

## US 78/09 Balansert omstilling for utvikling

(ePhortesak 2009/3124)

### Utredning.

Den økonomiske situasjonen for UiS er bekymringsfull. Det vil i 2009 bli et overforbruk på statsbevilgningen, foreløpig prognostisert til 15 millioner. Ut fra en totalramme på 1 milliard for UiS kan dette synes lite, og hadde det vært et engangsfenomen ville det ha vært håndterbart. Dessverre er det en del av en trend som vil gi stadig større overforbruk i årene fremover, ut fra Økonomi- og virksomhetsavdelingens prognoser. Vår aktivitet er for høy etter de rammer departementet gir oss.

Det er mange forklaringer på hvordan dette har oppstått, men hovedgrunnen er nok at den faglige aktivitet som er tuftet på vår strategi har vokst for fort.

### Vurdering.

En slik situasjon krever resolute grep, og universitetsdirektøren ønsker å iverksette et prosjekt kalt "Balansert omstilling for utvikling" for å komme i økonomisk balanse og også bedre forholdet mellom faste kostnader/lønn og "frie driftsmidler". Prosjektet vil omfatte en rad tiltak der direktøren og hans stab i samarbeid med enkeltenhetene vil legge til rette for ikke bare budsjettbalanse, men en god balanse som gir bedre ressurs- og arbeidsforhold og frihetsgrader for strategiske valg og utvikling av aktiviteten. I denne prosessen er det viktig at vi alle får en felles forståelse for alvor og blir medeiere i prosjektene. Det vil derfor bli utviklet prosjekter der utgangspunktet er enhetenes egne analyser av hva som er uheldig, og hva som er gode tiltak.

Ansvar ligger i ledelseslinjen, men direktøren ønsker prosjektgrupper med etterprøvbare aktiviteter og medvirkning på tvers av nivåer og enhetsgrenser som støtte for lederne.

Direktøren vil hver tertial gi styret rapport om tiltak og effekter.

### Forslag til vedtak:

- Styret merker seg den økonomiske utvikling og prognosene for årene fremover.
- Styret støtter tiltaket "Balansert omstilling for utvikling", og forventer rapporter fra alle fagenheter med oversikt over hvilke tiltak de vil gjennomføre med frist 011009
- Styret forventer pr 311209 tilbakemelding fra alle enheter på hvilke tiltakstyper de vil iverksette med forventet effekt og tidsplan.
- Styret vil ha tertialrapporter om utviklingen gjennom hele perioden.
- Styret vil på grunnlag av innspill vedta mål for prosjektet.
- Styret forventer at ledelsen koordinerer arbeidet, og at alle enheter involveres.

Stavanger, 09.09.2009

Per Ramvi  
universitetsdirektør

## US 78/09: Balansert omstilling for utvikling.

### Innledning

Universitetsdirektøren legger denne saken fram for styret til vedtak ut fra utfordringen det skaper at vi har høye ambisjoner i strategi 2020, men stramme økonomiske rammer. Styret har i sin strategi lagt fram en plan som omfatter en langsom, men sikker vekst knyttet til utvikling av forskning og høy kvalitet på relevante utdanninger. Dette er forutsatt gjennomført innen de rammer staten setter, supplert med de inntekter UiS greier å generere ved siden av. Styret forutsetter i sin strategi at dette skal foregå gjennom god økonomiforvaltning og bevisst prosjektstyring.

Økonomiavdelingen har i sine regnskapsrapporter og prognoser vist at fagenhetene ikke vil være i økonomisk balanse i årene fremover. Det overforbruk som forventes i år er håndterbart som isolert fenomen. Den alvorlige bekymringen ligger i at prognosene viser at dette overforbruket vil kunne øke betraktelig om det ikke iverksettes tiltak.

Internt i ledelsen er arbeidet med dette lagt til to fokusområder, "Balansert omstilling for vekst" og "Økt finansiering". Denne saken er knyttet til det første området, men det andre området er også svært viktig og vil bli tatt opp med styret i senere saker.

Vi har for tiden tre hovedutfordringer i forvaltningen av vår institusjon.

- Med mindre vi har et større potensial for økt produktivitet/effektivitet, må vi ha fortsatt budsjettvekst for å utvikle vår faglige aktivitet og styrke og øke forskningen i den retning som vår Strategi 2020 forutsetter.
- Vi skal ta vare på kvaliteten i utdanningene, og øke fokus på enkeltstudenten (kvalitetsreformen).
- Vi må ha budsjettbalanse

Dette får vi ikke til samtidig med bare "sparing". Universitetsdirektøren har derfor initiert prosjektet "Balansert omstilling for utvikling".

Det viktigste elementet i prosjektets første del er å gjenvinne budsjettbalansen. Et budsjett i balanse med rimelige frihetsgrader bedrer ressurs- og arbeidsforholdene for forskerne og setter oss i stand til å gjøre de strategisk riktige valgene i en videre utvikling. Det gir også ledere og ansatte muligheten til å konsentrere seg om faglige spørsmål i større grad enn nå.

