

**Til** Universitetsstyret  
**Fra** Universitetsdirektøren

---

**Sakstype:** Vedtakssak  
**Møtesaksnr.:** V-sak 6  
**Møtenr.:** 2/2021  
**Møtedato:** 9. mars 2021  
**Notatdato:** 24.02.2021  
**Arkivsaksnr.:**  
**Saksansvarlig:** Ellen Johanne Caesar  
**Saksbehandler:** Jon Christian Ottersen, Silje Rørtveit Mundal

---

## Virksomhetsrapport per 3. tertial 2020

De tertialvise virksomhetsrapportene skal gi ledelsen og universitetsstyret informasjon om oppfølging av UiOs årsplan, gjennomføring av aktiviteter, oppnådde resultater og økonomi.

I virksomhetsrapport for 3. tertial 2020 gjennomgår vi status for UiOs økonomi pr. 31.12.2020. Rapporten inneholder også en oppdatert risikomatrixe.

Det overordnede bildet er at UiO har god og stabil økonomi. I 2020 har pandemien påvirket økonomien på flere måter. Samlet sett har kostnadene blitt noe redusert, noe som primært skyldes at byggeprosjekter og investeringer har blitt forsinket, samt at reiser og arrangementer har blitt kansellert eller utsatt.

UiOs mindreforbruk fra KD-bevilgningen er på 405 mill. kr. Av dette er 321 mill. kr avsatt til institusjonelle investeringer. Ved utgangen av 2020 utgjør UiOs mindreforbruk eksklusive avsetninger 84 mill. kr - ca. 1,4% av bevilgning. Nivået ligger dermed lavt, og godt innenfor Kunnskapsdepartementets begrensning på 5% av årets bevilgning.

Det antas at enhetenes mindreforbruk vil fortsette i 2021, men UiO må på lengre sikt kunne håndtere langsiktige konsekvenser av pandemien og økte forpliktelser knyttet til nye bygg. Både pandemien og økt vektlegging av klima og bærekraft antas å få konsekvenser for fremtidens arbeidsformer. Det vil derfor være nødvendig å tilrettelegge for moderniserte og mer digitale arbeidsformer i årene fremover.

### FORSLAG TIL VEDTAK:

1. Styret tar virksomhetsrapporten og risikomatrixe for 3.tertial 2020 til etterretning

Arne Benjaminsen  
universitetsdirektør



Ellen Johanne Caesar  
avdelingsdirektør

---

Vedlegg:

1. Virksomhetsrapport per 3. tertial
2. Risikomatrise pr. 3. tertial



## Virksomhetsrapport til universitetsstyret

### 3. tertial 2020

Notat til behandling i Universitetsstyret 9. mars 2021



## 1. Økonomisk status og prognoser

### Overordnet bilde: Pandemien medfører midlertidige besparelser

Det overordnede bildet er at UiO har en god og stabil økonomi. I 2020 har pandemien påvirket økonomien på flere måter. Samlet sett er den tydeligste effekten at kostnader er noe redusert, noe som primært skyldes at byggeprosjekter og investeringer har blitt forsinket, samt at reiser og arrangementer har blitt kansellert eller utsatt. Lønnsveksten har blitt lavere enn forutsatt i rammefordeling og budsjett, og de fleste enhetene har fått bedre resultat enn budsjettet.

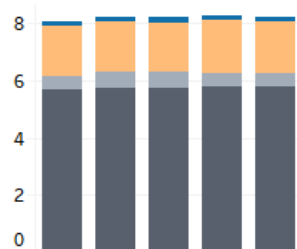
Nettoeffekten er at mindreforbruket har økt noe. Deler av økningen er knyttet til nedbetaling av forhåndsdisponering. Enhetenes mindreforbruk vil trolig fortsette å øke i 2021, men det økte handlingsrommet er i liten grad varig. På lengre sikt må UiO kunne håndtere langsiktige konsekvenser av pandemien og økte forpliktelser knyttet til nye bygg.

### Inntekter, kostnader og årsverk: Lavere kostnader i 2020

Overordnet har UiOs økonomi de siste årene vist en stabil utvikling og marginal vekst (figur 1-4). I 2020 var det en kostnadsreduksjon (drøyt 5% realnedgang) som følge av pandemien. Pandemien har også medført en viss inntektsnedgang.

Figur 1: Inntekter

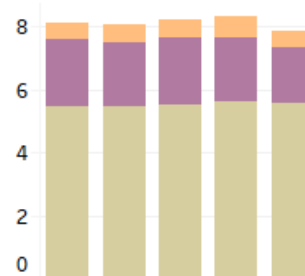
Beløp i mrd. kr.  
Inflasjonsjusterte beløp (2020-kr)



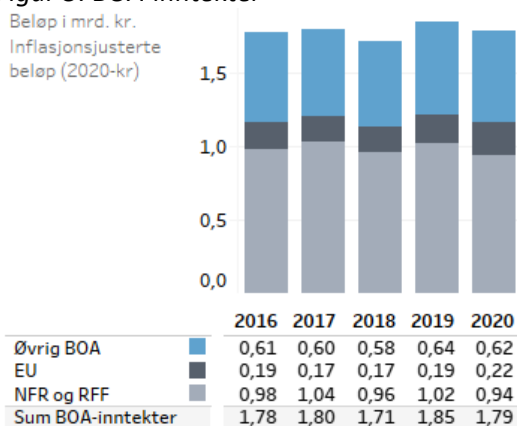
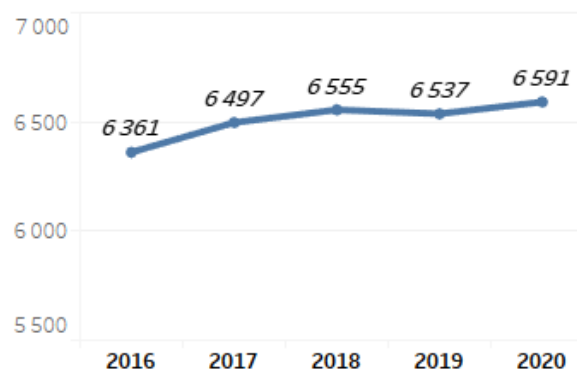
KD ordinær bevilgning	5,70	5,75	5,76	5,79	5,81
Annen bevilgning og salgsinntekter	0,44	0,54	0,56	0,46	0,45
BOA	1,78	1,80	1,71	1,85	1,79
Gaver og gaveforsterking	0,14	0,14	0,18	0,17	0,20
<b>Sum inntekter</b>	<b>8,05</b>	<b>8,23</b>	<b>8,21</b>	<b>8,28</b>	<b>8,24</b>

Figur 2: Kostnader

Beløp i mrd. kr.  
Inflasjonsjusterte beløp (2020-kr)



Personalkostnader	5,45	5,46	5,52	5,61	5,58
Driftskostnader	2,14	2,04	2,10	2,05	1,77
Investeringer	0,50	0,58	0,57	0,70	0,54
<b>Sum kostnader</b>	<b>8,09</b>	<b>8,07</b>	<b>8,19</b>	<b>8,36</b>	<b>7,90</b>

Figur 3: BOA-inntekter<sup>1</sup>Figur 4: Årsverk<sup>2</sup>

For å gi sammenliknbarhet har vi i figur 1-4 eliminert tall for CERES (Nasjonalt senter for felles systemer og tjenester for forskning og studier), som ble skilt ut fra UiO f.o.m. 1.1.2018. Figur 1-3 viser inflasjonsjusterte beløp (2020-kr) i mrd. kr.

Kostnadsreduksjon skyldes forsinkelser i investeringer og begrenset aktivitet knyttet til reiser og arrangementer. Lønnsveksten var også lavere enn forventet i 2020.

Enhetene rapporterer noen forsinkelser knyttet til tilsetninger i rekrutteringsstillinger. Forsinkelsene finansieres dels gjennom egne tilskudd til EU- og NFR-stipendiater, og dels gjennom utsatt nyttilsetting. Forsinkelsene har foreløpig ikke hatt vesentlige regnskapsmessig utslag, men kan få større effekt på sikt.

Inntektsnedgangen er knyttet til publikumsvirksomheten ved Kulturhistorisk Museum og klinikkvirksomheten ved Det odontologiske fakultet. Det har også vært noe nedgang i inntektene fra Norges Forskningsråd, - nærmere omtalt i neste avsnitt.

Figur 1-4 framstiller UiOs *totaløkonomi*. Totaløkonomien kan deles i to: hhv. *basisvirksomheten* (bevilgningsfinansiert virksomhet og salgsinntekter) og *eksternt finansiert virksomhet* (BOA/prosjektfinansiert virksomhet og gaver). Hver av disse er underlagt noe ulik styring, - bl.a. er spørsmålet om mer-/mindreforbruk primært knyttet til basisvirksomheten. De påfølgende avsnittene er derfor basert på denne todelingen, selv om det i mange sammenhenger vil være sentralt å vurdere den samlede totaløkonomien.

### BOA-inntekter: litt inntektsnedgang i 2020

BOA-inntektene hadde i 2020 en realnedgang på 3%. Særlig var det nedgang i inntektene fra Norges Forskningsråd.

Inntektsføringen av BOA-inntekter skjer med utgangspunkt i aktiviteten i prosjektene, og det er ikke usannsynlig at inntektsnedgangen skyldes forsinkelser som følge av pandemien.

Når det gjelder tilgang på nye prosjekter er det imidlertid lite som tyder på at pandemien har hatt vesentlige negative effekter, - her synes det imidlertid å være noe variasjon mellom enhetene

Det har vist seg krevende å få et helhetlig og godt bilde av pandemiens effekter på BOA-porteføljen, og det kan være negative effekter som først blir synlige på sikt.

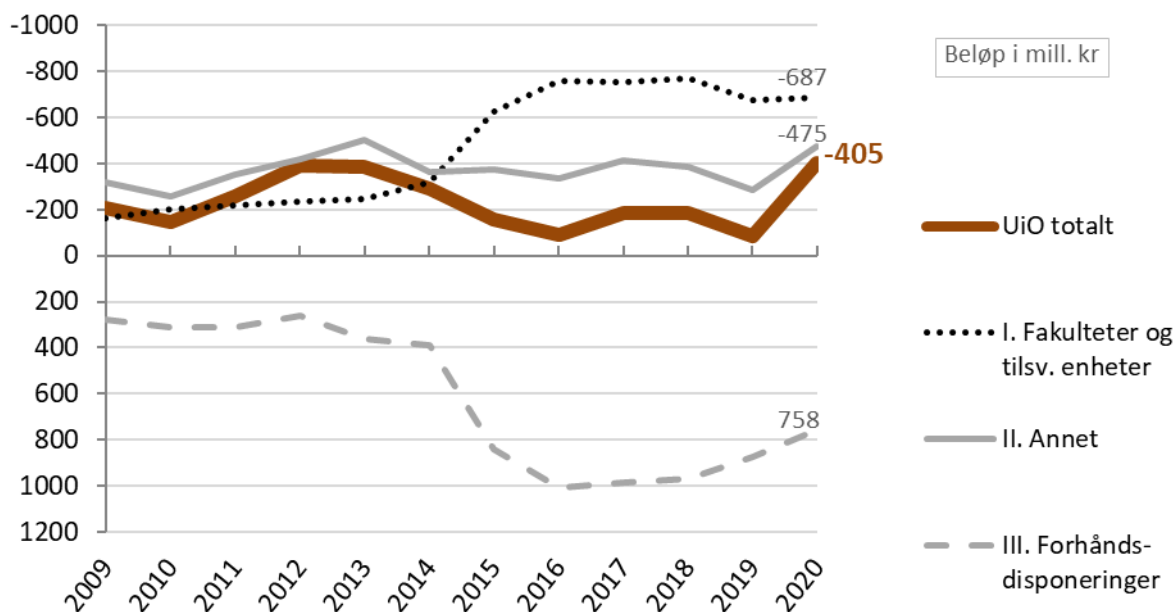
<sup>1</sup> BOA («Bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet») omfatter UiOs eksternt finansierte forskningsaktivitet. BOA-definisjonen er basert på regelverk fra Kunnskapsdepartementet. I dette notatet benyttes BOA-begrepet i vid forstand, - dvs. at BOA her også omfatter midler fra NFR og EU (jfr. figur 3). «Øvrig BOA» i figur 3 tilsvarer finansieringssystemets «BOA-indikator».

<sup>2</sup> Figuren viser gjennomsnittlig antall årsverk basert på årets 12 målepunkter

## Basisvirksomheten: Økt mindreforbruk

Reduserte kostnader i 2020 medførte at UiOs mindreforbruk av KD-bevilgning fikk en økning, fra 89 mill. kr. til 405 mill. kr. Når midler til investeringer trekkes ut er mindreforbruket på 1,4% av årets bevilgning.

Figur 5: Utvikling i mindreforbruket (akkumulert) på basisvirksomheten



I figur 5 ser vi at det primært var kategorien «Annet» som trakk opp mindreforbruket, - dette er i all hovedsak knyttet til eiendoms- og byggeprosjekter. Nedbetalingen av forhåndsdisponeringer bidro også til økningen, - forhåndsdisponeringene nedbetales med 117 mill. kr per år.

Fakulteter og tilsvarende enheters mindreforbruk forble relativt uendret i 2020. Ved inngangen til året var det planlagt at disse enhetene skulle redusere mindreforbruket, - men pandemien resulterte i stedet i en liten oppgang.

Kunnskapsdepartementet har etablert nye retningslinjer for å begrense det samlede mindreforbruket i sektoren. Fra og med 2021 innføres det en grense for hvor mye mindreforbruk som kan overføres årlig, tilsvarende 5% av årets bevilgning. Avsetninger til investeringer holdes utenfor beregningsgrunnlaget.

Av UiOs mindreforbruk 2020 på 405 mill. kr er 321 mill. kr avsatt til institusjonelle investeringsprosjekter. Ved utgangen av 2020 utgjør UiOs mindreforbruk eksklusive investeringer 84 mill. kr - ca. 1,4% av bevilgning. Nivået ligger dermed lavt, og godt innenfor grensen på 5%.

## Enhetene: Forbedret økonomisk situasjon for de fleste enhetene

Mindreforbruket på 687 mill. kr ved fakulteter og tilsvarende enheter utgjør ca. 14% av enhetenes bevilgning. Det er imidlertid stor variasjon mellom de enkelte enhetene.

Figur 6: Mindreforbruk i %. Fakulteter og tilsvarende enheter

SV	-28%
MN	-18%
HF	-13%
JUR	-11%
MED	-11%
UV	-10%
KHM	-9%
TF	-9%
NHM	-5%
UB	-3%
OD	14%

SV og MN-fakultetene har høyest mindreforbruk blant fakultetene, både målt i kr og som andel av bevilgning. SVs mindreforbruk vil i 2021 reduseres med 30 mill. kr som følge av medfinansiering av rehabiliteringen av Eilert Sundts Hus.

Det har de siste årene vært usikkerhet knyttet til om HF ville oppnå langsiktig balanse i økonomien. I 2020 har fakultet hatt vesentlig kostnadsreduksjon, - både som følge av pandemien og som følge av kostnadsreduserende tiltak. Langtidsprognosene er betydelig forbedret.

UiO-styret har tidligere vedtatt særskilt oppfølging av to enheter: OD og LOS. Begge enhetene har den senere tiden hatt positiv utvikling. Det har vært tatt grep for å bringe økonomien i balanse, - bl.a. i form av streng styring av nyansettelser. OD har midlertidig redusert antall rekrutteringsstillinger med 30%. Dessuten har både LOS og OD, i likhet med UiOs øvrige enheter, hatt reduserte kostnader som følge av pandemien. For OD har pandemien riktig nok medført tap på pasientinntekter, men mesteparten av dette kompenseres av UiO sentralt. Prognosene som OD og LOS innleverte 15.12.20 viste akkumulert balanse innen 2023, slik de er pålagt av universitetsstyret. LOS drift har ved utgangen av 2020 oppnådd akkumulert balanse, det er imidlertid fortsatt grunn til å følge utviklingen framover. For OD anses risikoen fortsatt som høy, og fakultetets tiltak må følges opp med stram økonomistyring og tett oppfølging de nærmeste årene.

Utviklingen ved KHM gir grunn til oppfølging framover. Museets 5-årige prognose er ikke i økonomisk balanse. Det er økonomisk usikkerhet knyttet til det nye vikingtidsmuseet, og usikkerheten har økt som følge av pandemien. Universitetsdirektøren vil kommet tilbake med en egen sak om disse forholdene.

## Økonomiske utsikter

UiOs enheter leverte 15.12.20 oppdaterte 5-årige prognoser.

Generelt er bildet at pandemien gir større usikkerhet enn normalt, men også noe mindre press i enhetenes økonomi. En teknisk framskriving tilsier at enhetenes mindreforbruk vil fortsette å øke i 2021.

Lønnsoppgjøret 2020 medfører at enhetene i 2021 vil ha lavere pensjonskostnader og lønnsvekst enn forutsatt i tildelingene.

Kostnader til reiser og arrangementer vil trolig fortsatt være lave i 2021, og pandemien forventes å påvirke reisevirksomheten også på lengre sikt. Det samsvarer godt med UiOs strategiske mål om klima- miljø og bærekraft, og ambisjonen om å lede an i det grønne skiftet.

