gäller finansieringen av de indirekta kostnaderna.

Dessa medel tillfaller **i sin helhet** institutionen. De extra medel som på detta sätt tillförs en institution kan användas på lämpligt sätt, exempelvis till medfinansiering av forskningsprojekt.

För en institution där ekonomin har en nedåtgående rörelse t.ex. beroende på att grundutbildningen eller den externa finansieringen minskar, kan det på motsvarande sätt uppstå negativa konsekvenser. Konsekvenser som tydliggör att förändringar måste genomföras i verksamheten.

Följande sidor innehåller några exempel. Varje institution har sin specifika nivå för pålägg.

Exempel utbildning

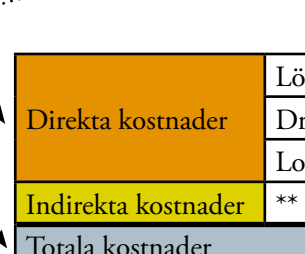
Kostnadsbärare: institutionens utbildningsverksamhet

Kärnverksamhet

Utbildning

Stödverksamhet

Ledning, utbildningsadministration, ekonomi- och personaladministration, infrastruktur och service bibliotek, övrigt



		Kr
Direkta kostnader	Löner till lärare	10 000 000
	Drift	1 000 000
	Lokaler*	1 500 000
Indirekta kostnader	**	8 800 000
Totala kostnader		21 300 000

*) Lokaler är i exemplet beräknat som 15 procent pålägg på löner.

**) Indirekta kostnader är i exemplet beräknat som 80 procent pålägg på löner och drift.

Institutionens utbildningsverksamhet kostar totalt 21,3 miljoner kr vilket finansieras inom grundutbildningsanslaget.

Exempel forskning

Kostnadsbärare: ett forskningsprojekt

Kärnverksamhet	Stödverksamhet
Forskning	Ledning, forskningsadministration, ekonomi- och personaladministration, infrastruktur och service bibliotek, övrigt

		Kr
Direkta kostnader	Löner till forskare och doktorander	500 000
	Resor	60 714
	Förbrukning	100 000
	Lokaler*	75 000
Indirekta kostnader	**	264 286
Totala kostnader		1 000 000

*) Lokaler är i exemplet beräknat som 15 procent pålägg på löner.

**) Indirekta kostnader är i exemplet beräknat som 40 procent pålägg på löner och drift.

Forskningsprojektet kostar totalt 1 miljon kr vilket finansieras inom forskningsbidraget.

Medfinansiering

Det är vanligt förekommande att ett projekt inte har full finansiering till sina budgeterade kostnader. Därmed blir det aktuellt med medfinansiering. Den nya redovisningsmodellen tydliggör detta, men företeelsen medfinansiering är inget nytt vid Göteborgs universitet.

I den tidigare tillämpade modellen med ett schablonpåslag på 35 procent (varav 17 procent avsåg lokalkostnader) fick kostnader för olika stödverksamheter finansieras av tilldelade statsanslag för utbildning och forskning. Konkret innebar detta att stödverksamheter och lokalkostnader i redovisningen direktfinansierades av statsanslag och att den externfinansierade verksamheten till synes bara kostade ”35 procent”.

När medfinansiering uppstår ska det hanteras enligt gällande beslutsordning. I de allra flesta fall är det på institutionen som beslut om medfinansiering sker. Prefekten bör redan i budgeten för institutionen beakta behovet av beräknad medfinansiering. Detta förutsätter ett ökat inslag av styrning och kontroll av verksamheten. Medfinansiering på institutionsnivå kan täckas av tidigare beskrivna överskott eller genom att anslagsmedel avsätts för ändamålet. Det är viktigt att uppmärksamma att medfinansiering sker av den totala kostnaden, inte enbart av de indirekta kostnaderna.

När rektor eller dekanus medfinansierar forskningsprojekt eller utvecklingsverksamheter ska detta vara tydligt och klart kommunicerat. Denna medfinansiering berör oftast för universitetet eller för fakulteten strategiska forskningsverksamheter, men kan också beröra ett helt forskningsområde som t.ex. EU-forskning.

Exempel forskning med medfinansiering

Kostnadsbärare: ett externfinansierat forskningsprojekt

Kärnverksamhet	Stödverksamhet
Forskning	Ledning, forskningsadministration ekonomi- och personaladministration infrastruktur och service bibliotek, övrigt

		Kr
Direkta kostnader	Löner till forskare och doktorander	500 000
	Resor	60 714
	Förbrukning	100 000
	Lokaler*	75 000
Indirekta kostnader	**	264 286
Totala kostnader		1 000 000
Finansiärens bidrag		750 000
Institutionens medfinansiering		250 000

*) Lokaler är i exemplet beräknat som 15 procent pålägg på löner.

**) Indirekta kostnader är i exemplet beräknat som 40 procent pålägg på löner och drift.

Det externfinansierade forskningsprojektet kostar totalt 1 miljon kr. Finansiären ersätter 75 % av de totala kostnaderna, 750 000 kr. Prefekten beslutar om medfinansiering av 250 000 kr vilket finansieras av andra medel inom institutionen.

Övergångsfrågor

Avtal som Göteborgs universitet har ingått före 2009 gäller gentemot finansiären. I de fall där det uppstår behov av finansiering för att kompensera för högre indirekta kostnader, täcks detta med medfinansiering.