### Utgreiing.

UiS har utviklet seg fra høyskole til universitet. Vi har gått fra en undervisningstung virksomhet der en i hovedsak har utdannet studenter i profesjonsutdanninger på lavere grads nivå til i betydelig større grad å utdanne studenter i de to øverste trinnene i utdanningsløpet - mastergrad og doktorgrader. I tillegg har fokus og faktisk satsning på kompetanseutvikling og forskning krevd store ressurser. Dette har vært en villet og bevisst strategisk satsing fra styrets side, med gode faglige effekter. Universitetsutviklingen har gått raskt, og vi har i stor grad også lykket, i den betydning at UiS er innplassert blant landets universiteter.

Kort oppsummert har denne utviklingen i perioden 2005 til 2009 blant annet bestått i:

- Opprettelse av 17 nye studieprogrammer, hvorav 12 på masternivå (381 flere studenter)
- Opprettelse av 4 nye ph.d.-programmer (154 flere kandidater)
- Økt forskningsaktivitet – økt FoU tid pr vitenskapelig stilling, samt vridning mot førstekompetanse (utgjør om lag 50 årsverk)
- Kompetansehevingprosjekter og førstelektorprogrammer
- Etablering av sentre, programområder og andre strategiske satsninger

(som vedlegg ligger en liste over relevante nøkkeltall knyttet til UiS sin vekst på aktivitet og personalressurs)

Universitetsstatusen innebærer at vi må oppfylle strengere faglige krav til fagpersonalet, og at vi i tilstrekkelig grad bygger undervisningstilbud på høyere grads nivå. Samtidig er det forutsatt, både fra styret og vår eier departementet, at vi skal fortsette å løse de oppgaver vi tidligere løste som høyskole. Alt dette innenfor en statlig budsjettamme som kun har hatt en marginal realøkning fra vi ble akkreditert som universitet.

Det har hele tiden vært klart at vi i stor grad har måttet få til denne utviklingen innenfor den samme statlige ressursrammen som vi hadde i 2004, med tillegg for det vi greide å tjene utenom. Utfordringen har dermed vært å

effektivisere og tilpasse den eksisterende fagaktiviteten og de faglige ansatte til denne satsningen, uten å øke den totale ressursbruken.

Ved siden av ressurs hensyn er også omstruktureringen av høyere utdanning og statens rammevilkår for virksomheten fortsatt viktige faktorer i den prosessen vi nå går inn i. Vi har et felles europeisk system for organisering av utdanninger, og vi har sterke krav på oss i forhold til den interne organiseringen gjennom kvalitetsreformen som setter den individuelle student i sentrum. Vi har et inntektssystem som favoriserer studenter foran forskning, og lavere grad foran mastergrader, som favoriserer store grupper foran små, og vi er underfinansiert på doktorgradsnivå. Inntektssystemet vanskeliggjør dermed våre strategiske ambisjoner for universitetsutviklingen.

Dette fører til en erkjennelse av at omstilling må til for både å oppnå budsjettbalanse og frigjøre midler for videreutvikling. Større fokus på statsoppdraget, slik det defineres i det årlige tildelings/oppdagsbrevet i desember, er essensielt for budsjettbalansen.

## Den økonomiske situasjonen for UiS.

Universitetsinntekter kan grovt sett deles i to, statsbevilgningen og i tillegg de inntekter/donasjoner vil få utenfra. Departementet er særlig opptatt av at vi har balanse mellom aktivitet og kostnader knyttet til statsbevilgningen. Men peker samtidig på at eksterne inntekter må økes for å sikre et forskningsomfang- og nivå som bringer oss nærmere de gamle universitetene.

Det har vært arbeidet aktivt og grundig med å øke rammen fra staten, både gjennom politisk påvirkning og gjennom de ulike kanaler Universitets- og høyskolesystemet har. Tross enkelte lyspunkt har vi ikke fått gjennomslag for påplussinger som kan løfte oss i forhold til de gamle universitetene. Beregninger gjort sentralt i UH-systemet viser at det har vært liten realvekst de siste 5 årene for sektoren, og de nye universitetene har hovedsakelig fått tildelinger på linje med høyskolene.

Når det gjelder eksterne inntekter har disse økt markant de siste årene. Det gir oss gode muligheter til å øke forskningen og stabens kompetanse, men inneholder dessverre ikke inntjening stor nok til å demme opp for overforbruket på statsbevilgningen.

For UiS har dette skapt en ubalanse mellom utgifter og inntekter som pr i dag er prognostisert til 15 millioner på årsbasis på statsbevilgningen. Uten tiltak vil dette øke i årene som kommer.

Vedlagte tabell og graf viser økonomiutviklingen, om den fortsetter som nå.