Både pandemien og bærekraftsatsingene vil få konsekvenser for fremtidens arbeidsformer. Det er nødvendig å tilrettelegge for moderniserte og mer digitale arbeidsformer i årene fremover, både for studenter og ansatte. Gjennomgående digitale løsninger kan gi grunnlag for økt tverrfaglighet og samhandling på tvers av fagmiljøer og organisasjonsheter.

UiO står overfor økte kostnadsforpliktelser og risiko knyttet til nye bygg. Satsinger som Livsvitenskapsbygget og Vikingtidsmuseet innebærer risiko og økte kostnader bl.a. til drift og utstyrsinvesteringer.

**Vedlegg:**

1. Ledelsesvurderinger fra enhetene per T3 2020
2. Enhetenes økonomi



## Ledelsesvurderinger fra enhetene

### Innholdsfortegnelse

Det teologiske fakultet

Det juridiske fakultet

Det medisinske fakultet

Det humanistiske fakultet

Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet

Det odontologiske fakultet

Det samfunnsvitenskapelige fakultet

Det utdanningsvitenskapelige fakultet

Kulturhistorisk museum

Naturhistorisk museum

Universitetsbiblioteket

Senter for utvikling og miljø

Senter for tverrfaglig kjønnsforskning

UiO: Livsvitenskap

UiO: Energi

LINK – senter for læring og utdanning

Den internasjonale sommerskole

Ledelsen og støtteenheter

## Ledelsesvurdering

### 1. Innledning

Den økonomiske utviklingen ved Det teologiske fakultet har vært god de siste årene etter flere år med stram økonomi og underskudd. Fakultetet merker nå resultatene av at utdannings-, forsknings- og formidlingsaktiviteten de senere år er justert og i større grad tilpasset TFs stab og økonomi. Fakultetsstyret har nylig vedtatt ny strategisk plan for perioden frem til 2030. Som del av strategien har TF satt i gang arbeidet med en langsiktig stillingsplan og fortsetter arbeidet med å tilpasse forskningsaktiviteten og studieprogramporteføljen til årsverksutviklingen ved TF. Masterplan for utdanning presenterer en oversikt over studieprogramporteføljen og gir noen føringer for hvilke studieprogrammer vi planlegger å nedlegge i tillegg til eventuell opprettelse av nye program. Når det gjelder forskningsfeltet er fakultetet godt i gang med styrking av aktiviteten for utvikling av gode søknader om ekstern forskningsfinansiering. Vi ser at dette er avgjørende både for en framtidsrettet fagutvikling og et større økonomisk handlingsrom. En styrket økonomi støtter opp om fakultetets ambisjoner om utviklingsaktiviteter innen utdanning, forskning og formidling.

Langtidsperioden 2021-2025 ser også ut til å bli en periode hvor TF har rom for noe økt aktivitet.

### 2. Vurdering av prognoser 2021-2025

Fakultetet har god kontroll på økonomien og fortsatt sterkt fokus på det økonomiske handlingsrommet herunder å opprettholde mindreforbruket i det langsiktige perspektivet. Vi legger her til grunn at inntektsnivået ikke vil endre seg vesentlig når det gjelder tildeling fra UiO. Fakultetsstyret har vedtatt at kun halvparten av de stillinger som blir ledige fram til 2023 skal lyses ut.

Økonomisk ramme er også avhengig av nettobidraget fra eksternt finansierte prosjekter, noe som betyr at eksternt finansiert forskning er betydningsfullt for å løfte oss oppover og videre. Signalene i regjeringens langtidsplan for forskning og høyere utdanning (2019-2028) synliggjør muligheter som TF vil benytte seg av. Dette innebærer at vi må organisere og prioritere for å kunne hente inn midler innen tverrfaglige og tematiske prosjekter. En ny forskergruppestruktur er innført for å svare på dette. TF er i en overgangsperiode der mange av våre prosjekter avsluttes og nye prosjekter starter. Fra august har TF startet opp et nytt ERC Consolidator Grant-prosjekt. Dette styrker økonomien fra 2021 og fremover. TF vil fortsette det kollektive arbeidet med å utvikle nye prosjektsøknader.

Lønnsoppgjøret for 2020 ble «billigere» enn forventet. Dette påvirker økonomien positivt i hele langtidsperioden, da tildelingen fakultetet har fått er tildelt med høyere forventet pris- og lønnsstigning. I tillegg er satsen for pensjon redusert i 2021, noe som også slår ut positivt i langtidsperioden. Fakultetets kostnader er i hovedsak knyttet til lønn. Over 90 % av fakultetets kostnader er lønn, reduksjon i pensjonssats og et billigere lønnsoppgjør slår derfor ekstra positivt ut.

Aud V. Tønnesen  
Dekan

Tone Vold-Sarnes  
fakultetsdirektør

## JUS ledelsesvurdering desember 2020

### 1. Innledning

Det juridiske fakultet har vært gjennom noen år med svært stram økonomi og med store omstillinger for å få til et aktivitetsnivå som gjenspeiler de endrede forutsetningene i forhold til reduserte bevilgninger og økte ABE-kutt. I 2019 mente vi oss rimelig sikre på at vi hadde fått til de nødvendige strukturelle endringer som måtte på plass, men der vi tenkte 2020 skulle være et konsolideringsår som viste at vi hadde fått til stabile varige endringer tilpasset en ny økonomisk virkelighet.

Når pandemien traff oss var vi usikre på hvilken effekt dette ville gi økonomisk, men i løpet av året har det vist seg at driftskostnadene har gått drastisk ned pga redusert mulighet for seminarer, konferanser og reisevirksomhet, noe som har gitt fakultetet et større handlingsrom enn forventet i den nye budsjettperioden 2021-25.

På grunn av en omfattende snuoperasjon i årene 2017-19 og usikkerhet knyttet til de økonomiske rammebetingelsene, samt den pågående pandemien, har Det juridiske fakultet valg en moderat økonomisk plan for de kommende årene, uten noen større nye satsinger.

Ledelsen og styret er beredt til å endre dette dersom forholdene utvikler seg positivt gjennom 2021.

### 2. Vurdering av prognoser 2021-2025

I kommende budsjettperiode gjør vi en del «engangstiltak» med midler som vi har spart inn grunnet pandemien. Vi oppgraderer blant annet den tekniske løsningen i alle undervisningsrom slik at en lettere kan håndtere digital undervisning i kombinasjon med at noen studenter kan være fysisk til stede. Vi styrker støtte til utvikling og gjennomføring av undervisning, og også andre kvalitetsfremmende investeringer i undervisningstilbudet prioriteres.

Fakultetet har et dekanvedtak som sier at når den økonomiske situasjonen tillater det så skal vitenskapelige stillinger prioriteres. Fakultetet har i samråd med styret likevel konkludert med at, selv om vi har en forbedret økonomisk situasjon ved utgangen av 2020, så er det for tidlig å bruke midler på stillinger som vil binde opp økonomien i mange år framover.



Vi mener at forbedret resultat i forhold til budsjett er skapt av lavere aktivitet grunnet pandemien, og at aktivitetsnivået vil øke igjen så snart samfunnet vender tilbake til normalen.

Dersom det viser seg at underforbruket øker ytterligere i 2021, vil en åpne for å forsere utlysningen av en vitenskapelig utlysning som er planlagt i 2023.

Fakultetet jobber målrettet med eksterne søknader både til NFR/EU og til departementer og statlige organer som ser behov for økt juridisk kompetanse på viktige samfunnsområder, men er likevel noe forsiktige med å budsjettere med økte eksterne inntekter fra forskningsprosjekter siden juridiske forskningsprosjekter ofte ikke når opp i konkurranse med andre fagområder

Fakultetet har en SFF som avsluttes i 2023 og i langtidsbudsjettet har vi ikke budsjettert med en ny SFF. Dette kan kanskje virke forsiktig, men vi mener at et så pass lite fakultet ikke kan anta at slike søknader går inn i hver runde. Når det er sagt har fakultetet sendt inn hele fire SFF-søknader. Skulle en av søknadene gå inn ville det forbedre fakultetets økonomiske situasjon betraktelig og budsjettet vil revideres tilsvarende.

Økt ekstern finansiering vil muliggjøre en økning i antallet vitenskapelig ansatte, men foreløpig anser vi det som mest realistisk å stabilisere oss slik vi er i dag. Vi legger med andre ord fram et noe forsiktig budsjett, uten noen større risikoområder. Gitt usikkerheten pandemien skaper, mener vi det er viktig å ikke ta noen større økonomisk sjanser på det nåværende tidspunkt.

Skulle den økonomiske utviklingen forbedre seg utover 2021 vil ledelse å styre justere planene tilsvarende.

Dato:

dekan

fakultetsdirektør

## Ledelsesvurdering pr. 15. desember 2020- MED

### 1. Innledning

Etter flere år med omfattende ABE –og rammekutt ser vi i arbeidet med langtidsplan 2021 – 2025 en tydelig utfordring med å komme i økonomisk balanse.

Vi har på kort sikt (2020) erfart store kostnadsbesparelser i forbindelse med COVID-19, uten at det i samme periode er like lett å finne de negative utslagene i regnskapet for 2020.

Vi kommer derfor ut av 2020 med et tilsynelatende betydelig bedre bilde enn forutsett. Pr. i dag kjenner vi ikke til hvor mye av disse kortsiktige besparelsene kommer igjen i form av økte kostnader eller lavere produksjon i 2021 og videre inn i langtidsperioden.

Institutt for helse og samfunn (Helsam) har de siste 2 årene vist et økende merforbruk. Igjennom igangsatte tiltak i kombinasjon med sterk kostnadsstyring, konstaterer vi at instituttet har klart å snu dette og vi synes det er meget tilfredsstillende at deres langtidsplan viser en god utvikling og akkumulert mindreforbruk i perioden.

Vi ser med bekymring på bortfall av gaveforsterkningsordningen. Dette har betydelig konsekvenser for vårt fakultet og Institutt for klinisk medisin rapporterer at bortfallet av ordningen gjør at de ikke klarer å opprettholde økonomisk balanse i langtidsperioden og kommer isolert over i et større merforbruk i langtidsperioden.

Selv om summen av våre fem enheters enkeltbudsjetter gir et akkumulert merforbruk i langtidsperioden har fakultetet lagt inn en vurdering på fakultetsnivå, slik at MED også i denne langtidsplanen til enhver tid kan vise balanse. Vi har gjort dette ut fra tidligere erfart konservatisme i budsjetteringen og vi opplever dette fullt ut forsvarlig. Dette er nærmere beskrevet i økonomirapporten.

Fakultetet følger utviklingen nøye- og er forberedt på å ta nødvendige tiltak i bruk for å sikre balanse igjennom hele langtidsperioden 2021-2025



## 2. Vurdering av prognoser 2021-2025

### Forutsetninger i fakultetets økonomiske langtidsplan 2021 - 2025

I langtidsplanleggingen for neste fem års periode legger vi følgende til grunn: :

- Økningen i finansiering knyttet til antall nye studieplasser med 20 på medisinstudiet og 14 på bachelor annen helseutdanning, fortsetter i hele studieforløpet. Det betyr 6 år på medisinstudiet og 3 år på bachelor annen helseutdanning.
- De ekstra rekrutteringsstillingene som ble gitt tilknyttet de nye studieplassene fortsetter i hele langtidsperioden
- Gaveforsterkningsordningen faller bort
- ABE-kutt fortsetter med 0,5% årlig
- Ingen nye rammekutt i langtidsperioden

MED har de tre siste årene hatt en økonomi hvor basisinntektene har vært lavere enn basiskostnadene. Det akkumulerte mindreforbruket er estimert nå ved årsslutt 2020 til ca. 88 MNOK, som er i overkant av 10% av et års bevilgning. Det aller meste av det akkumulerte mindreforbruket er bundet opp til framtidig aktivitet i enhetene og forpliktelser som er inngått uten ny framtidig finansiering (avsetninger og øremerkinger).

Fakultetets styret ved tok høsten 2017 egenfinansiert finansiell støtte til tre strategiske satsingsprosjekter (Topp-forsk fra NFR) hvor oppstart var i 2018. Fakultetets eget finansielle bidrag i disse tre prosjektene, knyttet til hjerneceller, kreftsvulster og drepeceller, utgjør til sammen 48 millioner over fem år. Egenfinansieringen ble forutsatt dekket inn av fakultetets akkumulerte mindreforbruk og bruk av framtidig mindreforbruk/RBO midler for å få full inndekning/finansiering.

Denne egenfinansierte toppforsk satsningen sammen med nivået på andre ubrukte midler (øremerkinger og avsetninger), som til enhver tid naturlig ligger i virksomheten vår, gjør at det ikke p.t. kan sies å være frie midler i fakultetets akkumulerte mindreforbruk.

### Usikkerhet

De forhold som kan føre til en annen utvikling enn det vi viser i vår langtidsplan, vil spesielt være forsinkede ansettelsesprosesser samt en usikkerhet knyttet til videre vekst i de eksternt finansierte prosjektene. Dette vil ha innvirkning på basisøkonomien ved +/- på nettobidragene fra prosjektene. Det er også en usikkerhet knyttet til effektene av Covid-19 på produksjonen (RBO) i langtidsperioden.

### Strategisk vurdering av den planlagte årsverksutviklingen

I basisøkonomien er det planlagt med en stabil bemanning i planperioden. Det er en liten topp i rekrutteringsstillinger i 2021 og 2022 som skyldes fakultetets store EU-prosjekt Scientia Fellows II.

For den eksternfinansierte virksomheten er det en stor økning i aktivitet i de nærmeste årene. Fakultetet har fått tilsagn på flere store prosjekter som har oppstart i 2021. Lengre ut i perioden forventes det at aktiviteten stabiliserer seg på dagens nivå.. Den faktiske fordelingen mellom rekrutteringsstillinger, øvrige vitenskapelige årsverk samt andre stillinger vil variere med hvilke type prosjekter som får finansiering.

### **Oppsummering**

- Fakultetet og våre fire grunnenheter har utarbeidet en økonomisk langtidsplan for 2021 – 2025 med et akkumulert mindreforbruk igjennom hele langtidsperioden.
- Planen, slik den foreligger, skal sikre at fakultetet ikke skal måtte benytte interne lån fra andre enheter ved Universitetet.
- For gjennomføring av planen krever det fortløpende aktivt arbeid og kommunikasjon. Dette for å skape omforent forståelse av oppsummerte forpliktelser framover samt fokus på å sikre framtidig balanse.
- For å sikre et omforent bilde av den økonomiske styringen av fakultetet, vil vi arbeide videre med generell risiko og usikkerhetsanalyser av virksomheten og spesielt økonomien.

Dato: 15. desember 2020

Ivar Prydz Gladhaug

Dekan

Unn-Hilde Grasmø -Wendler

Fakultetsdirektør

## Ledelsesvurdering prognose 2021-2025

### 1. Innledning

Virksomhetsrapporten skal gi ledelsen og universitetsstyret status for fakultetets økonomiske situasjonen. I denne rapporten orienteres det om utviklingen i fakultetets 5-årige økonomiske prognose.

### 2. Vurdering av prognoser 2021-2025

Prognosen for 2021-2025 viser en betydelig forbedring i langtidsperioden. Den akkumulerte prognosen viser pr. 3. tertial 2020 et mindreforbruk på 39 millioner kroner. Forbedringen skyldes blant annet at 2020 ser ut til å gi et betraktelig mindreforbruk grunnet reduserte kostnader som følge av covid-19. I tillegg får fakultetet et bedre handlingsrom enn forventet i 2021 på grunn av lavere estimert lønnsøkning enn tidligere forventet og lavere pensjonskostnader som følge av lavere sats på pensjon i 2021. Mye av årsaken skyldes engangshendelser knyttet til covid-19 situasjonen, som på kort sikt for årene 2020 og 2021 gir en forbedring i økonomien til fakultetet. Prognosene for årene 2022 til 2025 viser isolerte merforbruk, og dermed vil det akkumulerte mindreforbruket reduseres fra 2022, selv om fakultetet fortsatt vil ha akkumulert mindreforbruk i langtidsperioden.

Det er ikke bare effekter av covid-19 som nå gir fakultetet en forbedring i langtidsperioden. Det har vært jobbet mye med kostnadsreducerende tiltak det siste året og det gjenspeiles også i langtidsprognosen pr. 3. tertial 2020, sammenlignet med prognosene tidligere i år. Det har vært arbeidet med flere tiltak, spesielt på IFIKK, og instituttet viser en ytterligere reduksjon i akkumulert merforbruk i langtidsperioden. Instituttene har utviklet seg forskjellig med hensyn til å sikre et balansert budsjett i langtidsperioden. De fleste instituttene med et merforbruk klarer å håndtere dette innenfor instituttets handlingsrom.

Fakultetets langtidsprognose bygger på faktiske rammer for 2021 og estimerte rammer for årene 2022-2025. Det er lagt inn en forutsetning om at avbyråkratisering- og effektiviseringsreformen fortsetter i årene fremover og derfor er det lagt inn et estimert kutt i rammen for årene 2022-2025 på 0,5 %. De estimerte rammene baserer seg blant annet på måltallene HF har satt for kommende periode. Lønnskostnader og driftskostnader er lagt inn i forhold til fakultetets stillingsplaner og drift i kommende år.