Samarbete mellan institutioner

Samverkan mellan institutioner och enheter är viktigt för universitetet. Det ska fungera på ett enkelt och smidigt sätt. Huvudprincipen i den nya redovisningsmodellen är att säljaren ska inkludera sina indirekta kostnader i priset för de varor och tjänster som säljs. Köparen ska däremot inte påföras ytterligare pålägg vid debiteringen av kostnaderna för det interna köpet.

Genom den nya modellen blir den totala kostnaden känd och en institution får ersättning för sina faktiska kostnader. När en institution säljer sina tjänster ska man därför arbeta med offerter som utgår från faktiska kostnader (och inte bara kostnaden för lärarlöner). Vidare ska man träffa en överenskommelse om volym och pris innan uppdraget påbörjas.

Exempel internhandel

En lärare genomför en undervisningslektion vid en annan enhet inom Göteborgs universitet. För att genomföra undervisningen behöver han/hon förberedelsetid på 2 timmar. Redovisningsmodellen klargör de faktiska kostnaderna för den specifika arbetsinsatsen:

Direkta kostnader	Beräkning med kalkylmallen: 3 timmar, 35 000 kr/mån
Indirekta kostnader	
Totala kostnader	1 974 kr

Den säljande institutionen upprättar en offert, som den köpande institutionen accepterar, och de båda institutionerna träffar en överenskommelse. Säljarens totalkostnad faktureras och betalas utan pålägg hos köparen.

Samarbete mellan lärosäten

När universitet och högskolor samarbetar i projekt, bör man bestämma redan i ansökan vem som är huvudsökande. Alla ingående aktörer tar fram sina faktiska kostnader. Beroende på hur samarbetet sker kan man t.ex. fördela beviljade bidragspengar till de deltagande lärosätena i förhållande till framräknad budget. Ett annat sätt att arbeta är att ett universitet agerar som huvudansvarig och anlitar andra lärosäten som underleverantörer. Samarbete mellan lärosäten underlättas av att vi har en gemensam redovisningsmodell.

Stöd vid beräkning av kostnader

För att beräkna kostnader i samband med ansökningar om bidrag och vid offerter för uppdragsverksamhet finns det två användarvänliga mallar. Mallarna är ett kalkylstöd i syfte att ge den enskilde forskaren och institutionen ett kvalificerat verktyg vid ansökningar om bidrag och vid offerter för uppdragsverksamhet.

Kalkylmallar finns i Medarbetarportalen under ”Verktyg”.

The screenshot shows the 'Medarbetarportalen' (Employee Portal) for Göteborgs Universitet. The user is Gustav Carlsson Ljeborg. The main content area is titled 'Bidrag och uppdrag' and 'Kalkylstöd för bidrag och uppdrag'. The text explains that the tool is used for calculating costs for grant applications and service contracts. It mentions that the tool is based on a model for indirect costs introduced in 2009. A sidebar on the left contains a menu with 'Bidrag och uppdrag' highlighted. A sidebar on the right contains contact information for the Economic Department.

Vad händer framöver?

Utbildnings- och forskningssektorn arbetar nu med de förändringar som följer med den nya redovisningsmodellen:

- Sveriges universitets- och högskoleförbund har sagt upp avtalen mellan lärosätena och finansierarna om full kostnadstäckning. Nuvarande överenskommelser om 35 procent påslag för indirekta kostnader och lokalkostnader upphör att gälla för alla nya kontrakt efter 2010-01-01.
- Förbundet för samtal med finansierarna om den nya redovisningsmodellen och den nya ordningen för externfinansiering av forskningsprojekt som lärosätena önskar från och med 2010. Varje ansökan ska innehålla en fullkostnadsberäkning enligt den nya redovisningsmodellen.
- Förutom att teckna nya överenskommelser, innebär detta att finansierarna måste införa nya ansökningsblanketter som rymmer en fullkostnadsberäkning enligt den nya redovisningsmodellen.

I takt med att den nya modellen introduceras, används och blir helt integrerad i ekonomi- och redovisningsarbetet hos de olika lärosätena så kommer det att bli enklare att göra jämförelser. Incitamentet att göra jämförelser ökar därmed.

Om det vid sådana jämförelser visar sig att t.ex. Göteborgs universitet inom olika områden har betydligt högre kostnader för utbildningsverksamheten eller för vissa stödverksamheter så blir sannolikt konsekvensen av detta att verksamhetens kostnader kommer att anpassas. För precis som inom andra samhällssektorer och i en fungerande marknad kan inte ett för högt pris i förhållande till konkurrerande verksamheter fortgå.

Redovisningsmodellen ska bara ses som ett verktyg för att uppnå denna ökade tydlighet och jämförbarhet. Med den nya redovisningsmodellen kan Göteborgs universitet arbeta på ett mer ändamålsenligt, kostnadseffektivt och konkurrenskraftigt sätt.

Ytterligare information

På den nya redovisningsmodellens webbsidor finns aktuell information, bakgrundsmaterial, länkar och fler exempel. Dessa nås från ekonomiavdelningens hemsida:

www.ea.adm.gu.se

UTGIVEN AV: Göteborgs universitet
PRODUKTION: Ekonomiavdelningen, Gustav Bertilsson Uleberg
FOTO: Carina Elmäng
TRYCK: Geson Hylte Tryck AB
ISBN 978-91-7360-363-8
Version I (september 2009)



Detaljerad information om
Göteborgs universitets nya modell
för redovisning av kostnader:

www.ea.adm.gu.se