**Tabell 1: Utgangsprognose pr januar 2009**

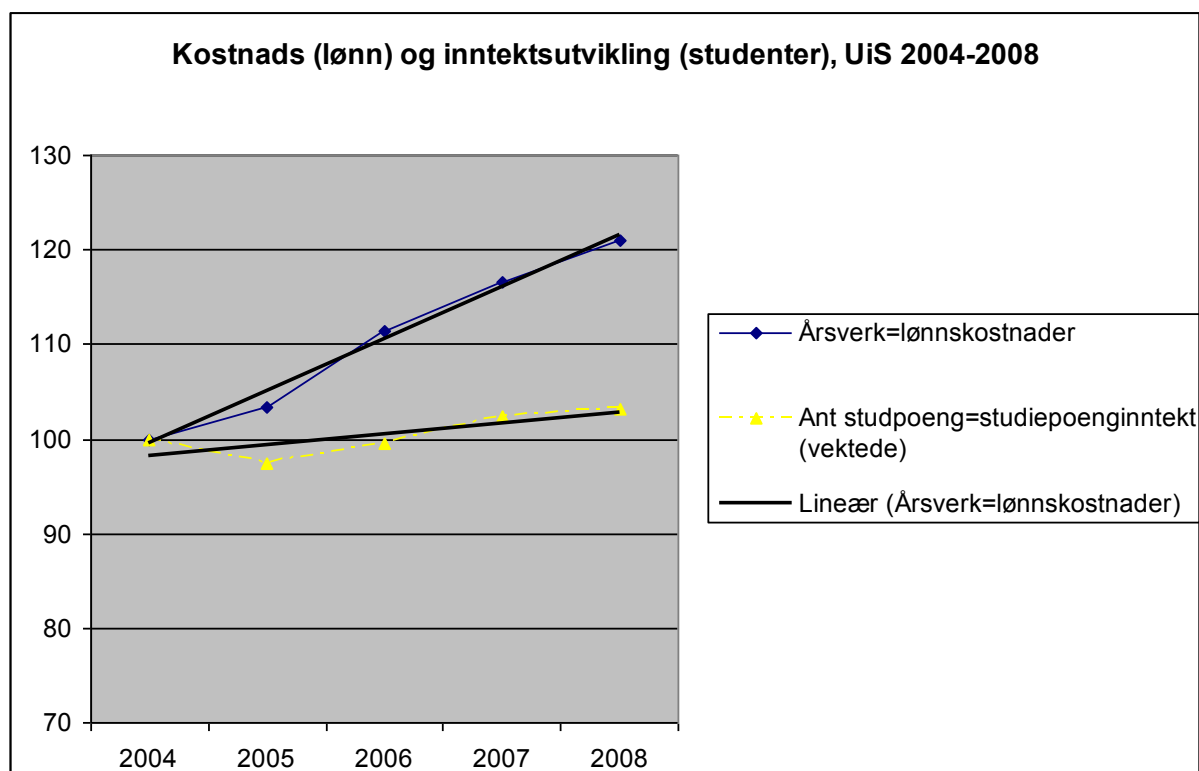
<b>INNTEKTER - UiS</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Bevilgning KD	664 751	674 453	731 508	776 793	816 053	859 674
Merinntekter BFV	10 605	10 976	11 459	11 952	12 370	12 803
<b>Sum BFV</b>	<b>677 362</b>	<b>687 436</b>	<b>744 975</b>	<b>788 745</b>	<b>828 423</b>	<b>872 477</b>
<b>endring i %</b>	<b>5,2 %</b>	<b>1,5 %</b>	<b>8,4 %</b>	<b>5,9 %</b>	<b>5,0 %</b>	<b>5,3 %</b>
<b>KOSTNADER - UiS</b>						
Lønnskostnader	414 732	448 581	483 169	546 418	582 509	620 984
<b>endring i %</b>	<b>8,2 %</b>	<b>8,2 %</b>	<b>7,7 %</b>	<b>13,1 %</b>	<b>6,6 %</b>	<b>6,6 %</b>
Huskostnader	153 922	157 000	160 140	172 143	187 186	195 929
<b>endring i %</b>		<b>2,0 %</b>	<b>2,0 %</b>	<b>7,5 %</b>	<b>8,7 %</b>	<b>4,7 %</b>
<b>Driftsmidler</b>	<b>108 708</b>	<b>81 855</b>	<b>101 666</b>	<b>70 184</b>	<b>58 728</b>	<b>55 564</b>
<b>endring i %</b>	<b>-0,8 %</b>	<b>-24,7 %</b>	<b>24,2 %</b>	<b>-30,9 %</b>	<b>-16,3 %</b>	<b>-5,4 %</b>
<b>Andel av totalbevilgning</b>	<b>16,0 %</b>	<b>11,9 %</b>	<b>13,6 %</b>	<b>8,9 %</b>	<b>7,1 %</b>	<b>6,4 %</b>

Som det framgår av tabell 1 vil vi som følge av økte lønns- og huskostnader redusere øvrige driftsmidler for vår virksomhet med om lag 30,9 % fra 2008 til 2009. Det er dette som oppleves som utarming i en del fagmiljøer og i støtteapparatet/infrastrukturen.