Fakultetet vurderer den største risikoen i langtidsprognosen til å være utviklingen i kostnader knyttet til covid-19. I tillegg vurderer fakultet fremtidige lønnsoppgjør som en risiko. Det er lagt inn 1,9 % lønnsøkning for 2021 som er standarden på UiO. For årene 2022 til 2025 er lønnskostnaden videreført på samme nivå som for 2021, i følge retningslinjene til UiO. Dersom lønnskostnaden i årene fremover øker mer enn det, vil det utgjøre en reduksjon i handlingsrommet for fakultetet.

Årsverkene på fakultet henger tett sammen med den økonomiske utviklingen. Fakultetet har måttet gjennomføre en midlertidig reduksjon i antall årsverk de siste årene for forhindre et stort akkumulert merforbruk, men utviklingen i årsverkene på basis viser nå en økning i langtidsperioden. Da den økonomiske situasjonen forbedres er det ønskelig å øke antall årsverk på flere fagområder, men fagmiljøene må kunne vise til at de kan bære flere tilsetninger i langtidsperioden. På eksternt finansiert virksomhet viser





årsverksutviklingen en nedgang. Årsaken til at årsverkene går ned her skyldes utfasing av Multiling i 2023. Foreløpig er det ikke lagt inn nytt SFF i prognosene.

Fakultetet fortsetter satsingen med å øke eksterne inntekter, da særlig fra EU. HF har i 2020 til sammen 7 ERC-grants og over 15 MSCA-stipendiater. I tillegg legges det stor innsats i å øke studiepoengs- og kandidatproduksjonen.

Dato: 15.12.2020

Frode Helland

Dekan

Monica Bakken

Fakultetsdirektør

## Ledelsesvurdering

### 1. Innledning

MN går inn i ny dekanat-periode med aktivitet og faglige ambisjoner på et høyt nivå. Fakultetets strategi «*Kunnskapsutvikling for en verden i endring - Realfag og teknologi mot 2030*» og vår ambisjon om å være i toppsjiktet av EUs forskningsintensive universiteter innen forskning, utdanning og innovasjon, ligger fast.

Fire tverrfaglige satsingsområder vil få særlig oppmerksomhet: *Livsvitenskap, Jord og rom, Energi og materialer samt Digitalisering og beregningsorientert vitenskap.*

Fakultetets hovedutfordring i kommende periode vil være å realisere denne strategien innenfor økonomiske rammer preget av en flat utvikling i realinntekter mot økte personalkostnader.

### 2. Vurdering av prognoser 2021-2025

#### *Forutsetninger og ambisjoner*

Prognosene er basert på sentrale premisser detaljert i økonomirapporten, inkludert flat utvikling av basisbevilgning fra KD samt vekst i personalkostnader i henhold til UiOs sentrale retningslinjer.

MN forventer en årlig omsetning i prognoseperioden i overkant av 2 milliarder, 3% høyere enn i forrige prognoseperiode.

Fakultetet legger til grunn at rammekutt vil bli opprettholdt på dagens nivå. MN-fakultetet erkjenner derfor at våre faglige ambisjoner i økende grad vil måtte realiseres gjennom eksternt finansiert virksomhet. Eksternt finansiert virksomhet utgjør i dag 40% av fakultetets totaløkonomi.

Fakultetet vil derfor aktivt utvikle og utnytte muligheter for eksternt finansiering som åpnes gjennom våre nyetablerte tverrfaglige satsinger (dScience, CBA, Bioinformatikk, ITS). I den sammenheng er det verdt å nevne at Institutt for teknologisystemer (ITS) allerede 4 år etter etablering er tildelt koordinatrollen for et SFI.

Fakultetet vil i 2021 ferdigstille og innfase en revidert finansieringsmodell for å gi våre institutter bedre verktøy, forutsigbarhet og innsikt i egen økonomi.

#### *Overordnede utviklingstrekk*

Hovedtendensen for fakultetets totale virksomhet i prognoseperioden er et høyere aktivitetsnivå mot konstante nettobidrag fra eksternt finansiert virksomhet. Dette vil videreføre et merforbruk i perioden med tilhørende betydelig reduksjon av opparbeidet saldo.

Saldo ved utgangen av prognoseperioden er estimert til ca. 100 MKr eller 5% av total omsetning.



Prognosene på instituttnivå viser stor variasjon mellom instituttene økonomiske handlefrihet og indikerer at halvparten av instituttene vil møte økonomiske utfordringer i perioden. Det vil være en hovedoppgave for fakultetet å sikre en bærekraftig utvikling ved disse instituttene i prognoseperioden.

Utfordringen vil være å tilpasse bemanning og virksomhet etablert i oppgangstider til et redusert inntektsnivå blant annet som følge av de nevnte akkumulerte rammekutt.

#### *Konsekvenser av COVID-19*

Forventede effekter av pandemien kan kort oppsummeres slik:

- Fakultetet forventer kun ubetydelige direkte inntektstap (ca. 3 MKr) som følge av pandemien.
- Fakultetet ser både reduksjon i enkelte driftskostnader (reiser, møter, konferanser) og økning i andre (smittevern, forlengelser, tilrettelegging av studiestart).
- Forventede tap vil komme i form av noe reduserte inntekter over en 3-4 års periode grunnet tapt arbeidstid.
- Tap vil motvirkes av allerede sikrede inntekter fra prosjekter rettet mot COVID-19, foreløpig ca. 120 MKr i prognoseperioden.
- Pandemiens langsiktige effekter på søkertall, frafall, studie- og forskningsproduksjon er foreløpig vanskelig å anslå.

#### *Utfordringer, usikkerhet og risiko*

Fakultetet har et godt handlingsrom på kort sikt, men uten dimensjonerende tiltak knyttet til personalkostnader, er det betydelig risiko for at fakultetet vil komme i en vanskelig økonomisk situasjon mot utløpet av kommende 5-års periode.

Fakultetet ser også betydelige utfordringer i finansiering av nødvendig infrastruktur for å sette våre forskningsmiljøer i stand til å konkurrere på internasjonalt toppnivå. Fakultetet avsetter egne investeringsmidler, men på et utilstrekkelig nivå. Leiestedsmodellen er gjennomført ved hele MN, men gir begrensede inntekter tilgjengelig for avskrivninger og fremtidige investeringer.

Det knytter seg betydelig usikkert til fakultetets kostnader forbundet med husleie og flytting av virksomhet til nytt forsknings- og undervisningsbygg for kjemi, farmasi og livsvitenskap (LV-bygget). Fakultetet vil i prosjektperioden avsette egne ressurser for planlegging og oppfølging av MNs deltakelse i dette kritiske prosjektet.

Det bør også nevnes at deler av fakultetets bygningsmasse er i en tilstand som gir store utfordringer for vår kjernevirksomhet. Eksempelvis har fakultetets etablering av et felles verksted (iLab) blitt stoppet av bygningsmessige årsaker.

*Utvikling i årsverk*

En detaljert redegjørelse for prognostiserte årsverk ved MN er gitt i Økonomirapporten.

MN har i den rådende økonomiske situasjonen ingen planer om signifikante økninger av fast vitenskapelig eller teknisk/administrativt ansatte.

Hver fast vitenskapelig ansatt ved fakultetet bringer gjennom sin eksternt finansierte aktivitet i gjennomsnitt 500 KKr i nettobidrag til instituttens drift, langt mindre enn brutto personalkostnad for et vitenskapelig årsverk. I en situasjon med svak realvekst i vår basisøkonomi betyr dette at antall fast vitenskapelige ansatte vil være dimensjonerende for antall ansatte ved våre institutter.

Fakultetets oppgave i prognoseperioden vil være å etablere en bærekraftig bemanning ved våre institutter.

Utviklingen i årsverk for rekrutteringsstillinger er knyttet nær opp til instituttens prognoser for eksternt finansiert virksomhet og vil ikke bli videre kommentert her.

Dato: 16.12.2020

Morten Dæhlen

dekan

Jo Døhl

fakultetsdirektør

## Ledelsesvurdering fra OD pr. 15. desember 2020

### 1. Innledning

Det odontologiske fakultet (OD) har de siste årene hatt en krevende økonomisk situasjon. For budsjettåret 2020 ble det vedtatt et budsjett med et merforbruk på 37 millioner kroner og et akkumulert merforbruk ved utgangen av 2023 på 43,7 millioner kroner for basisøkonomien. Koronapandemien forverret fakultetets økonomiske situasjon ytterligere første halvår (merforbruk i 2020 på 54,2 mill.kr), men ved rapportering for 2. tertial, hadde utviklingen snudd (merforbruk 2020 46,8 mill. kr). Denne positive trenden har holdt seg.

Universitetsstyret har vedtatt krav om at ODs økonomi skal være i balanse ved utgangen av 2023. Med de inntekter og kostnader som nå er lagt inn i budsjettet og basert på oppdatert prognose for 2020 per utgangen av oktober, har fakultetet et akkumulert merforbruk på 36 millioner kroner for 2021. Akkumulert er fakultetets økonomi i balanse ved utgangen av 2023 som forutsatt.

ODs økonomiske utfordringer kan deles i to. Ved utgangen av 2021 har OD et lån mot fremtidig inntekter på ca. 36 millioner kroner, som må betales tilbake innen utgangen av 2023. OD hadde i 2018 et kostnadsnivå som lå over inntektsnivået med ca. 10 millioner kroner og i 2019 med ca. 22 mill. kr. Det kreves ulike tiltak for å håndtere disse to utfordringene. For å betale ned lånet kan fakultetet iverksette midlertidige tiltak, mens for å redusere kostnadsnivået, må fakultetet sette i verk permanente tiltak. I dette budsjettet har vi både satt i verk midlertidige tiltak for å betale ned lånet, og vi har også iverksatt varige tiltak som viser at vi for øyeblikket ligger inne med et årlig mindreforbruk på ca. 4,5 mill. kr fra 2024.

OD har søkt både KD og Helsedirektoratet om kompensasjon for ekstra kostnader og tapte inntekter pga. koronasituasjonen. Vi har mottatt avslag fra KD, men Helsedirektoratet har kompensert oss med 435.000 kr for investeringer til akuttklinikken.

OD leverer ikke noe oppdatert årsplan nå siden nytt dekanat tiltrer i januar, og de ønsker å legge sine føringer på dette.

### 2. Vurdering av prognoser 2021-2025

Prognosen legger til grunn at koronaeffekten er med oss ut 2021. OD får kompensert tapte pasientinntekter i 2020, og vi har lagt til grunn tilsvarende kompensasjon for 2021 pga. Koronapandemien. Langtidsprognosen forutsetter at OD får samme kompensasjon som for tap i 2020, altså totalt 14 millioner kroner.

Oppdatert prognose møter universitetsstyrets krav om at ODs økonomi skal være i balanse i 2023. Det viktigste midlertidige tiltak som er settet i verk, er å holde 30% av stipendiat- og postdocstillingene ledig ut 2023. Dette tiltaket vil trappes opp i 2021 og få full effekt i 2022. Vi utsetter også ansettelse i en del vitenskapelige stillinger inntil det er gjort en gjennomgang av



behovet innen de ulike fagfeltene i forhold til samfunnsutviklingen. Det er også satt i verk en rekke varige tiltak der bl.a. driftskostnadene ved fakultetet er kuttet med ca. 4,5%.

### 3. Vesentlige usikkerhetsmomenter og hvordan disse vil kunne påvirke budsjett- og prognoseoppnåelse

OD legger nå frem et budsjett som går i balanse i 2023. Vi vil ha høyt fokus på å gjennomføre tiltakene for å sikre at den økonomiske utviklingen ikke snur. Det er flere forutsetninger som innehar en risiko for at langtidsprognosen ikke skal holde.

1. *Pasientinntekter blir liggende under 40 mill. kr i flere år fremover pga. Korona – sannsynlighet høy, konsekvens høy*

Hvis vi får en ny økning av Korona i samfunnet, vil vi kunne oppleve at Regjeringen gjeninnfører restriksjoner som medfører en reduksjon i antall pasienter vi kan behandle i klinikkene våre. Dette vil medføre lavere inntekter.

Koronapandemien, med tilhørende smitteverntiltak og redusert aktivitet, påvirker nivået på pasientinntektene. OD får dekket 80% av tapte pasientinntekter i 2020, og prognosen tar høyde for en tilsvarende kompensasjon for tap i 2021. Pasientinntektene er alltid en kilde til usikkerhet fordi disse inntektene også påvirkes av tilgangen til pasienter med riktig behandlingsbehov.

2. *OD leverer ikke på resultatindikatorene – sannsynlighet middels, konsekvens høy*

Dårligere resultater på resultatindikatorene enn forutsatt utgjør en risiko. Det er blant annet forventet økt studiepoengproduksjon de neste årene på grunn av større kull på masterstudiet. Arbeidet med å unngå frafall på studiet er viktig i denne sammenheng.

3. *Ekstrakostnader knyttet til fellesundervisningen med MED– sannsynlighet høy, konsekvens høy*

Fellesundervisning med Det medisinske fakultet er fremdeles ikke avklart. Dette utgjør en risiko for den 5-årige prognosen estimert til en merkostnad på ca. 7 millioner kroner.

4. *Teknologisk medisinsk utstyr bryter sammen og medfører større, ikke-budsjetterte investeringer – sannsynlighet høy, konsekvens høy*

Det er satt av begrensede midler til investeringer i langtidsbudsjettet 2020-2023. OD har store mengder teknologisk, medisinsk utstyr som til dels er gammelt noe som medfører høy sannsynlighet for havari i femårsperioden.

5. *Reduksjon i tilskudd til spesialistutdanningen– sannsynlighet høy, konsekvens middels*

Helsedirektoratet har tidligere varslet en gradvis nedtrapping av tilskudd til spesialistutdanningen fra 2022. OD har budsjetter med et kutt på 3,8% i dette tilskuddet fra 2022 og ut perioden.

Dato: 15.12.20

Pål Barkvoll

dekan

Britt Amundsen Hoel

fakultetsdirektør

## 1. Innledning

Akkumulert resultat for basisvirksomheten er forventet å bli 107,2 mill. kr i mindreforbruk ved utgangen av 2020.

Dekanen har hatt møte med alle enhetene for å forankre langtidsbudsjettet på en god måte. Fokus har vært på ambisjonsnivå og realisme i planene.

## 2. Vurdering av prognoser 2021-2025

Akkumulert resultat for basisvirksomheten er forventet å bli 10,2 mill. kr i mindreforbruk ved utgangen av 2025. Dette er i tråd med de langsiktige årsplaner for fakultetet.

Det er tatt en rekke forutsetninger i budsjettet på basisvirksomheten som beskrevet nedenfor;

- Inntektsprognosen er vurdert enhet for enhet og samlet. Resultater på de inntektsgivende resultatindikatorerne er basert på kjente størrelser, samt enhetenes ambisjonsnivå. Samlet sett er inntektsprognosen å anse som realistisk, med økte ambisjoner til inntekter, sammenlignet med tidligere år.
- Alle inntekter og kostnader er budsjettet på 2021-nivå og uten prisjustering de kommende år.
- Budsjettet lønnsjustering 2021 er 1,9%.
- Enhetenes bemanningsplaner er lagt til grunn ved utarbeidelse av fastlønnsprognozen.

Fakultetet har ikke tatt i bruk «forhåndsdisponeringer» (interne lån).

Fakultetet har fordelt 89 stipendiatstillinger og 15 postdoktorstillinger til enhetene i langtidsperioden.

På basisvirksomheten planlegges det en jevnlig styrking i forhold til UFF-stillinger (Undervisning, Forskning og Formidling) fremover. Det vil også i langtidsperioden bli en betydelig vekst innenfor rekrutteringsstillinger, dog justeres disse ned igjen til tilnærmet dagens nivå i løpet av langtidsperioden. Andre stillinger vil justeres gradvis ned i tråd med mer effektive systemer som planlegges tatt i bruk fremover.

Ut over dette er det blant annet også lagt planer om mer målrettet rekruttering i fakultetets årsplan for den kommende 3-års perioden. Her legges det opp til at fakultetet skal rekruttere flere kvinner til faste vitenskapelige stillinger.

Dato: 16.12.2020

dekan

fakultetsdirektør





Rapporterende enhet: UV-fakultetet      Rapportert av: S. R. Ludvigsen  
B. Kjos      Periode: T3 – 2020  
(del 1)

---

## Ledelsesvurdering 3. tertial 2020

### 1. Innledning

Fakultetet avslutter 2020 med et noe større mindreforbruk enn budsjettet, som følge av vesentlig lavere forbruk av driftsmidler under COVID19. Likevel er det tydeligste trekket ved den økonomiske utviklingen ved fakultetet de siste 4 årene at et mindreforbruk på nærmere 60 MNOK pr. 1.1.2017 gjennom planmessig arbeid er redusert til om lag en tredel av utgangspunktet (22 MNOK).

Fakultetsstyret har besluttet at CEMO skal videreføres som permanent grunnenhet også etter at Departementets finansiering avsluttes i juli 2023. Dette er det tatt høyde for i prognosene. CEMO har et akkumulert mindreforbruk på ca 12 MNOK som er høyt sett i forhold til senterets størrelse. Det foreligger imidlertid konkrete planer for disponering, og fakultetet vil følge senteret tett i tiden fram mot 2023.

To miljøer ved fakultetet har søkt om status som SFF i kommende runde. Det ene av disse er et initiativ på tvers av fakultetets enheter, og det er på fakultetsnivået satt av midler som kan disponeres strategisk inn mot et senter dersom dette skulle vinne fram, for å sikre en vellykket etablering.

Fakultetet har i løpet av året fullført arbeidet med ny strategisk plan, som vil danne grunnlag for årsplaner, prioriteringer og faglig virksomhet i tiåret fram mot 2030.

### 2. Vurdering av prognoser 2021 – 2025

Fakultetet med sine underenheter legger til grunn at hovedtrekkene som ligger til grunn for i finansieringen av U&H-sektoren videreføres de nærmeste 5 årene, og at også det materielle grunnlaget for den eksisterende modellen i hovedsak forblir uendret.

Det er gjort nøkterne vurderinger av grunnlaget for resultatkomponentene for både forskning og undervisning, og det vurderes som mest realistisk at disse i all hovedsak forblir som i dag. Fakultetet opplever tilstrekkelig søkning til sine studietilbud, og ser nå også resultater av arbeidet som er gjort med å redusere frafallet på bachelorprogrammene.

Det er også gjort nøkterne anslag for nettobidrag til basis fra EFV-virksomheten. Fakultetets største sårbarhet målt i kroner er knyttet til oppdragsvirksomheten ved ILS (PISA, TIMSS, etc.), men dette er også kontrakter med lange horisonter og dermed i all hovedsak god tid til omstilling ved behov. I et institusjonelt perspektiv er det for UiO viktig å merke seg at det er nettobidraget fra disse oppdragene – som utgjør mer enn 30 MNOK pr. år – som i realiteten muliggjør Lektorprogrammet.



Overordnet viser årsverksutviklingen for UV-fakultetet en jevn økning i antall stillinger fram mot 2021. Økningen gjelder primært undervisnings og forskningsstillinger, og er resultatet av en bevisst rekrutteringspolitikk ved flere institutter der sikre fratredelser (alderspensjonering) er erstattet i forkant. Etter 2021 vil trenden snu som følge av at flere UFF stillinger som da allerede vil være erstattet, blir avsluttet.

Det presiseres at de grepene som har vært tatt med hensyn til overlappende tilsetninger, har basert seg på dagens aldersgrense i Lov om aldersgrenser for Statens tjenestemenn. Dersom det åpnes opp for en rett til å stå i stilling også etter fylte 70 år, vil prognosene naturlig nok måtte endres.

Dato: 15.12.2020

Sten Ludvigsen  
dekan

Bård Kjos  
fakultetsdirektør

## Ledelsesvurdering

### 1. Innledning

Koronapandemien og iverksatte smitteverntiltak i Norge og resten av verden har omfattende konsekvenser for den økonomiske situasjonen ved Kulturhistorisk museum (KHM). KHM's sårbare og konjunkturutsatte økonomi har lenge vært kjent for universitetsledelsen. Med et budsjett hvor over 50 % av kostnadene skal dekkes med eksterne inntekter, og museets forretningsdrift står for brorparten av inntjeningen, er de økonomiske konsekvensene av pandemien at det ikke lenger finnes midler for ordinær drift.

Museumsledelsen har gjennom flere år påpekt de strukturelle svakhetene i finansieringsmodellen, og pandemien har til det ekstreme tydeliggjort modellens risikoprofil. UiO kan på kort sikt svare dette ut med økonomisk kompensasjon for inntektstap og prosjektstøtte, men på lang sikt vil museumsledelsen anbefale en revurdering av rammetildelingen. Anledningen for gjennomføringen av en slik analyse kan knyttes an til prosjektet nytt Vikingtidsmuseum (VTM) og delprosjektet for organisering, bemanning og finansiering spesielt. Implementeringen av ny finansieringsmodell for KHM vil i så fall kunne settes til 2026, når nytt VTM etter planen skal åpne.

De økonomiske konsekvensene av pandemien er utførlig beskrevet i ledelsesvurderingene for 1. og 2. tertial. Prognosen for 2. tertial viste et akkumulert merforbruk på ca 130 mill. kr. Foreliggende prognose 2021-2025 viser et akkumulert merforbruk på ca 28,3 mill. kr. En vesentlig del av reduksjonen i merforbruk følger av UiO-styrets vedtak om økonomiske kompensasjon for inntektsbortfallet, men i tillegg har KHM gjennomgått alle budsjettposter og tiltak med tanke på kutt og reduksjon i utgifter.

Museumsledelsen vil nedenfor gi en kort kommentar til de valg og premisser som er lagt til grunn for fremlagte budsjett 2021 og prognose 2021-2025. Kommentarene er samlet i følgende punkter:

- Kompensasjon for inntektsbortfall
- Nytt Vikingtidsmuseum
- Historisk museum og sentrumsutvikling
- Samlingsforvaltning – sikring og bevaring
- Årsverksprognose

### 2. Vurdering av prognoser 2021-2025

#### *Kompensasjon for inntektsbortfall*

Det er stor usikkerhet knyttet til koronapandemiens innvirkning på turistnæring og reiseliv i 2021 og årene som kommer. Forventingene til inntekter fra museumsdriften er derfor lagt på 20 % av budsjetterte inntekter for 2020 (jf fjorårets prognose). Fremlagte budsjett og prognose viser at KHM ikke klarer å opprettholde normal drift av museets kjernevirksomhet uten kompensasjon. Videre at tildelt kompensasjon



på 80 % av inntektstapet basert på prognosen fra 2. tertial ikke er tilstrekkelig. Inntektstapet vil som følge av ny nedlukking av museene i høst bli større enn forventet ved utarbeidingen av prognosen.

#### *Nytt Vikingtidsmuseum*

KHM er bedt om å forberede en egen sak for UiO-ledelsen om finansieringsbehov knyttet til VTM-prosjektet. Dette vil bli gjort tidlig i januar 2021. Museumsledelsen har registrert at UiO i innspill til statsbudsjettet 2022 har bedt om dekning av inntektsbortfall etter stenging av Vikingskipshuset (VSH). I henhold til foreliggende planer for byggeprosjektet er stengingen av museet satt til oktober 2021 med en varighet på fire år. Inntektsbortfallet ble i 2018 beregnet til 35 mill. kr. pr. år. Beløpet må justeres i forhold til lønns- og prisvekst. I foreliggende prognose er inntektsbortfallet oppjustert til 37,5 mill pr år.

De økonomiske konsekvensene for VTM som følge av koronapandemien er beskrevet i ledelsesvurderingen for 2. tertial. Hovedutfordringen er bortfall av sponsorinntekter samt muligheten for en avsetning av egne inntekter fra forretningsdriften på 30 mill. kr. I prognosen for 2020-2024 var dette lagt inn med en avsetning på 20 mill. kr. i 2020 og 10 mill. kr. i 2021 balansert mot bruk av midlene i 2022 og 2023. Avsetningen er tatt ut av prognosen for 2021-2025, men midlene trengs for å realisere en utstilling i VTM.

KHM har revidert planen for utstillinger i nytt VTM, og internt skissert tre ulike scenarier; en minimumsløsning (kun montre med prioriterte gjenstander) for i det hele tatt å kunne åpne (uten sponsor bidrag), en løsning med en AV-satsning i de salene som viser skipene (krever sponsorbidrag på 100-120 mill. kr.) samt en utstilling i verdensklasse som beskrevet i opprinnelige planer (krever sponsorbidrag på ca 225 mill. kr.). For å kunne realisere minimumsalternativet, vil KHM ha behov for en tildeling fra UiO på 51, 9 mill. kr. (periodisert 2021-2026) samt kompensasjon for den planlagte egeninnsatsen på 30 mill. kr.

Skal museet kunne levere i henhold til fremdrift i byggeprosjektet må vi ha en rask avklaring av finansieringsgrunnlaget. KHM har ikke tilstrekkelige ressurser til å kunne håndtere alle fagområder innenfor VTM-prosjektet med eksisterende bemanning. Avklarte rammer er nødvendig for å kunne bemanne opp prosjektet med kompetanse museet ikke har.

#### *Historisk museum og sentrumsutvikling*

Museumsledelsen ønsker å prioritere fullføringen av vedtatte planer for fornyingen av publikumsarealene i Historisk museum (HM). Grunnen til at dette er gitt høy prioritet er ikke bare av hensyn til de nåværende utstillingenes alder og manglende aktualitet, men også fordi KHM ønsker å ha et godt og oppdatert museumstilbud når VSH stenges for byggingen av nytt VTM.

Alle igangsatte prosjekter med egen intern prosjektkode og vedtatt budsjett videreføres uten kutt eller redusert ambisjonsnivå; dvs. to utstillinger i 1. etg. og skole- og aktivitetsarealer i 2. etg. Museumsledelsen mener at det er meget viktig at vi fullfører hele planen som er lagt for museets publikumsarealer, slik at det fremstår enhetlig og med fornyet profil.

For å fullføre fornyingen av utstillingssalene i 2. etg., var det planlagt en intern avsetning på 10 mill. kr. Museumsledelsen har i dialog med ledelsen i Utstillings- og publikumsseksjonen revurdert planene for 2. etg. og redusert budsjettet til 7 mill. kr. Reduksjonen følger i hovedsak av at utstillingene i en av salene i 2.

etg. ikke blir fornyet i denne omgang. Med forliggende planer og budsjett vil fornyingen av publikumsarealene i HM i all hovedsak bli ferdigstilt i løpet av 2022.

Løpende vedlikeholdskostnader og kostnader for temporære utstillinger er satt til henholdsvis 1 mill. kr. og 2,5 mill. kr. årlig for perioden 2022-2025. Konsekvensene av å redusere dette ytterligere vil være et svekket publikumstilbud som kan påvirke besøkstall og inntektsprognose.

Inntekter fra HM er oppjustert i henhold til en målsetning om ca 200 000 besøkende i 2025. Besøkstallet for 2019 var ca 130 000, men med oppgraderte utstillinger og et utvidet sideprogram vurderes en fortsatt øking til 200 000 besøkende som et forsiktig anslag. Konkret er det budsjettert med en forventning om at vi skal være tilbake på 2019 nivå i 2022 og deretter ha en akkumulerende vekst tilsvarende 500 000,- kr. pr. år.

KHM har i foregående år dekket kostnader på flere millioner til verdibevarende vedlikehold og innvendig rehabilitering i HM. Normalt ville disse kostnadene dekkes av Eiendomsavdelingen (EA), etter innmelding av behov fra KHM til dialogmøtene. EA har derimot ikke kunne prioritere alle innmeldte tiltak i foregående år. For å sikre fremdriften i museets prosjekt for fornying av publikumsarealene, valgte vi derfor å ta disse kostnadene av eget budsjett. Prosjektene har vært ledet av EA, men KHM har også dekket kostnadene for prosjektledelsen. KHMs økonomiske handlingsrom etter pandemien gir ikke lenger rom for denne type medfinansiering av eiendomsforvaltningen. Museumsledelsen ber derfor UiO om å sette EA i stand til å følge opp foreliggende fremdriftsplan for nye publikumsarealer.

#### *Samlingsforvaltning – sikring og bevaring*

NHM og KHM har levert felles søknad til UiO-ledelsen om en forlengelse på 5 år fra og med 2021 av den årlige tildelingen på 5 mill. kr. til Revita-prosjektet (sikring og bevaring av samlingene). Foreløpig er det kun tildelt midler for 2021. I foreliggende prognose forutsettes midlene tildelt i henhold til søknad. For 2021 og 2022 går alle midlene til det pågående flytteprosjektet, hvor samlingene flyttes fra HM til magasinene på Økern. Fra 2023 er en tildeling til nytt Revita-prosjekt balansert mot 1. mill. kr til internt frikjøp av fast ansatte og 4 mill. kr. til drift, bilagslønn og kjøp av tjenester.

I prognosen er det lagt inn midler til innkjøp av utstyr til sikring og bevaring av samlingene på ca 4, 5 mill. i 2021. Dette dreier seg om en frysetørrer for konservering av arkeologisk trevirke. KHM har i flere år hatt behov for en ny frysetørrer og har gjentatte ganger søkt midler til dette både internt ved UiO (infrastrukturmidler) og eksternt fra KLD og direktoratet (Riksantikvaren), men uten å lykkes. Det oppfattes nå som kritisk for museets ivaretagelse og sikring av forhistorisk trevirke (større gjenstander som båter, bygningsrester, brolegninger etc) om vi ikke får ny frysetørrer på plass. Generelt er det stort behov for vedlikehold og utskifting av teknisk utstyr ved museet, særlig dokumentasjons- og konserveringsfaglig materiell, og dette vurderes som investeringer som vi ikke lenger kan skyve foran oss.

#### *Årsverksprognose*

KHM lyste ut to prosjektstillinger knyttet til VTM i 2020, en knyttet til kommunikasjon og en til utvikling av formidlingskonsepter. Begge stillingene ble trukket og satt på vent som følge av de økonomiske konsekvensene av pandemien. I foreliggende prognose er stillingen knyttet til arbeidet med formidlingskonsepter lagt inn fra august 2021, men med forutsetning om avklart finansiering.

I prognosen er det lagt inn en ny stilling fra 01.01.2021 ved UPS, Avdeling for forretningsdrift knyttet til produktutvikling for museets butikkvirksomhet. Dette følger av anbefalinger gitt av ekstern konsulent etter analyse av organisering og bemanning av Avdeling for forretningsdrift. Stillingen er også sentral i arbeidet med VTM.

Ved Arkeologisk seksjon er to vitenskapelige stillinger satt vakant etter pensjon. Pensjoneringen i stillingene sammenfaller i tid med at seksjonsleder er ferdig med åremålet og går over i stilling som førsteamanuensis, og at museumsdirektørens periode utløper og går tilbake til stillingen som professor ved seksjonen. Seksjonen blir dermed ikke nedbemannet som følge av dette, men det er likevel svært uheldig da seksjonen har betydelig underkapasitet. Seksjonen har hatt omfattende økning i oppgave- og saksvolum på flere sentrale virksomhetsfelt innenfor kulturminne- og samlingsforvaltningen, ikke minst på grunn av Regionreformen og andre endringer i kulturminneforvaltningen.

### Konklusjon

KHM vil med nedenfor stående tabell oppsummere premisene og uavklarte finansieringsbehov uttrykt i prognosen. Beløp i parentes er tildelt, men kompensasjonsbehovet må justeres i henhold til årsresultat.

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Koronakompensasjon	(48,4)	(42,8)					
VTM - utstillinger		(4,5)	9,5	7,8	10,7	10,4	9
VTM - komp. KHM bidrag			10	10	10		
VSH – Inntektsbortfall (KD)			37,5	37,5	37,5	37,5	
Flytteprosjekt og Revita			5	5	5	5	

Prognosen pr nå viser at det er behov for ytterligere finansiering for å bringe langtidsbudsjettet i balanse.

Museumsledelsen ser frem til å fortsette den gode dialogen med universitetsledelsen over nyttår med utgangspunkt i foreliggende økonomirapport og ledelsesvurdering.

Dato: 14.12.2020

Håkon Glørstad

Museumsdirektør

Karl Kallhovd

Assisterende museumsdirektør

## Ledelsesvurdering

### 1. Innledning

Naturhistorisk museum har som samfunnsoppdrag å utvikle og formidle kunnskap om naturens mangfold til samfunnet. Forskingen på museet er i en positiv vekst og våre vitenskapelig ansatte har i år levert et rekordhøyt antall nye søknader om forskningsmidler fra både EU og Forskningsrådet. Museet er samtidig i ferd med å etablere flere nye formidlingsarenaer. Klimahuset åpnet for publikum våren 2020 og i 2022 åpner også de nye utstillingene i Brøggers hus. I tillegg er det nye store Utstillingsveksthuset under planlegging. Til sammen vil dette gjøre museet til en viktig turist- og formidlingsattraksjon i Oslo i årene fremover.

NHM har som del av Universitet i Oslo, og som en etablert attraksjon i hovedstaden, et solid utgangspunkt for å kunne øke interessen for natur- og realfag gjennom vår formidling. Vi vil formidle naturhistoriske fakta som bidrag til en bærekraftig naturforvaltning og samfunnsutvikling. Dette er også i tråd med universitetets strategi. Museets styrke ligger i å formidle vanskelig tilgjengelig faglig informasjon på en måte som skaper undring, forståelse og engasjement.

### 2. Vurdering av prognoser 2021-2025

NHM har en økonomisk situasjon hvor mesteparten av den ordinære bevilgningen er bundet opp i faste lønnskostnader og husleie. Pålegg om statlig effektiviserings- og avbyråkratiseringskutt, samt interne flate kutt på UiO har begrenset det økonomiske handlingsrommet ytterligere. En stram styring av årsverksutviklingen samt fokus på å øke inntektene fra museumsvirksomheten og bidraget fra eksterntfinansiert virksomhet, er således en helt sentral forutsetning for å kunne bevare og opprettholde et visst handlingsrom i årene fremover.