En stor andel av kostnadene ved å drive høyere utdanning er knyttet til lønn. I og med at forsknings- og undervisningsaktiviteter i stor grad er arbeidsintensive vil den viktigste utfordringen for institusjonen være å finne god balanse mellom faglig aktivitet og tilgjengelige ressurser.

I Tabell 2 illustreres utviklingen i ressurstilgang, målt i antall oppnådde studiepoeng, og ressursbruk, målt i antall årsverk. Dette bildet viser at aktivitetsnivået pr 2009 ligger betydelig høyere enn det som er mulig å opprettholde med dagens finansiering/ressurstilgang.

**Tabell 2: Ressursbruksgap UiS, 2004-2008**



**Merk at en ved å bruke mengder (årsverk og studiepoeng) som mål på kostnad og inntekt, så får en et slags "realvekstbilde" – prisene (lønn og kategoripriser) er justert bort**

#### Den økonomiske situasjonen i fakultet/museum.

I dag er situasjonen den at fagenhetenes prognoser tyder på overforbruk på statsbevilgningen hos alle:

- HUM : Omlag 7 mill
- TN. Omlag 6 mill
- SV: 1-5 mill, noe avhengig av omsøkte tilskudd til kompetansehevingsprogram.
- AM: Trolig opp mot 2 millioner

De sentrale enheter inkludert institusjonsprosjekter regner med å holde budsjetttrammene, eller gå noe i pluss (dvs. ha innsparing), slik at prognosen for UiS totalt fra første tertial står fast.

Den store utfordringen for fagenhetene er at de neste år må starte med å betale inn årets og fjorårets overforbruk.

Fagenhetene har rapportert om hvor de står i arbeidet med budsjettbalanse. De arbeider alle aktivt med dette, men prosessene er tunge og det har i liten grad vært mulig å se markante økonomiske effekter ennå.

TN-fakultetet har fokusert på oppstramming av studieporteføljen. De søker å fase ut kurs med 10 studenter eller færre, de samkjører sterkt på lavere grad, og vurderer om utdanninger har livets rett. Dekanen har krevd at alle leverer grundige forskningsrapporter for å dokumentere virksomhet selv om denne ikke har resultert i publikasjoner. I forlengelsen av dette vil dekanen vurdere omfordeling av forskningstid. Dekanen har også satt opp på dagsorden vurdering av omfanget på undervisningsplikten.

I HUM-fakultetet er ledergruppen særlig fokusert på dette arbeidet. De vurderer fakultetets totale struktur, med tanke på en mer optimal utforming i forhold til fakultetets hovedoppgave som er utdanning av lærere. Fag med dårlig gjennomstrømming vil bli vurdert med tanke på tiltak for å bedre dette, eller i verste fall utfasing. Lektorprogrammet på IKS blir vurdert som et mulig tiltak for forbedring av produksjon og gjennomstrømming. HUM har i tre år arbeidet med et prosjekt for bedring av økonomien. Dette arbeidet har dessverre ikke hatt noen målbar effekt ennå.

SV-fakultetet er aktivt i gang med arbeidet, og har nedsatt en rad arbeidsgrupper. De ser på samkjøring av fag/utdanninger på alle nivå, da med tanke på å gjøre utdanningene mer robuste med en større faggruppe bak hver, og bedre studenttilgang. De ser også på arbeidsplanene og omfanget av undervisningsplikt. Noen av gruppene på SV arbeider med fagutvikling og nye tilbud der budsjettbalanse ikke nødvendigvis er utgangspunktet, men der økonomivurdering er en viktig faktor.

Museet sliter med at de har for mange ansatte i forhold til basisrammen. Dette er resultat av behov for å holde på god kompetanse innen utgraving og vurdering av arealer der det må vurderes om fornminner ødelegges av utbyggingsplaner. Museumsdirektøren har innført stillingsstopp, med det forbehold at tilsetninger må gjøres der faglig aktivitet krever det. Alle stillinger blir vurdert når noen fratrer. Museet håper å øke eksterne inntekter når de om kort tid kan ta på seg oppdrag i hele landet og ikke bare i Rogaland. De har bebudet utarbeidelse av en detaljert treårsplan for balansert omstilling i høst.

Sentralt i staber og fellesenheter er det også igangsatt arbeid for å vurdere hvordan man kan holde på den balansen man har parallelt med å bibeholde kvaliteten. I tillegg vil det vurderes om aktiviteter og dermed stillinger kan fases ut eller effektiviseres. Forholdet mellom administrativ ressursbruk sentralt og desentralt vil også bli vurdert.

Prosjektet er ennå så vidt nytt at detaljerte oversikter må vente til de nye arbeidsgruppene har fått noe tid..