Prognosen viser et akkumulert basisresultat med et estimert mindreforbruk på nær kr 10 mill. ved utløpet av langtidsperioden i 2025. Det er imidlertid betydelig usikkerhet knyttet til tallene, særlig jo lengre ut i perioden man kommer. Vi har lagt inn en forutsetning om videreføring av årlig REVITA-bevilgning på kr 5. mill. i hele langtidsperioden, men dette er foreløpig bare bekreftet bevilget for 2021. For 2021 er det også betydelig usikkerhet rundt effektene av Covid-19 pandemien. Museets utstillinger er for tiden helt stengt og det er usikkert hvor lenge denne nedstengingen vil vedvare og hvordan pandemien vil påvirke publikumsbesøket og våre billettinntekter fremover. I prognosen for 2021 er det tatt høyde for et inntektsbortfall tilsvarende inneværende år, men fra 2022 og ut langtidsperioden forventes det en betydelig økning i antall besøkende grunnet åpning av nye utstillinger i Brøggers hus og dertil betydelig økte billettinntekter.

Rehabilitering og fornyelse av Brøggers hus til et rent utstillings-/formidlingshus samt realiseringen av nye bygg som Klimahuset og det nye Utstillingsveksthuset vil medføre økte drifts- og personalkostnader for museet. I prognosen for årsverksutvikling er det tatt høyde for en liten økning i årsverk fra 2022 når Brøggers hus åpner, men utover det er det generelle stillingsnivået opprettholdt og det er ingen



automatikk i at stillinger vil bli erstattet med samme type stilling når de blir vakante. Museet arbeider ellers kontinuerlig med å se på kostnadsbesparende tiltak knyttet til drift og eventuelle omdisponeringsmuligheter forbundet med naturlig avgang og stram styring av stillingsressursene.

For Klimahuset er finansieringen av både drift og stillingsressurser forutsatt finansiert gjennom egne billettinntekter, eksterne sponsorbidrag og avtaler med bl.a. Oslo kommune, Statkraft, Obos m.fl. Oslo kommune utlyste i høst i tillegg en egen anbudskonkurranse om undervisning for skoleklasser om klimaendringer, som Klimahuset nå har levert et tilbud på. Konkurransen har en årlig ramme på kr 6 mill. i 4 år med opsjon på ytterligere inntil 4 år. Totalrammen er da potensielt inntil kr 48 mill. og vil dermed kunne være et viktig bidrag for å finansiere en betydelig del av Klimahusets drift og sikre en viss aktivitet fremover, gitt at Klimahuset vinner denne konkurransen.

Når det gjelder veksthusprosjektet så overleverte Statsbygg tidligere i høst et ferdig forprosjekt til KD med anbefaling om at prosjektet realiseres etter en fase med kvalitetssikring. Det er foreløpig ikke beregnet eller tatt høyde for hva en slik realisering eventuelt vil medføre av økonomiske forpliktelser og fremtidige drifts- og personalkostnader for museet.

For å videreføre det viktige arbeidet med å bevare, sikre, digitalisere og gjøre samlingene tilgjengelige for omverden, er det sterkt ønskelig med en videreføring av REVITA-bevilgningen i hele langtidspanoeriden.

Museet har i et langtidsperspektiv en generelt stram og litt usikker økonomisk situasjon med et begrenset økonomisk handlingsrom. Bidraget fra eksternfinansierte prosjekter og andre eksterne inntekter blir derfor stadig viktigere i årene fremover.

Dato: 15.12.20

Jan T. Lifjeld  
museumsdirektør

Geir Rogstad  
avdelingsdirektør



## Ledelsesvurdering

### 1. Innledning

I 2020 vedtok Bibliotekstyret UBs strategi 2030, og ambisjonene i ny 10-årsstrategi vil gjenspeile seg i UBs prioriteringer.

I strategiperioden skal UB:

- tilby et godt fysisk og digitalt læringsmiljø som fremmer læring, trivsel og tilhørighet
- sikre tilgang til og forvalte samlinger som er relevante for UiOs faglige virksomhet
- være en synlig og relevant partner og støtte i forskningsprosessen
- styrke studentene som deltagere i egen og andres læring i studier, arbeidsliv og i samfunnet

UBs strategi samt årsplaner bygger på UiOs strategiske ambisjoner, universitetsledelsens styringssignaler og vår utviklingsplan, og målet er å videreutvikle UB som en kunnskapssøkende og fleksibel organisasjon og ta i bruk innovative og kreative samarbeidsformer, på tvers av fag og profesjoner. UB er i gang med organisasjonsutviklingsprosesser som skal føre til bedre utnyttelse av ressursene og styrke samarbeidet med fakultetene, andre enheter ved UiO og OUS.

### 2. Vurdering av prognoser 2021-2025

UB har hatt et stramt driftsbudsjett over flere år. Årlige effektiviserings- og avbyråkratiseringskutt samt UBs andel av rammekutt reduserer UBs handlingsrom og påvirker årsverkutviklingen.

Det har vært viktig for UB å komme i balanse og arbeide mot et nødvendig strategisk handlingsrom. Det har medført nøktern ansettelsespolitikk de siste årene. Reduksjon i årsverk har skjedd og vil skje ved naturlig avgang. UB har få muligheter til å redusere i øvrige driftskostnader.

Covid-19 har påvirket UB sterkt i 2020, og fører til et forventet mindreforbruk på 6,49 mill. i 2020. Stillinger er holdt ubesatt fordi det har vært vanskelig å gjennomføre rekrutteringsprosesser i vårsemesteret på grunn av pandemien. UB har hatt høyere turnover og tidligere pensjonsavganger enn forventet. Mindreforbruket forklares også med minimal reise- og seminarvirksomhet, og lavere boktransportkostnader. Dette forventes normalisert i løpet av 2021.

Stillinger er også ubesatt fordi UB har flere organisasjonsutviklingsprosesser på gang. Medisinsk bibliotek og Realfagsbiblioteket er sammenslått til en organisasjon fra 1.9. Samtidig pågår en OU-prosess der samlingsarbeidet på tvers av avdelingene vil bli samlet i en ny avdeling sammen med dagens avdeling for digitale tjenester. Avdelingen skal sørge for en helhetlig tilnærming til samlingsforvaltning og digitalisering ved UB. Arbeidet vil være sluttført våren 2021.



Stillingene som UB holder ubesatt i påvente av resultatet fra OU-prosessene gir et nødvendig handlingsrom for UB slik at strategiske veivalg kan gjennomføres. Samtidig må UB sikre opprettholdelse av daglig drift, slik at stramme prioriteringer er nødvendig.

Mediebudsjetten er definert som en satsing og blir derfor ikke rammet av effektiviserings- og avbyråkratiseringskuttet. Det er fortsatt knyttet usikkerhet til mediebudsjetten for 2021, både på grunn av forhandlinger med forlag om overgangsavtaler til åpen publisering og vedvarende situasjon med svak norsk krone. Valutakompensasjonsordningen er svært viktig for opprettholdelsen av UBs tjenestetilbud.

Dato: 14.12.2020

Hanne Graver Møvig  
Bibliotekdirektør

Randi Halveg Iversby  
Ass. bibliotekdirektør

## Innledning

Inneværende år har, til tross for en uvanlig situasjon som følge av COVID-19, vært et godt år for SUM. Senteret ble i 2020 tildelt fem prosjekter hvor SUM er koordinator og ytterligere to som partner. Tildelingene vil virke stabiliserende på senterets økonomi og øker handlingsrommet på kort og mellomlang sikt. Senteret har i den siste to-års-perioden redusert mindreforbruket i henhold til spesifikasjonen i utviklingsplanen. En redusert buffer medfører imidlertid en økt økonomisk risiko og avhengighet av å opprettholde et høyt nivå på nettobidragene fra eksternfinansierte prosjekter. Den begrensede grunnfinansieringen kan virke hindrende på senterets muligheter for å legge langsiktige planer for den faglige utviklingen og forskningen. Det oppleves som faglig utfordrende at senteret i stor grad er bundet til eksternfinansiering og hvilke prosjekter man kan delta i.

Senteret fikk ved opprettelsen i 1991 tildelt lønnsmidler tilsvarende tre førstestillinger. I tillegg har senteret bevilgning til åtte rekrutteringsstillinger. All virksomhet utover dette finansieres ved hjelp av eksterne midler (også administrativ støtte og drift). I 2014 fikk senteret tilført lønnsmidler tilsvarende en ekstra seniorforskerstilling, som den eneste ekstrabevilgning fra UiO i hele senterets virksomhetsperiode. Siden den gang har grunnfinansieringen blitt redusert med ca. 1 mill. ved beregning i 2020-kroner (KPI-kalkulator). Dette tilsvarer mer enn den førstestillingen SUM fikk bevilget i 2014. De årlige kuttene og den begrensede grunnfinansiering fra universitetet, medfører derfor et økende behov for eksternt finansierte prosjekter for å sikre en bærekraftig økonomi.

I tillegg opplever senteret at kravet til egenandeler inn i prosjekter er økende, uten at det gjenspeiles i grunnfinansieringen fra UiO. SUMs tilgjengelige egenandel blir stadig mer begrenset, og utgjør i all hovedsak de åtte rekrutteringsstillingene. Konsekvensen av manglende egenandel i form av førstestillinger, holder senteret tilbake og begrenser muligheten til å delta i større satsninger, og forhindrer tilgang til den type finansiering. Dette hindrer et solid og internasjonalt anerkjent fagmiljø fra å bidra ytterligere til UiOs ambisjoner om å være et ledende europeisk universitet. SUM har derfor levert et budsjettinnspill hvor senteret ber om at grunnfinansieringen økes med to førstestillinger.

### 3. Vurdering av prognoser 2021-2025

Senteret har ikke lenger et akkumulert mindreforbruk som buffer i tider med lavere tildelingsprosent av eksternfinansierte prosjekter. Dette gir en større økonomisk risiko og legges til grunn for langtidsprognosen. Den største risikoen ligger i årsverksutviklingen, som er den viktigste driveren for økonomien og handlingsrommet. Mindreforbruket har vært brukt til ansettelser i rekrutteringsstillinger. Stillingene er imidlertid av begrenset varighet og gir ledelsen et nødvendig styringsverktøy for å kontrollere de økonomiske driverne. Langtidsprognosene gjenspeiler den gode utviklingen av nettobidraget fra årets tildelinger og er noe mer ambisiøse enn tidligere. Hvis senteret opplever en ny periode med lavere tilslagsprosent på eksternfinansierte prosjekter, vil aktivitetene reduseres tilsvarende. På sikt etterstrebtes det å styre mot et akkumulert mindreforbruk som buffer på om lag et halvt års drift.

Dato: 15.12.20

Sidsel Roalkvam

Sidsel Roalkvam  
Senterleder

Gitte Egenberg

Gitte Egenberg  
Kontorsjef



## STK ledelsesvurdering

### 1. Innledning

Senteret har vært gjennom en periode med større endringer. En stor del av de vitenskapelig ansatte har blitt byttet ut etter pensjonerings, og vi gikk over til valgt ledelse. Overgangen har medført et underforbruk som vi har håndterer ved å midlertidig øke bemanningen en periode. Vi ønsker fremover en periode hvor vi videreutvikler senterets profil, sikrer økt ekstern finansiering samt forbedrer og reviderer våre studieprogram.

En forsker ved STK ble tildelt et ERC Consolidator Grant i desember med oppstart i 2021. Dette er strålende nyheter for sentret, og det fører også med seg et behov for å revidere våre planer fremover i den neste femårsperioden. Vi rekker ikke å gjøre en grundig nok prosess i revidering av planene før 15. desember, og må se på dette igjen over nyttår.

Senteret har hatt konstituert ledelse i overgangsperioden. Ny valgt senterleder vil tiltre 1. januar 2021.

Av nylig aktivitet vil vi særlig trekke fram en SFF søknad som ble levert i november, samt deltagelse i en annen SFF fra Odontologi. Tildeling til noen av disse vil skape store ringvirkninger for senteret.

### 2. Vurdering av prognoser 2021-2025

Det ble vedtatt en plan for å få ned senterets akkumulerte underforbruk i 2019 som har blitt fulgt opp i 2020. Som ledd i denne planen ansetter STK nå en postdoktor og en vikar som førsteamanuensis for å styrke undervisning og forskning etter en periode med lav bemanning. Begge er på plass i 2021. Det bidrar til økonomisk kontroll uten at det drar med seg overforbruk etter at de akkumulerte midlene er brukt opp. Planen var at senteret skulle nå en tilnærmet økonomisk balanse i 2025. Med ny tildeling av et ERC-prosjekt blir balanseringen sannsynligvis noe forskjøvet til 2026/2027.

Den planen som ligger i prognosen er konservativ og orientert mot et budsjett i balanse, men det ligger et årlig behov for ekstern finansiering og/eller innsparinger for at budsjettet skal gå i null. Dette vil alltid gi en viss usikkerhet og kunne skape variasjon fra år til år i prognosen, ikke minst på en liten enhet som STK, slik vi kan se med årets ERC tildeling.

Årsverkene vil øke noe ved senteret i løpet av prognoseperioden, men vil reduseres ved utgangen av prognoseperioden for å opprettholde balanse i budsjettene. Men igjen må vi revurdere dette over nyttår.

Handlingsrom skapes i hovedsak gjennom tilslag på eksternfinansierte prosjekt, og handlingsrommet er økt med det nye ERC-prosjektet. Vi vil fortsette å søke midler for å beholde og skape nytt handlingsrom også fremover.

Dato: 15. desember 2020

Helene Aarseth  
Senterleder

Andrew Feltham  
Kontorsjef



## Ledelsesvurdering for UiO:Livsvitenskap desember 2020

### 1. Innledning

I 2020 ble UiO:Livsvitenskap forlenget for en ny femårsperiode. Satsingen tar nå fatt på sin andre periode med helt andre forutsetninger enn for den første. Den første perioden har blitt godt brukt til å bygge opp ulike tiltak for å få satt satsingens tildeling i riktig aktivitet. Dette arbeidet har hatt en viss forsinkelse i forhold til når midlene har kommet inn til satsingen, slik at ubrukte midler har hopet seg opp. Dette har nok likevel vært en riktig tilnærming, når vi nå befinner oss i en situasjon med solide og gode tiltak som fremover vil kunne sette midlene i aktivitet på en god måte i tråd med intensjonen bak satsingen. I kommende femårsperiode viser prognosen at opparbeidede midler vil bli benyttet i sin helhet.

Satsingens tiltak innen forskning, de tverrfaglige konvergensmiljøene, er tiltaket som benytter satsingens midler til rekrutteringsstillinger, og har vist seg å være et svært vellykket og velkomment tiltak ved UiO. P.t. er det 14 konvergensmiljøer i sving, med aktivitet på syv fakulteter og to museer. Samtidig som de 6 første nå nærmer seg en avslutning, har satsingen satt i gang en ny utlysning og vil tildele midler til nye miljøer høsten 2021. Utlysningen er publisert og bygger på tidligere utlysninger, med justeringer basert på erfaringen hittil.

Satsingens tiltak innen innovasjon, SPARK Norway, har hatt stor suksess. Dette tiltaket krever liten økonomisk innsats sett opp mot gevinstene. Suksessen hviler i stor grad på frivillig innsats fra mange involverte fra både akademia og næringsliv. Det er åpenbart at dette tiltaket fyller et behov hos mange av aktørene.

Satsingens øvrige portefølje av tiltak er en kombinasjon av tiltak som har gått seg godt til og funnet sin form, og tiltak som fremdeles er under utvikling. Satsingen vil fortsette å drive nybrottsarbeid også i kommende periode, slik en strategisk satsing bør.

Koronasituasjonen i 2020 har ført til noe reduksjon i aktivitet i noen av tiltakene. Dette vil også gjelde for 2021, med blant annet gjennomføring av konferansen Oslo Life Science på digitale plattformer i februar. Konvergensmiljøene har imidlertid hatt aktivitet som planlagt, og både årets tildeling og tidligere ubenyttede midler har blitt satt i god aktivitet.

### 2. Vurdering av prognoser 2021-2025

I den kommende femårsperioden har satsingen som nevnt gode forutsetninger for å sette både tidligere opparbeidede midler og nye tildelinger i aktivitet. Dette gir også et godt grunnlag for å gi en prognose med liten grad av usikkerhet.

Tildelingen av andre runde konvergensmiljøer i 2019 var en disponering av store deler av de opparbeidede midlene på det tidspunktet, i tillegg til nye tildelinger av midler til rekrutteringsstillinger. Midlene overføres enhetene årlig, slik at denne tildelingen vil fordele seg på årene frem mot 2024. I tillegg er det nå utlyst en ny runde med konvergensmiljøer som vil tildeles høsten 2021 og fordele seg på årene ut perioden. Prognosen for tildelingen til rekrutteringsstillinger og opparbeidede midler er det derfor lite usikkerhet rundt.



Satsingsmidlene fordeles til ulike tiltak, som er en kombinasjon av modne og forutsigbare tiltak og mer nybrottsarbeid. Den eneste usikkerheten vil da i gå på at man enkelte år kan få mindreforbruk på enkeltposter som er avsatt til nye tiltak som trenger mer tid for å komme ordentlig i gang. Dette er imidlertid en problemstilling vi er godt kjent med, som det er forsøkt å ta høyde for i prognosen. Eventuelle ubrukte midler vil i så fall bli fulgt opp fortløpende, og kan lett omdisponeres for å støtte mer modne tiltak. Totalt sett har derfor prognosen liten grad av usikkerhet.

Det planlegges ingen endringer i bemanning i satsingen i kommende femårsperiode. Årsverksprognosen kan derfor regnes som sikker.

Dato: 15.12.2020



Carl Henrik Gørbitz  
Direktør



Torunn Vistnes Espe  
Administrativ koordinator

## Ledelsesvurdering, UiO:Energi, prognose 2021-25

### 1. Innledning

UiO:Energi har to år igjen av sin andre virkeperiode, fra 2018 – 2022, med en årlige sentral tildeling på NOK 13 mill. Styret har startet strategiprosess som skal lede frem til forslag for Universitetsstyret om neste virkeperiode 2023-2027. Satsingens utviklingsplan har blitt diskutert med UiOs ledelse.

Basert på samfunnets behov, UiOs potensiale til å bidra med faglig aktivitet av høy kvalitet i samarbeid med partnere, samt muligheter for ekstern finansiering, har UiO:Energi definert fire prioriterte innsatsområder:

- Materialer for energi
- Energisystemer
- Karbonfangst og –lagring
- Energiomstilling og bærekraftige samfunn

Satsingens aktiviteter, spesielt innen forskning og formidling, søker å styrke disse innsatsområdene, men ser også på koblinger mellom dem der det er naturlig og hensiktsmessig. Det årlige UiO:Energiforum ble ikke avholdt i 2020, men satsingen har ledet og deltatt i mange digitale møteplasser fra store konferanser til lavterskel PhD-seminarer. Satsingen har bidratt til oppstart av FME-sentrene INCLUDE og NTRANS og leder/deltar i sentrenes styre. UiO:Energi har bidratt med strategisk støtte i form av egeninnsats i det nylig tildelte FME Northwind hvor Nordisk institutt for sjørett deltar. Når det gjelder Tiltak 1 i utviklingsplan, *Etablere større tverrfaglige forskningssatsinger knyttet til UiO:Energi* (tematiske faggrupper og konvergensmiljøer), er satsingen i rute. Satsingen har i 2020 utlyst og tildelt tre tematiske faggrupper, og er midt i utlysingsprosess for å etablere to konvergensmiljøer. Det har imidlertid ikke vært mulig å få bidrag fra UiO sentralt til å sikre rekrutteringsstillinger til gjennomføring av tiltaket konvergensmiljøer. Satsingen er nå i dialog med diverse enheter for å sikre disse, men dette arbeidet er utfordrende og tidkrevende.

Undervisningsaktivitetene i regi av UiO:Energi søker eksplisitt å koble den fulle bredden av forskning på UiO knyttet til bærekraftig energi og bærekraftige samfunn. UiO:Energi gjennomførte i august 2020 en meget vellykket tverrfaglig PhD-sommerskole med tema fleksible energisystemer. Dette ble gjort i samarbeid med UiB, NTNU, FME NTRANS, FME MoZEES og FME SuSolTech. Når det gjelder gjennomføring av tiltak for å fremme utvikling av en portefølje av bærekraftige energiemner på bachelornivå er dette utsatt fra 2020 til 2021. Dette skyldes i hovedsak COVID-19 situasjonen som har medført en utsettelse av utlysning og tildeling av midler, da det ikke har vært kapasitet i organisasjonen til å drive utviklingsarbeid på toppen av nettundervisning og andre tiltak.

### 2. Vurdering av prognoser 2021-2025

Frem til 2022 er UiO:Energi sikret videreføring av den sentrale tildelingen, hvilket er tilstrekkelig til å fortsette aktivitetene innenfor utdanning, forskning, formidling og innovasjon på dagens nivå. Per i dag har satsingen budsjettert med at alle tildelte midler skal brukes/overføres til enhetene innen utgangen av 2022, men flere av tiltakene har vedtatte aktiviteter helt til 2025. Satsingen har klare mål om å styrke aktiviteten ytterligere, spesielt vil vi prioritere opprettelsen av flere større, tverrfaglige forskningsgrupper





innenfor våre fire definerte innsatsområder (se over) også i en neste virkeperiode. Dette vil selvsagt kreve at vi klarer å sikre nødvendig ressurs for gjennomføring.

Styret har som sagt startet strategiprosessen frem mot en eventuell tredje virkeperiode for satsingen, det vil si fra 2023 og utover. Vurdering av økonomisk handlingsrom og mulighet for realisering av større tverrfaglige tiltak i denne perioden, vil justeres etter at det nå er klart at satsingen trolig ikke vil kunne tildeles rekrutteringsstillinger for å styrke tiltakene. Det vil derfor trolig bli nødvendig med en økonomisk styrking av satsingen for neste virkeperiode.

Satsingen vil i 2021 bli styrket med 2 årsverk, begge tilsatt ved ekstraordinær tildeling fra UiO sentralt for å koordinere prosesser som UiO:Energi har fått ansvar for på bestilling fra UiO sentralt. En prosjektleder for SPARK samfunnsinnovasjon (tilsetningsperiode 2 år) og en seniorkonsulent som skal koordinere utviklingen av UiOs helhetlige klima- og miljøstrategi (tilsetningsperiode 1 år). Det er ikke planlagt for noen permanent utvidelse av stab ved satsingen. Disse to stillingene er ikke inkludert i vedlagte prognose. Vi legger ikke ved Excel-ark med planlagt årsverksutvikling, da den ikke anses som relevant for satsingen.

Dato: 15. desember 2020

Vebjørn Bakken

Katinka E Grønli

## Ledelsesvurdering 3. tertial 2020

### 1. Innledning

De vesentlige endringer siden forrige rapportering er knyttet til universitetsstyrets behandling av basistildelingen senteret i universitetsstyret 20. oktober 2020. Dette som oppfølging av universitetsstyrets behandling av evalueringsrapport for LINK i møtet 23.06.20. Der ble viktige økonomiske rammebetingelser og forhold for LINK avklart med positivt utfall i tillegg til vedtak av nytt mandat og styringsstruktur

Den spesielle situasjonen med koronapandemi og en brå og omfattende overgang til digitale undervisnings- og eksamensformer har medført intens arbeidspress, men også at LINK nå er enda bedre kjent ved flere miljøer ved UiO.

### 2. Vurdering av økonomisk utvikling – konsekvenser av COVID-19

Stilling som kommunikasjonsrådgiver er nå under behandling og tilsetting etter utlysning skjer nå i desember. Denne stillingen representerer en etterlengtet styrking av kompetansen ved LINK og forventes bidra til ytterligere å gjøre LINK kjent og relevant for miljøer ved UiO.

Underfinansieringen ved oppstarten av senteret medfører imidlertid i praksis fremdeles at LINK drar med seg et tilsynelatende merforbruk videre fremover. Vi ser kun to løsninger på dette: enten at LINK tilføres et engangsbetrag som kan balansere budsjettet, eller at LINK på sikt reduserer aktivitetsnivået (personell) slik at underfinansieringen hentes inn gjennom innsparinger. Dette er en sak som det nye styret ved LINK også bør ta stilling til.

De økonomiske konsekvensene av COVID-19 pandemien for LINK er i hovedsak positive i den forstand at senteret har spart inn kostnader til drift av de universitetspedagogiske kursene da disse i stor grad avholdes digitalt. Reisevirksomhet og deltagelse på nasjonale og internasjonale konferanser har også vært på et minimum sammenlignet med et normalår. LINK har utnyttet dette økonomiske handlingsrommet til følgende:

1. Investeringer av infrastruktur, utstyr og møblering av fellesarealer
2. Midlertidig styrking av bemanning ved å benytte studenter til å støtte aktiviteter knyttet til ekstra utfordringer ved å håndtere økt grad av digitale seminarer og kurs.

Negative økonomiske konsekvenser av COVID-19 er knyttet til utsatte og avlyste formidlingsprosjekter med inntjening. Noen av disse prosjektene antas allikevel å la seg realisere i 2021 slik at de realiteten kun forskyves i tid.



### 3. Avslutning

Ledelsen ved LINK er svært tilfreds med de avklaringer og den styrking av senterets virksomhet som ble vedtatt i UiO styret 23. juni og 20. oktober i 2020. Det gjenstår foreløpig kun en gjennomgang av de arealer LINK disponerer og en avklaring og tildeling knyttet til husleie for disse.

Dato 15.12.20

Bjørn Stensaker

Leder LINK

Lars Lomell

Administrativ leder LINK

## Ledelsesvurdering desember 2020: Den internasjonale sommerskole (ISS)

### 1. Innledning om hvordan 2020 har påvirket ISS som UiO-enhet

ISS gjennomførte sin første heldigitale sommerskole noensinne. At en så liten organisasjon som ISS har besluttet, planlagt og gjennomført en digital sommer i løpet av få måneder preget av veldig stor usikkerhet, parallelt med å gjennomføre en digital vår og høst, har vært et formidabelt løft. Vi har tatt med oss svært viktig lærdom for 2021 og årene framover, både akademisk og administrativt. Vi har også videreutviklet vår undervisningskvalitet, fått ny innsikt i digital pedagogikk, opparbeidet vårt tilfang av akademiske digitale ressurser, og dessuten jobbet med nye metoder for studentoppfølging.

Organisasjonen har utvist svært stor grad av innovasjon og stå-på-vilje, både fra administrativ og akademisk stab. At vi klarte hele snuoperasjonen på rekordtid, med stor studenttilfredshet og gode resultater, har blitt lagt merke til både i inn- og utland. Vi har blitt en mer integrert organisasjon, dog preget av mange slitne medarbeidere. Det er også noe misnøye blant særlig akademisk stab, der enkelte gir uttrykk for at innsatsen burde ha blitt belønnet mer.

Vi er også økonomisk kommet i en anstrengt situasjon. Der vi normalt kunne overføre akkumulert mindreforbruk til nytt år som en del av målsetningen om å kunne finansiere sommerstipender for studenter fra det globale sør, blir utsiktene for dette bleke for 2021. Vi regner med å ta med oss et merforbruk fra 2020 som setter oss tilbake.

ISS har besluttet å gjennomføre sommersemesteret i 2021 overveiende digitalt. For første gang vil også opptaket til sommersemesteret bli basert på et digitalt studietilbud, der våre Bachelor- og Masteremner dessuten tilbys gratis. ISS har overhodet ingen referanseramme for å kunne si hvor interessant studietilbudet for 2021 blir for potensielle søkere, eller hva slags søkertall vi kan vente oss. Det kan være alt fra lavere interesse til uhåndterbart store søkertall. Vi går følgelig inn i 2021 med stor usikkerhet mht. studentgrunnet, særlig for sommersemesteret (planlegging og opptak i 2020 var basert på normale forhold; så slo pandemien inn da opptaket omtrent var ferdigstilt).

Noen antatte langsiktige konsekvenser er for ISS knyttet til strategi, omdømme, organisasjon og økonomi. Både ISS' profil og finansieringsmodell for sommervirksomheten er blant annet basert på boligtilbud på Blindern Studentehjem. Prissetting i kontrakten er basert på at on-campus studenter tilbys å bo på dobbeltrom. Vi er usikre på den langsiktige psykologiske effekten av covid-19, søkerens smittevernpreferanser og studenters framtidige vilje til å dele rom. Å endre denne modellen til f.eks. enkeltromsbasert, vil ha store konsekvenser for ISS' prisnivå, følgelig også vårt økonomiske konkurransefortrinn, i tillegg til at det påvirker vår studentprofil. Strategiske veivalg for ISS' sommervirksomhet for 2022 må tas raskt, ettersom kontrakten med Blindern Studentehjem for 2022 må tas stilling til og eventuelt sies opp innen 1. april 2021.

Grunnet kraftig bortfall av inntekter i 2020, vil stipendgrunnet som ISS har jobbet iherdig med å opprettholde (også etter at offentlige stipendmidler ble borte) krympes betydelig i noen år framover. Dersom ISS' mulighet til å tildele stipender til sommerskolestudenter fra Asia, Afrika og Latin-Amerika blir redusert videre framover, vil det påvirke ISS' omdømme, profil og det geografiske mangfoldet som vi har vært stolte av i mange år. Et mindre bidrag vil årlig kunne tildeles fra ISS' stipendfond hos Unifor, men dette utgjør en



mindre sum som er avhengig av en fastsatt grense for uttak år for år, og som ikke dekker et normalt stipendbehov for den nevnte studentgruppen.

2021 markerer den 75. gang som UiO gjennomfører sin internasjonale sommerskole. I perioden fra sommeren 2021 til sommeren 2022 vil ISS løpende markere sitt 75-årsjubileum. Det planlegges hovedsakelig for digital kunnskapsdeling (blant alumni og øvrige medvirkende) og virtuelle markeringer i 2021, med mulighet for noen fysiske markeringer i 2022 dersom smittevern hensyn og økonomiske rammebetingelser gjør dette mulig.

## 2. Vurdering av prognoser 2021-2025

Kommende 5-årsperiode er ut fra faktorene beskrevet ovenfor en periode preget av mye usikkerhet. Dette gjelder særlig fra 2022 og framover. Det er derfor i planperioden tatt utgangspunkt i omtrent normale rammer for sommerskoledrift, ut fra manglende kunnskap om hvordan utviklingen faktisk blir. For NORA-undervisningsvirksomheten er det tatt utgangspunkt i stabilt nivå ut fra senere historikk.

Sommeren 2021 begynner å bli nokså oversiktlig, bortsett fra hva søkertallene blir (og dermed inntektsmulighetene). Det er utover i planperioden gjort antakelser basert på sommerstudenttall fra de senere år og i en mer normal setting. Samme grunnlag er benyttet for vurdering av studenttallene på betalingskursene i norsk i høst- og vårssemestrene.

Antall årsverk ved ISS er nokså stabilt, ettersom det året rundt drives undervisningsvirksomhet innenfor nokså faste rammer. Organisatorisk er det ISS-ledelsens vurdering at vi har høy risiko for overbelastning og at ISS trenger å øke bemanningen, både innenfor administrativ og akademisk stab (sistnevnte også for å supplere for naturlig avgang). Finansieringsgrunnlaget for en styrking av den administrative staben er blitt svekket som følge av 2020 og de økonomiske konsekvensene av pandemien, men ISS vil fortsette å jobbe for å få til dette. For den akademiske staben påregnes det at et par årsverk med naturlig avgang som kommer i 2020 vil måtte erstattes raskt for å sikre undervisningsomfanget ved ISS.

ISS' kontorlokaler har ellers vært uforsvarlig trange, noe administrasjonen har påpekt i flere år.

En videre langsiktig konsekvens, riktignok med lavere risiko, er ISS' studietilbud og -profil. En faktor er at norsk språkundervisning utgjør en stadig større andel av ISS' emneportefølje, inntektsgrunnlag og virksomhet. En annen faktor for årene framover, blir å fortsette å utnytte mulighetene som det digitale universet har skapt for ISS, og sørge for at nettbaserte studier kan bli en permanent del av ISS' kurstilbud som supplement til det klasseroms- og fysisk opplevelsesbaserte tilbudet på Sommerskolen. Dette kan også bidra til å styrke ISS' langsiktige økonomi og balansere opp de negative følgene av pandemien.

20/12 2020

Nita Kapoor  
Direktør

Sissel Drevsjø  
Kontorsjef

## Ledelsesvurdering LOS Innledning

UiO ledelse og støtteenheter skal bidra til at UiO når sine mål innen forskning, undervisning og formidling ved å gi best mulig administrativ støtte til primærvirksomheten. LOS er inne i en spennende og krevende periode da mange store prosjekter skal gjennomføres. Dette krever ressurser i prosjektperioden. Gevinstrealiseringen vil kunne hentes ut etter implementering. Det vil kreve stram prioritering og samarbeid på tvers av administrative nivå for å hente ut en effektiviseringseffekt for UiO.

LOS har en krevende økonomisk situasjon og det er igangsatt flere tiltak for å oppnå budsjettbalanse i 2023.

### Vurdering av prognoser 2021-2025

LOS økonomi er inndelt i kategorier basert på finansieringstype. Vurderingen av prognosen er gjort separat for hver kategori da det er ulike disponeringsregler for hver av dem, og midler kan ikke overføres på tvers av kategoriene.

### LOS Drift

LOS drift viser nå et mindreforbruk i langtidsperioden. Det har som tidligere rapportert vært gjennomført kostnadsinnsparinger og etablert restriktive ansettelsesprosesser i LOS, og lønns- og driftskostnader har blitt fulgt opp med konkrete tiltak. Ved utløpet av 2025 er det nå innrapportert et akkumulert mindreforbruk. Driften i budsjettperioden er i stor grad påvirket av omleggingen av tjenester på lønn og økonomi, som etter planen skal overføres til Direktoratet for økonomistyring (DFØ) fra 1.5.2021. Forberedelsen til denne overgangen har blitt prioritert i 2020, og er også et viktig steg i arbeid for økt digitalisering og fornyelse for hele universitetet.

Tjenestene som DFØ gir, skal finansieres ved at deler av UiOs bevilgning trekkes inn, og overføres til DFØ fra 2022. Det er noe usikkert hvor mye bevilgning som vil bli overført til DFØ. Foreløpige beregninger anslår at UiOs ramme kan bli redusert med om lag 26 millioner kroner pr år. Den interne fordelingen av bortfalt bevilgning er ikke avklart ennå, men må vurderes som en del av gevinstrealiseringen. I vedlagte budsjett er det lagt inn en reduksjon i bevilgning som tilsvarer bortfall av dagens system-/driftskostnader på 12 millioner kroner årlig.