### Beskrivelse av andre tiltak som alt er gjort.

Som vedlegg er en oversikt over det som alt er gjort:

- Styreseminar i februar 2009 der den økonomiske utviklingen ble gjennomgått.
- Universitetsdirektøren etablerer arbeidsgruppen for fokusområdet "Balansert omstilling for utvikling".
- Informasjon om situasjonen ut i hele organisasjonen, gjennom linjen og tjenestemannsorganisasjonene.
- Brev ut fra universitetsdirektøren om "oppfølgingsområder i forbindelse med fokusområdet omstilling og vekst" (280409).
- Brev ut om oppstart av grupper knyttet til balansert omstilling (170609).
- Arbeid for å endre og tydeliggjøre fordelingsmodellen for årlige økonomiske rammer.
- Tettere oppfølging av personalsituasjonen gjennom månedlige oversikter til alle enheter om årsverkforbruk.

I tillegg er følgende varslet

- Prosjekt om gjennomgang av studieportefølje (vil gå inn i BOU).
- Prosjekt om gjennomgang av arbeidsfordelingsmodeller (vil gå inn i BOU).

### Vurdering.

Balansert omstilling for utvikling er en vanskelig balansegang. For noen vil dette oppfattes å være et rent spareprogram, og den effekt de kjenner er mer arbeid og flere plikter. Da er det viktig å ha i mente at bedre balanserte budsjetter gir frihetsgrader og forutsigbarhet. Det gir også mulighet for midler til faglig virksomhet, som reiser og utstyr som i dag er på sparebluss i en slik grad at det merkes. I tillegg vil det gi en bedre hverdag for alle med faget og ikke økonomien i sentrum. I neste omgang vil dette igjen kunne gi faglig vekst og mer forskning.

Universitetsdirektøren vil peke på at balanse i budsjettet ikke bare kan oppnås gjennom reduserte kostnader, men også gjennom økte inntekter. Imidlertid har dette vist seg vanskelig. Statsbevilgningen har hatt liten reell økning de siste fem år, med unntak av øremerkede strategimidler. Vi har hatt markant økning i andre inntekter, men disse er betaling for spesifikke oppgaver eller utviklingsprosjekter. Det er en oppfatning i sektoren at overhead (dekning av indirekte kostnader) på disse kan være for lav, slik at dette også gir økonomiske utfordringer, selv om det er helt klart at de faglige utfordringer og muligheter dette skaper har vært til uvurderlig nytte for oss.

Universitetsdirektøren er enig i at aktivitetsnivået slik det er uttrykt i den totale lønnskostnad er for høyt i forhold til de statlige rammene. Det arbeides politisk for å bedre rammetildelingen, og for å øke den eksternt finansierte virksomheten, gjennom økt innsats på å søke eksterne midler til forskning og restrukturering av systemet for desentralisert utdanning og kursvirksomhet. Men parallelt med dette må det gjøres interne strukturelle grep for å tilpasse virksomheten til den ramme vi faktisk har, slik departementet også krever.

Som nevnt ovenfor er det i dag fokus på dette i organisasjonen. I alle enheter arbeider man med å oppnå budsjettbalanse. Men ser man nærmere på regnskapene for fagavdelingene har arbeidet ennå ikke gitt nødvendig økonomisk effekt, på tross av at enkelte enheter har hatt overforbruk av varierende størrelser i flere år. Til nå har dette delvis blitt dekket av oppsparte midler, men dette er ikke lenger en opsjon.

HF har for eksempel bak seg et treårig prosjekt for effektivisering parallelt med økning i ubalansen. De ulike prosjektene som er presentert og delvis igangsatt er også av en slik art at det vil gå lang tid før vi ser effekt i form av bedret balanse. Universitetsdirektøren er fullt klar over at fagavdelingene har gjort et stor innsats for å øke antall forskere, opprette nye utdanninger og få til nye doktorgrader. Mange har strekt seg langt for å få dette til, og det skal de ha all ære av. Som flere ganger påpekt vil ny aktivitet uten omstilling føre til "add on" som igjen gir økonomisk negativ balanse. Her ligger hovedgrunnen til dagens ubalanse.

Universitetsdirektøren har derfor valgt å iverksette "Balansert omstilling for utvikling" som et institusjonsprosjekt. Siden vi er en stor organisasjon, har direktøren fordret at alle delprosjekter skal være formaliserte og ettersporebare med møter og referater. Direktøren har ikke satt opp spesifikke momenter for hver enkelt enhet, men ser det som essensielt at alle nivåer deltar, eller gir innspill i prosjektene. Ut over prosjekter internt i enheter vil direktøren påse at det iverksettes prosjekter med tanke på avdelingsovergripende tiltak. Styret vil bli holdt løpende orientert om utviklingen.