### Midlertidige tiltak, varige tiltak med øremerkinger og UiO fellestiltak

#### Midlertidige tiltak

Midlertidige tiltak er tildelinger av kortere varighet til bestemte formål vedtatt av universitetsstyret. Disse omfatter en stor bredde tiltak, investeringer i bygg og investeringer i IT. Tiltakene er preget av varierende gjennomføringstakt, og mindreforbruket forventes særskilt høyt ved utløpet av 2020, blant annet grunnet COVID-19. Det er lagt inn høyere aktivitet i 2021 for å redusere dette mindreforbruket, og det kan skje at endel aktivitet vil måtte flyttes videre til 2022.

LOS har en stor portefølje midlertidige tiltak, inkludert større investeringer i bygg som ligger til Eiendomsavdelingen. Vet utgangen av 2020 vil det akkumulerte mindreforbruket være på 365 millioner kroner. Av dette er 259 millioner kroner knyttet til større eiendomsprosjekter som er i



gjennomføringsfasen, og 60 millioner i investeringsmidler fra KD som skal benyttes til utstillingene på Tøyen.

### *Varige tiltak med øremerking og UiO fellestiltak*

Samlet bevilgning utgjør om lag 268 millioner kroner. De største budsjettpostene er støtten til Studentsamskipnaden i Oslo inklusiv fristasjonsavtale, Forsikringer (SPK), UNIT/Uninett og Inven2. Tiltakene går i balanse isolert og i langtidsperioden.

## Internhusleien (FDVU)

FDVU er den delen av Eiendomsavdelingens virksomhet som er finansiert av internhusleien. Eiendomsdrift er pålagt ABE-kutt på lik linje med resten av virksomheten, slik at den samlede kostnaden må effektiviseres også her. FDVU følges opp i tre delregnskaper.

FDVU Løpende: det jobbes kontinuerlig med å tilpasse aktiviteten til justerte budsjetttrammer. Dette er krevende, men det forventes budsjettbalanse ved utløpet av i 2023.

FDVU Energi: har et merforbruk i 2019 som forventes kompensert med en bevilgning fra Universitetsstyret. I perioden 2020-2023 antas regnskapet gå i balanse. Dette endres i 2024 da UiOs fordelaktige avtale utgår. Det forventes da et økning i kostnader på 5 millioner kroner.

Strømkostnadene i 2021 ser også generelt ut til å bli høyere i 2021 enn i 2020.

FDVU SVI: pågående prosjekter vil ferdigstilles i henhold til prosjektplan og regnskapet gå i balanse.

## Årsverksutvikling

	Faktisk				
	Gjennomsnitt	Gjennomsnitt	Gjennomsnitt	Gjennomsnitt	Gjennomsnitt (11 mnd)
<b>Basis- og eksternfinansiert virksomhet</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
LOS36	331	338	340	332	326
EA	236	239	235	235	212
USIT	213	222	218	220	235
<b>Sum LOS</b>	<b>780</b>	<b>799</b>	<b>793</b>	<b>787</b>	<b>773</b>

Tidligere prognoser for årsverksutvikling fremover til 2025, må revideres som følge av nye forutsetninger rundt livsvitenskapsbygget for EA og ny organisering for USIT og IT-området, og er derfor tatt ut av oversikten.

## Risiko

### **Digitale fellesløsninger:**

I forbindelse med overgangen til DFØ, vil UiO få et betydelig kutt i sin bevilgning fra og med 2022 Dette kuttet er kun delvis innarbeidet i budsjett og langtidsprognosen enda. UiO vil få en besparelse i reduserte systemkostnader fremover, men kan ikke umiddelbart kunne ta ut besparelse i personalkostnader.

LOS-enhetene forvalter en rekke felles systemer for hele UiO. Kostnader til lisenser, drift, utvikling av felles systemer må bæres av driftsrammen til LOS-enheten. Dette kan gi et negativt insitamant og skape

hindringer for utviklingen av gode felles systemer i UiO. Det vurderes å innrette dette på en annen måte for fremtiden.

**USIT:**

Investerings- og oppstartskostnader knyttet til økt omfang av IT-tjenester og -løsninger for UiO, er som oftest tilstrekkelig finansiert ved egne midler som porteføljemidler gjennom strategisk koordineringsorgan. Det er i mindre grad avsatt midler til fremtidige drifts- og forvaltningskostnader.

I forbindelse med «Masterplan for universitetets IT», vil det bli sett på finansieringsmodellen for IT ved UiO.

**Større eiendomsprosjekter:**

Det er risiko knyttet til flere eiendomsprosjekter i tiden fremover, blant annet rundt byggingen av Livsvitenskapsbygget, prosjektrisiko i Eilert Sundts hus og gjennomføringsrisiko på prosjekter og vedlikeholdsarbeid som følge av pandemien.

Det kreves betydelige midler både til utvendig oppgradering og innvendig tilrettelegging av arealene på Nedre Blindern til ny bruk. Tiltakene vil kreve finansiering langt ut over det som er stilt til disposisjon så langt.

Det er uavklart hvilke økonomiske konsekvenser stengingen av Vikingskipshuset i byggeperioden vil få for Eiendomsavdelingen.

Det er også risiko for at Brøggers hus ikke kan tas i bruk som forutsatt, som følge av avgiftsproblematikk.

Dato: 15. desember 2020

Arne Benjaminsen

Universitetsdirektør

Ellen Johanne Caesar

Avdelingsdirektør økonomi- og virksomhetsstyring



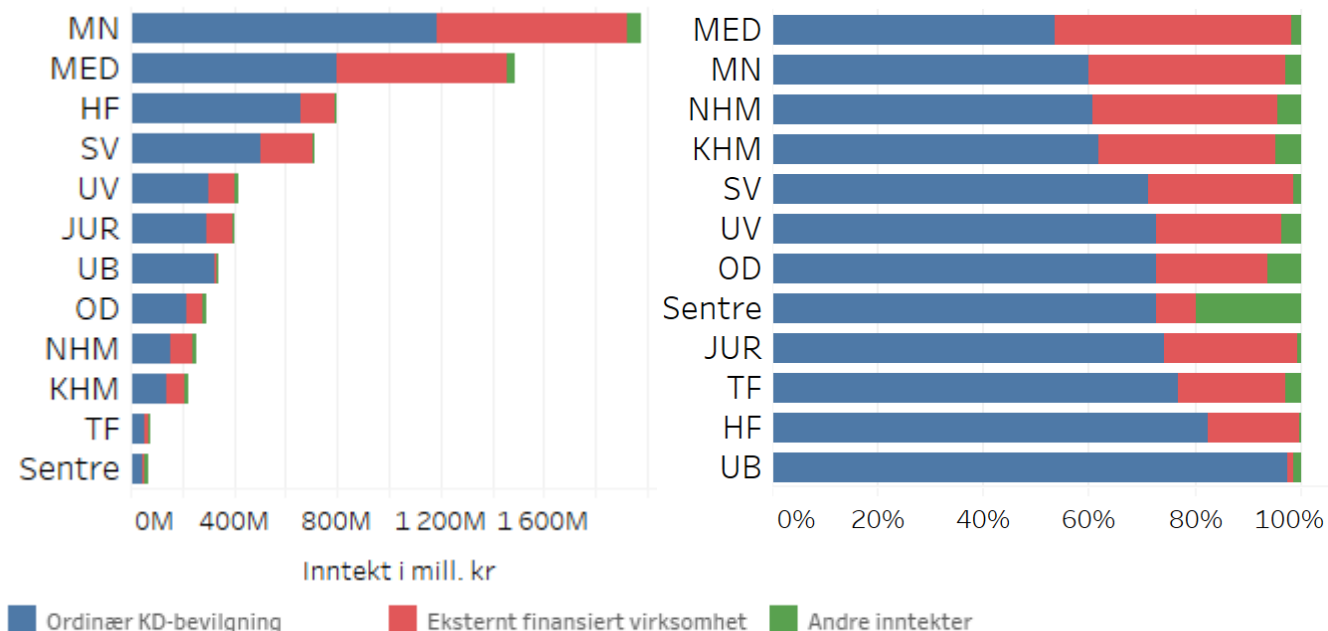
**Enhetenes økonomi**

**I. Fakulteter og tilsvarende enheter – inntekter**

Figur 1: Totale inntekter per enhet 2020. Fakulteter og tilsvarende enheter.

1a: Beløp i mill. kr.

1b: Andeler



Fakulteter og tilsvarende enheter hadde i 2020 inntekter på ca 7 mrd. kr, hvorav MN-fakultetet sto for nesten 2 mrd. kr.

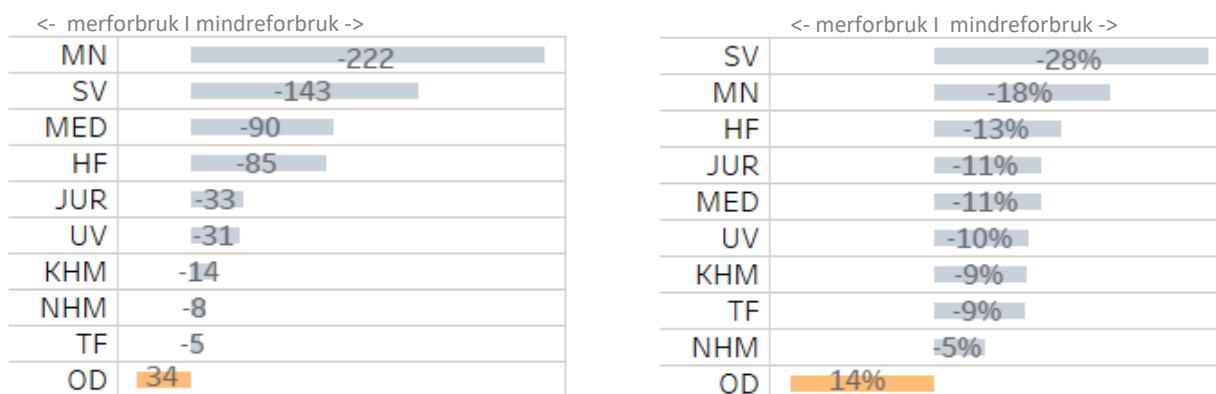
Blant de 8 ordinære fakultetene varierer andel KD-finansiering fra 54% (MED) til 83% (TF). Begge museene hadde i 2020 drøyt 60% KD-finansiering, mens UB er nesten fullfinansiert fra KD-midler (98%).

**II. Fakulteter og tilsvarende enheter – akkumulert mindreforbruk basisvirksomheten**

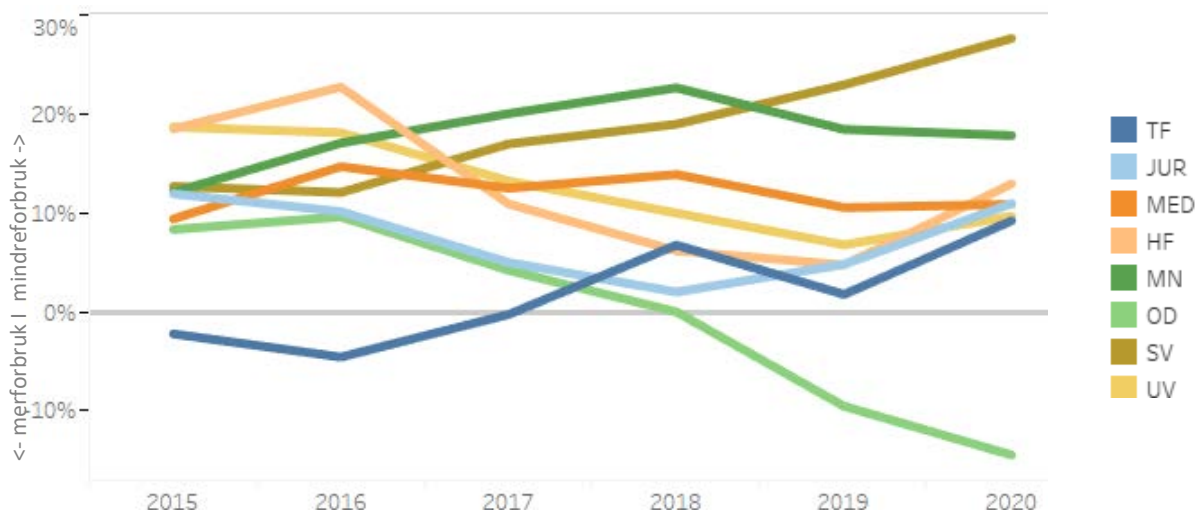
Figur 2: Akkumulert mindreforbruk per enhet 2020. Fakulteter og museer

2a: Beløp i mill. kr.

2b: I % av inntekter



Figur 3: Akkumulert mindreforbruk i % av inntekter. 8 ordinære fakulteter



### III. De enkelte enhetene

På påfølgende sidene framstilles økonomisk status og utvikling ved de enkelte enhetene.

Merk:

- Mht. LOS viser figurene den samlede LOS-økonomien. Dvs. i tillegg til LOS drift inkluderes bl.a. institusjonelle og øremerkede midler, - og inkluderer alle tre LOS-enheter (Eiendomsavdelingen, USIT og LOS 36).
- Differansen mellom inntekter og kostnader kan ikke nødvendigvis ses som et uttrykk for enhetens handlingsrom, da inntektene inkluderer forhåndsinnbetalinger på eksternt finansierte prosjekter.
- Økningen i internhusleiekostnader i 2018 skyldes en teknisk endring i internhusleiemodellen. Enhetene har fått denne økningen kompensert gjennom fordelingen.

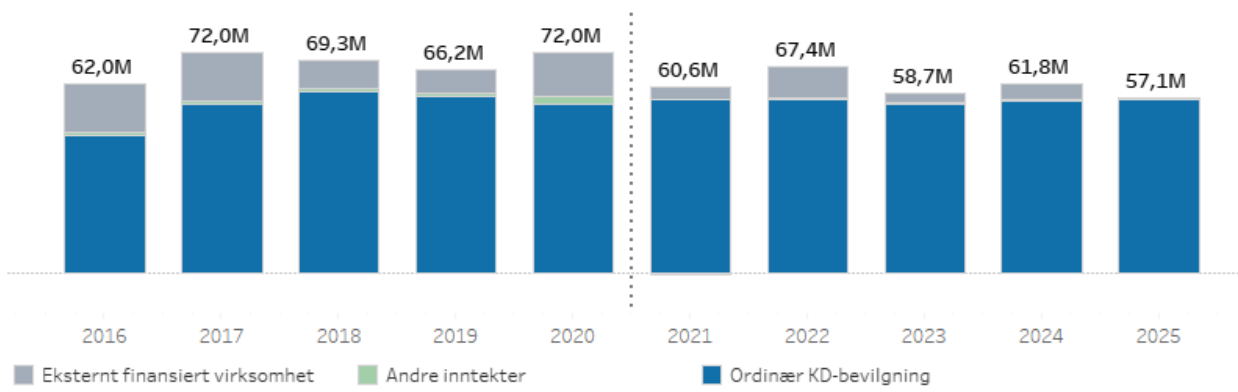
Videre er figurene basert på følgende forutsetninger:

- Alle figurene er basert på totalvirksomheten (dvs. både basis- og eksternt finansiert virksomhet). Unntaket er figuren på mer-/mindreforbruk, - som kun viser basisvirksomheten
- For å indikere realutvikling har beløpene blitt inflasjonsjustert, - dvs. omregnet til 2020-kroner. Dette er basert på følgende faktorer: 2016: 1,1016 | 2017: 1,0785 | 2018: 1,0497 | 2019: 1,0184 | 2020: 1 | 2021 og påfølgende år: 0,9756
- Figuren «Basisvirksomheten: Mer-/mindreforbruk» viser mer-/mindreforbruket i % av 2020-inntekter. Dvs. telleren i brøken er det enkelte års mer-/mindreforbruk (ikke inflasjonsjustert), og nevneren er (for samtlige år) 2020-inntektene på basisvirksomheten.

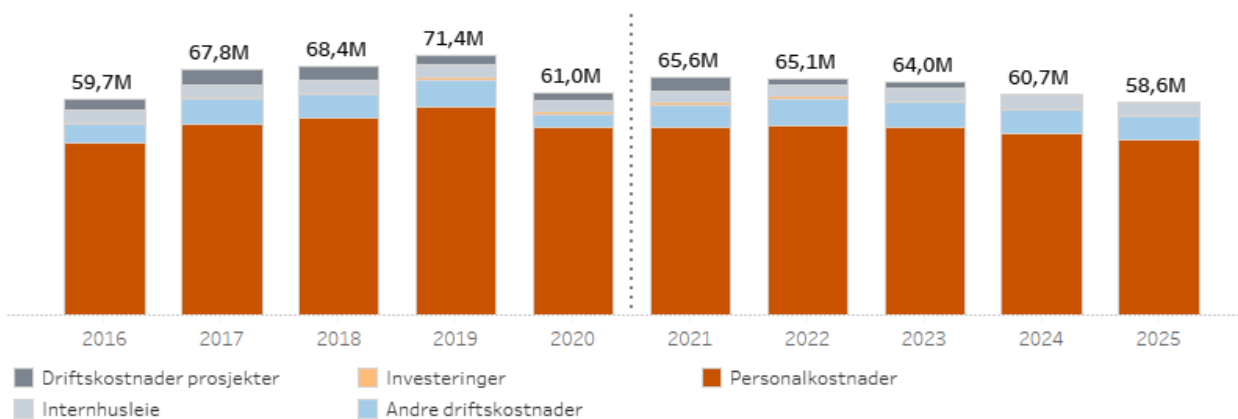
## Det teologiske fakultet (TF)

Tall for 2021-2025 er basert på enhetens egen prognose. Alle beløp omregnet til 2020-kroner.