I slike prosesser er intet hellig, i den betydning at det skal unntas vurdering og få lov til å være som det alltid har vært. For å sikre at dette skjer har universitetsdirektøren satt opp en liste av mer generelle momenter. Listen over tiltak inneholder momenter som har vært utprøvd og har hatt god effekt. Universitetsdirektøren er innforstått med at mange punkter vil kunne føre til smertefulle tiltak og omstillinger som er uønsket av mange som får føle effekten av dem. På den andre siden er effekten av å ikke gjøre noe mye verre. Da vil vi få en markant økt ubalanse som igjen kan gi manglende lønnsmidler og i verste fall oppsigelser. Starter vi i dag vil vi selv i mye større grad kunne velge virkemidler og tempo, så lenge det går rette veien.

Mulige tiltak som må vurderes satt inn:

### **Rasjonalisering**

- Samkjøring mellom enheter internt. Når enheter har ledig kapasitet, og andre enheter har for mye å gjøre/underbemanning/rekrutteringsvansker må det overføres emner og oppgaver, for eksempel gjennom matriseorganisering.
- Slanking av eksisterende aktiviteter. Alle gradsstudier må inneholde fellesemner med andre der det er praktisk mulig. Gradsstudier bør ikke, slik situasjonen er nå, ha for mange valgfag, dvs det tilgjengelige tilbudet bør være ned mot 180 stp i bachelor og 120 i master
- Nedlegging av aktiviteter. Utdanninger med dårlige søkertall, eller som har flere ledige stillinger blant lærerne, må vurderes utfaset.
- Øke studenttall ved ledig kapasitet. Det finnes utdanninger med svært god tilstrømning. Disse må vurderes oppskalert innenfor dagens ressursrammer.

### **Personalutnyttelse**

- Personale, faglig og administrativt, med bredere kompetanse enn oppgavene de faktisk har, må vurderes brukt bredere. Fagpersonale som er forskningspassive må vurderes brukt i større grad på undervisning, og det må vurderes å bruke institusjonens fullmakt til å omplassere tilsatte mer aktivt enn i dag.

- Gode, åpne arbeidsfordelingsmodeller (eksempelvis arbeidsplanlegging ut ifra ressursberegning på aktiviteter). Slike systemer vil sikre rettferdig og åpen arbeidsfordeling og god utnyttelse av personalressursen gjennom en aktiv personalledelse med individfokus.
- Organisasjonsvurdering. Måten vi er organisert på kan i enkelttilfeller være mindre effektiv enn først tenkt. Et eksempel er administrativ organisering og arbeidsdeling, mens et annet er pedagogutdanningenes innplassering i fakultetet.
- Sterkere personalstyring. Tilsetninger, og utlysinger, bør godkjennes minst et nivå høyere.

### **Strategi 2020**

- Vurdere strategiens realiseringstempo. Vår strategi er god, og den fører oss videre på veien mot et godt universitet. På den andre siden er stipendiater dyrere enn refusjonen, og økt studenttall er ikke alltid synonymt med inntjening. Enheter i økonomisk ubalanse må derfor vurdere om de må gå noe langsommere fram enn ønsket.
- Samarbeid med andre institusjoner. Det er ikke sikkert UiS skal gjøre alt som andre institusjoner har like god eller bedre kompetanse på og ressurser til å gjennomføre.
- Sentere, forsknings samarbeid og innsatsområder. Vi har organisert ulike modeller for å sikre økt forskning. Disse må evalueres ut fra en økonomisk ramme.

### **Finansiering og økonomistyring**

- EVU. Alle enheter bør tilby kursvirksomhet som gir inntekt. Dette har best effekt når det erstatter ikke regningssvarende aktivitet.
- Konsekvent styring. For å komme noen vei må ledere på alle nivå forholde seg til den økonomiske situasjonen og ta grep som kan bedre den. Det er ikke nok å konstatere underskudd, det må også fjernes. Dette må følges opp av konsekvent støtte og hjelp mellom nivåene.
- Overhead. Vi bør ta inn mer penger på de mest kostnadskrevene eksternt finansierte prosjektene, for å unngå at den statsfinansierte delen subsidierer prosjekter med høy bruk av infrastruktur.
- Kostnadsbærere. Kontroll med utgifter forutsetter kunnskap om hva som skaper utgiftene, og hvor store de er. Eksempel er at det bør knyttes kostnad til alle stillinger, og til alle utdanninger. Tillatelse til endring må bare gis når det bedrer, eller i alle fall ikke forverrer, økonomien. Et annet eksempel er kompetanseheving, der en kanskje må avslutte eller forlenge tidshorizonten på tiltak.

### **Risikovurdering**

Universitetsdirektøren viser til vedlegg om risikovurderinger på de ulike hovedutfordringene knyttet til omstilling for utvikling.

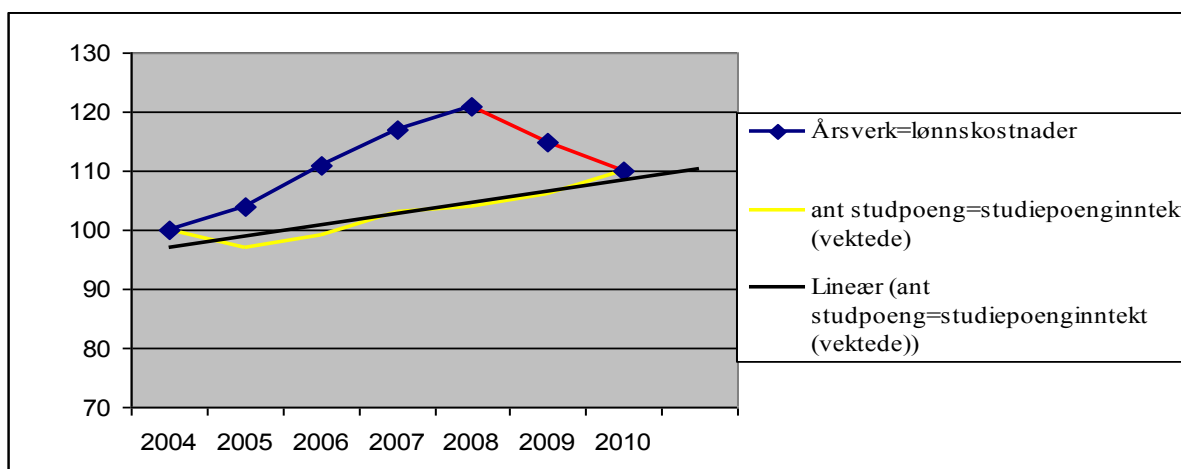
I risikovurderingen vurderes forutsetningen for å få til målet om omstilling for utvikling at faktorene knyttet til finansiering og omstilling/effektivisering sannsynlig er de mest kritiske. Men også faktorene knyttet til prioriteringer og kompetanseheving er kritiske. God ressurstilgang, fungerende kvalitetssikringssystem og utvikling av robuste studieporteføljer vil være nødvendig for å skape et godt omdømme for å få rekruttert kvalifiserte studenter/søkerer og vitenskapelig personale. Budsjett disiplin og klart budsjettansvar er også kritiske faktorer, og selv om sannsynligheten for disse vurderes noe lavere vil konsekvensene fort bli kritisk hvis disse ikke fungerer. Utydelig ledelse vil også øke risiko for ikke å nå målet og henger sammen med god intern kommunikasjon.

Muligheten for å kunne påvirke de fleste suksesskriteriene for å nå målene vurderes å ligge innenfor eget innflytelsesområde, men det er også noe risiko knyttet til eksterne faktorer. I hovedsak vil dette gjelde grunnbevilgningen som UiS bare i begrenset grad kan påvirke selv, men en må også forvente at det på kort sikt blir vanskelig å øke ekstern finansiering som konsekvens av finanskrisen. Intern omstilling og effektivisering må anses å være innenfor UiS sitt eget innflytelsesområde, men det er vanskelig å bedømme hvor stort effektiviseringspotensialet er. Det er grunner til å tro at betydelige skalafordeler i undervisningen allerede er tatt ut i løpet av siste 5-årsperiode.

Risikovurderinger av de tre utfordringer vekst, kvalitet og budsjettbalanse viser at smertefulle tiltak er nødvendig for at prosjektet ikke skal løpe ut i sanden. Uten handling vil vi øke overforbruket for hvert år, og uten aktiv prioritering vil vi utarme totalsystemet og senke kvaliteten hvis kun for eksempel ostehøvelprinsippet blir benyttet. Utydelig ledelse vil også sannsynliggjøre større risiko for at autoritet og handlingsevne svekkes.



Universitetet vil alltid være en arbeidsintensiv organisasjon, men kostnadsutviklingen knyttet til årsverkskostnadene må i første omgang endres og tilpasses reell finansiering. I figuren under er dette illustrert ved at årsverkskostnadene målt mot studiepoenginntektene må bevege seg mot hverandre, slik at det kan frigjøres driftsmidler til andre kostnadsarter, som for eksempel investeringer, laboratoriemateriell og faglig reiser.



Denne kartleggingen viser tydelig hva som må gjøres på kort sikt og at riktig prioritering blir helt avgjørende. Det betyr bl.a. at ambisjonene i strategi 2020 må dempes eller at tidshorisonten bør forlenges, og det bør ikke settes i gang nye strategiske tiltak før omstilling er satt i gang og tiltakene er implementert i organisasjonen. Styret bør også allokere midler til omstilling når fordelingen 2010 og 2011 vedtas. Dette vil universitetsdirektøren komme tilbake til.

#### Oppsummering og tiltak.

Når enheter konstaterer overforbruk har de et klart definert ansvar for å ha tilstrekkelig konkrete planer for å fjerne dette. For mange vil det bety smertefulle tiltak, nedlegginger og begrensede muligheter til for eksempel å erstatte medarbeidere som slutter.

Siden vi skal opprettholde, og helst øke, forskningen må alle enheter arbeide aktivt for å øke sine eksterne inntekter. Det er likevel ikke mulig å forske seg vekk fra underskudd på statsbevilgningen, siden statens kompensasjon for dette i finansieringssystemet gir relativt liten uttelling i forhold til ressursinnsatsen.

Skal vi øke kvaliteten på undervisningen må den få større fokus hos lærerne, som bruker tid og krefter på studentene. Dette er også et absolutt krav fra departementet, samtidig som det bedrer kvalitet og sannsynligvis øker tilstrømningen gjennom et bedre rykte.

Universitetsdirektøren har iverksatt prosjektet "Balansert omstilling for utvikling" for å tydeliggjøre og fokusere på prosessene som må gjennomføres, og for å vise at dette er et overordnet prosjekt som har ledelsens og styrets fulle oppmerksomhet.

Prosjektet vil omfatte de prosesser som alt er i gang i enhetene og ledelsen vil tilføre kompetanse og støtte der det trengs. I tillegg vil det iverksettes institusjonsprosjekter med fokus på effektivisering gjennom utnyttelse av ressurser på tvers av enheter.

Rektor og direktør er samstemte om at prosjektet må følges nøye fra styret sin side, og at en del punkter er særlig viktige å fokusere på.

- Fagenhetene må løse sine oppgaver innen rammen gitt av statsbevilgningen og med tilstrekkelig frihetsgrad på institutt/senter/avdelingsnivå (minst 7 %) ut over faste og variable lønnsutgifter.
- Fagenhetene må ut fra sine faglige profileringer være beredt på å redusere/fjerne noe aktivitet.
- Fag- og støtteenheter må legge fram en tiltakspakke som viser hvordan en skal nå god balanse med mål, tiltak og tidsplan.
- Fagenheter skal utarbeide gode systemer for arbeidsplanlegging med individuelle hensyn og særlig vekt på at forskning er en plikt, men ingen rett når dokumentasjon uteblir.
- Klare mål og målbare milepeler underveis, som kan presenteres for styret hver tertial



- Rapporter som samkjøres med den vanlige tertialrapport skal inneholde rapport om
  - fremgang på konkrete tiltak
  - oversikt over årsverkforbruk,
  - forbruk av årsverk i forhold til studiepoengtilbudet ( sum av alle emner med størrelse),
  - forskningsproduksjon
  - studiepoengproduksjon.
  - På fakultet/museumsnivå også prognoser for økonomisk utvikling

Universitetsdirektøren er innforstått med at endringer ikke kan gjøres umiddelbart, men finner det påkrevd at god balanse mellom aktivitet og ramme, slik det er definert ovenfor er oppnådd pr 311212, og med forholdsmessige forbedringer i årene mellom. Styret forutsetter i tillegg at enhetene forholder seg til tildelte rammer og planlegger med sikte på budsjettbalanse hvert år. Universitetsdirektøren mener det er viktig at de konkrete tiltaksplanene med mål, tiltak effekt og tidsplaner legges fram for styret, og legger opp til en sak om dette på februar møtet. Det vil i praksis si at planene må ha vært gjennom behandling i enhetene før 311209.

Det er viktig at prosjekter iverksettes så snart som mulig i de enheter som allerede nå har ubalanse. Fristen for å gi en oversikt over de elementer en tiltakspakke vil inneholde er allerede satt til 011009 i første omgang. Dette vil gi styret innsikt i utfordringene parallelt med budsjettbehandlingen. Prosjektet vil strekke seg over 3 år, med balanse i økonomien som første mål og videre utvikling av faglig virksomhet som neste steg. Dette innebærer at prosjektet hele tiden vil ses i sammenheng med de faste løpende prosesser som pågår i enhetene, både med 1-års og 3-års horisont, slik at vi ikke får parallelle, men integrerte prosesser. I denne sammenheng vil universitetsdirektøren også peke på at enhetene må relatere prosjektet til sine rapporter om handlingsplaner ut fra hovedbudsjettskrivet med frist 061109.

Både rektor og direktør vil understreke at denne gjennomgangen er nødvendig uansett utvikling i budsjetttramme fra departementet

Universitetsdirektøren vil understreke at selv om målene med nødvendighet må være langsiktige, må det hele tiden også være fokus på å redusere det forventede overforbruk i 2009.

#### **Forslag til vedtak:**

- Styret merker seg den økonomiske utvikling og prognosene for årene fremover.
- Styret støtter tiltaket "Balansert omstilling for utvikling", og forventer rapporter fra alle fagenheter med oversikt over hvilke tiltak de vil gjennomføre med frist 011009
- Styret forventer pr 311209 tilbakemelding fra alle enheter på hvilke tiltakstyper de vil iverksette med forventet effekt og tidsplan.
- Styret vil ha tertialrapporter om utviklingen gjennom hele perioden.
- Styret vil på grunnlag av innspill vedta mål for prosjektet.
- Styret forventer at ledelsen koordinerer arbeidet, og at alle enheter involveres.

Stavanger, 09.09.2009

Per Ramvi  
universitetsdirektør

John B. Møst  
ressursdirektør

#### **Vedlegg:**

- Nøkkeltall og risikovurdering