### Inntekter



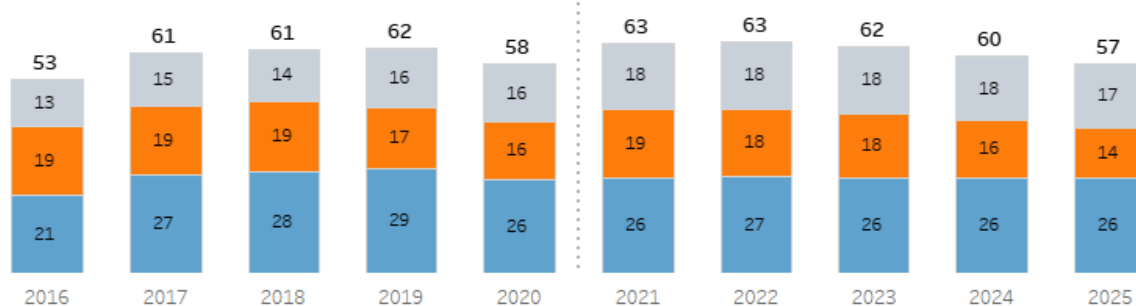
### Kostnader



### Årsverksutvikling

UFF-stillinger\* unntatt rekr.st, rekrutteringsstillinger, andre

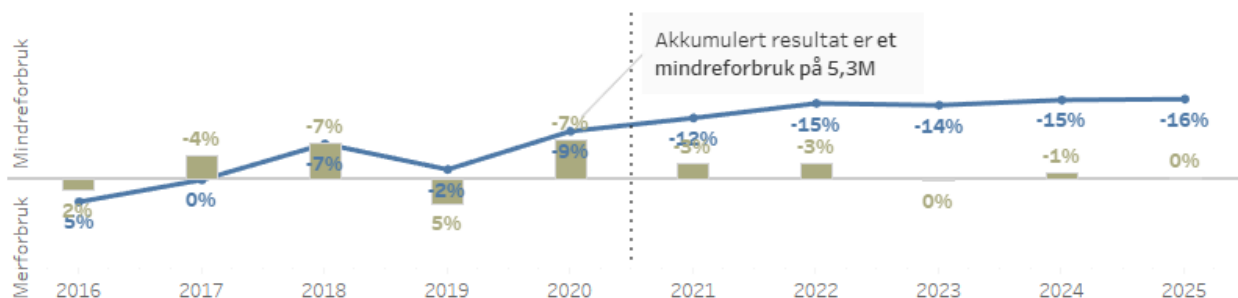
\*Undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger



< Basert på gjennomsnitt måletidspunkter per år >

### Basisvirksomheten: Mer-/mindreforbruk

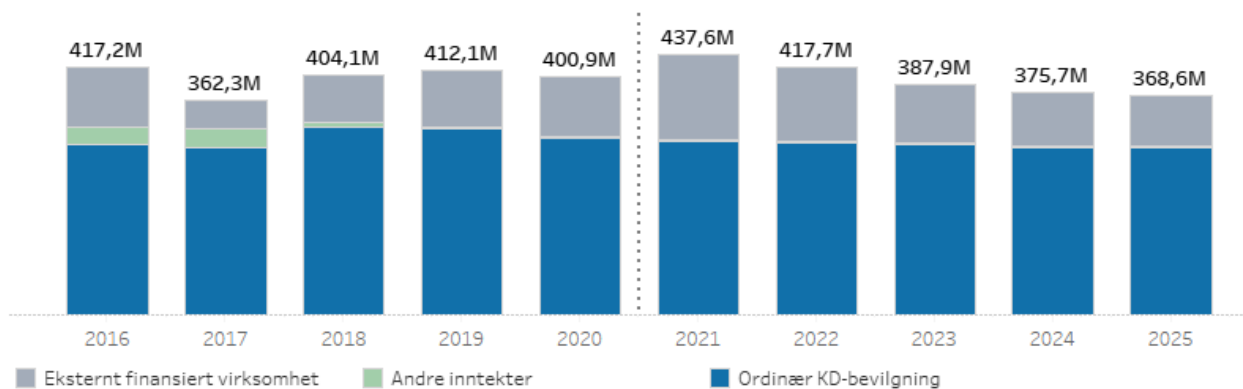
Mer-/mindreforbruk i % av inntekter. Isolert og akkumulert.



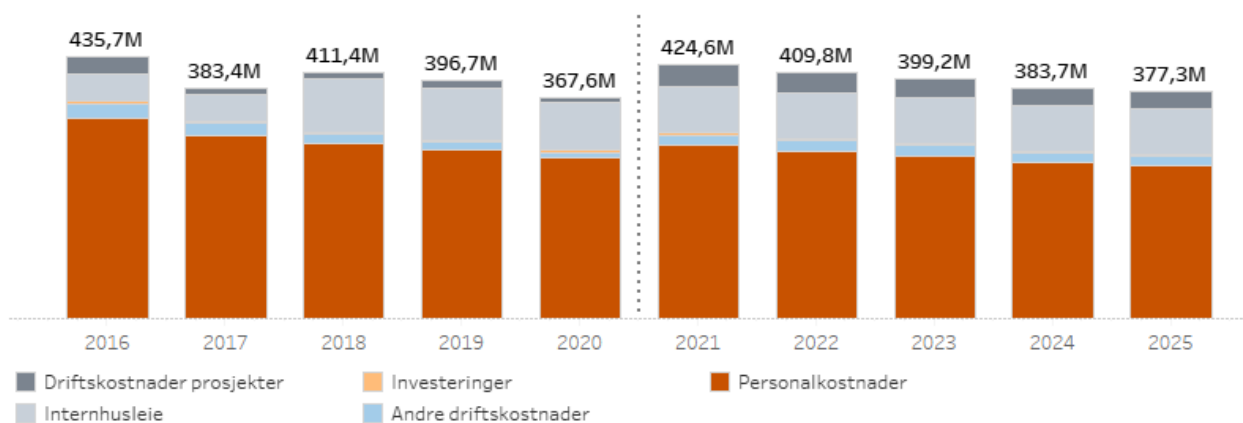
## Det juridiske fakultet (JUR)

Tall for 2021-2025 er basert på enhetens egen prognose. Alle beløp omregnet til 2020-kroner.

### Inntekter



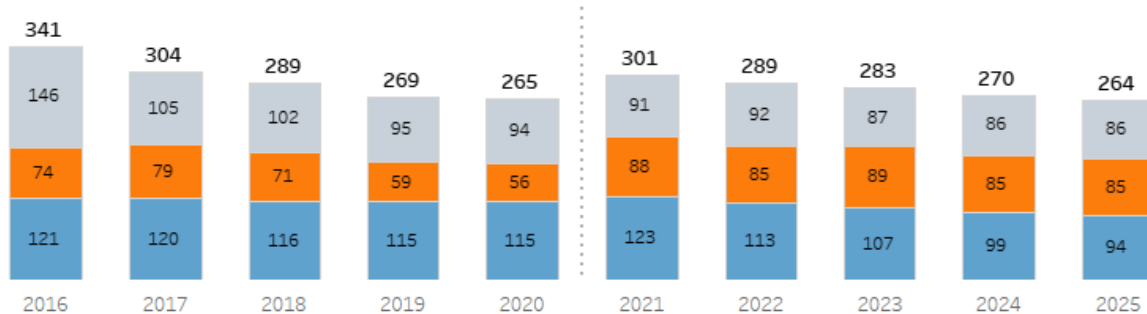
### Kostnader



### Årsverksutvikling

UFF-stillinger\* unntatt rekr.st, rekrutteringsstillinger, andre

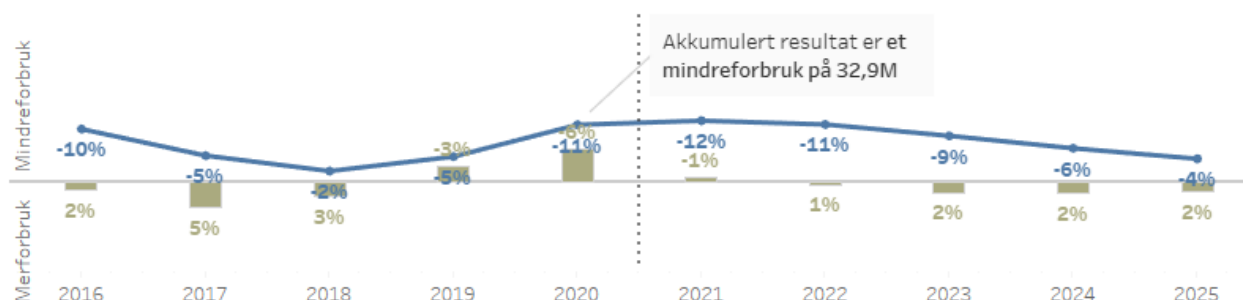
\*Undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger



< Basert på gjennomsnitt måletidspunkter per år >

### Basisvirksomheten: Mer-/mindreforbruk

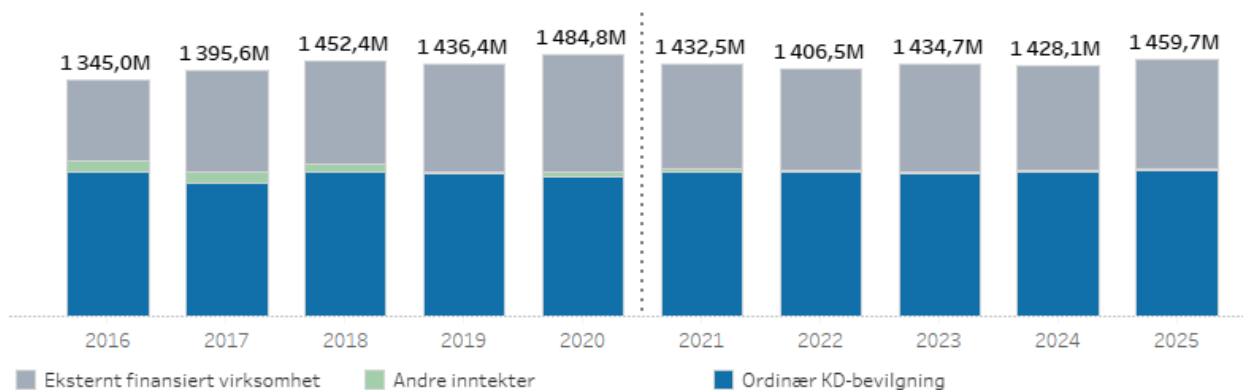
Mer-/mindreforbruk i % av inntekter. Isolert og akkumulert.



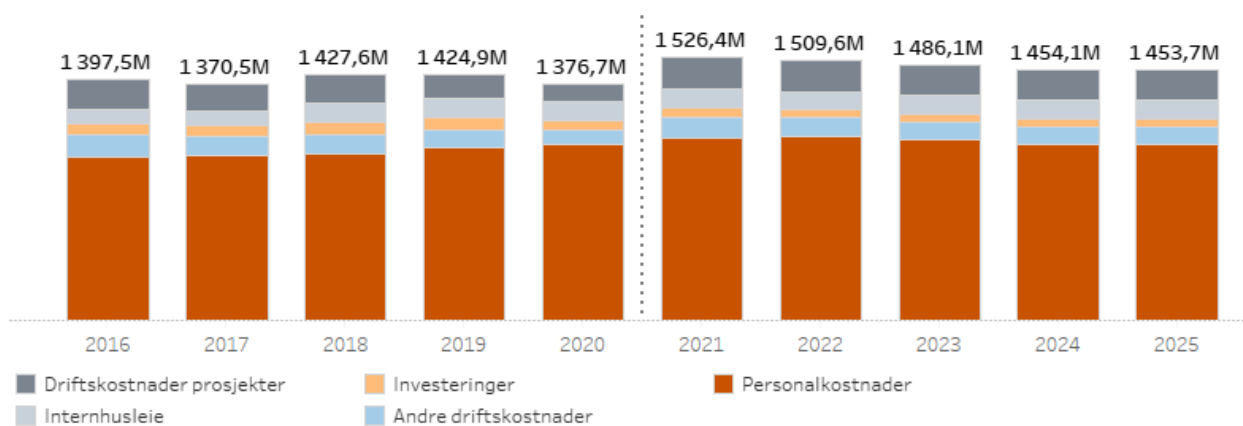
## Det medisinske fakultet (MED)

Tall for 2021-2025 er basert på enhetens egen prognose. Alle beløp omregnet til 2020-kroner.

### Inntekter



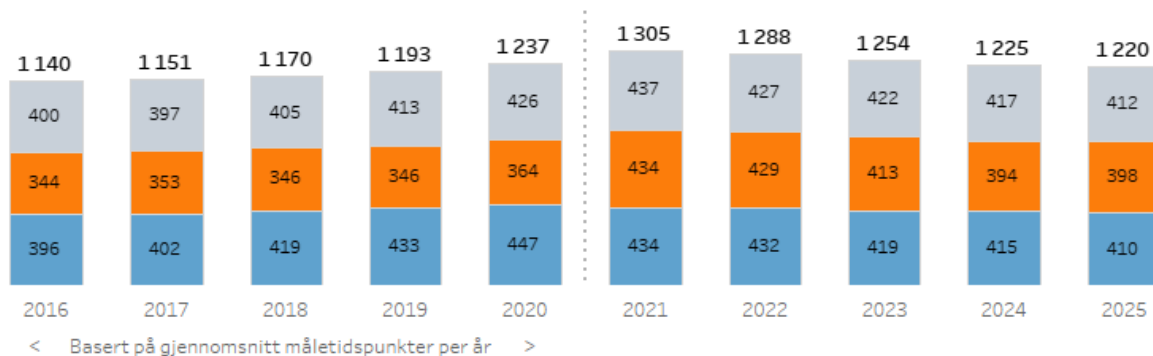
### Kostnader



### Årsverksutvikling

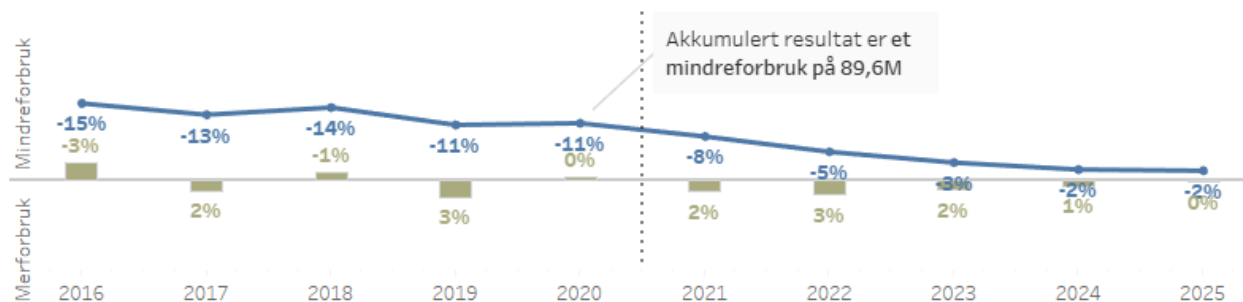
UFF-stillinger\* unntatt rekr.st, rekrutteringsstillinger, andre

\*Undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger



### Basisvirksomheten: Mer-/mindreforbruk

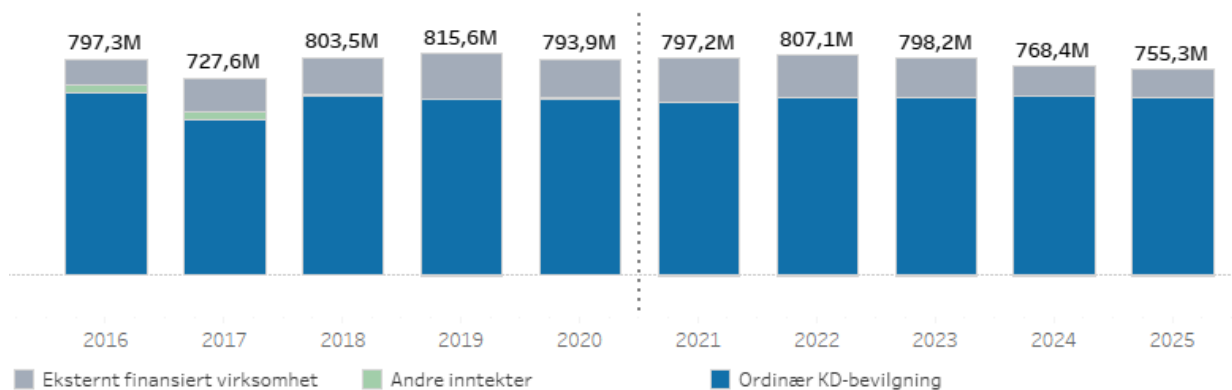
Mer-/mindreforbruk i % av inntekter. Isolert og akkumulert.



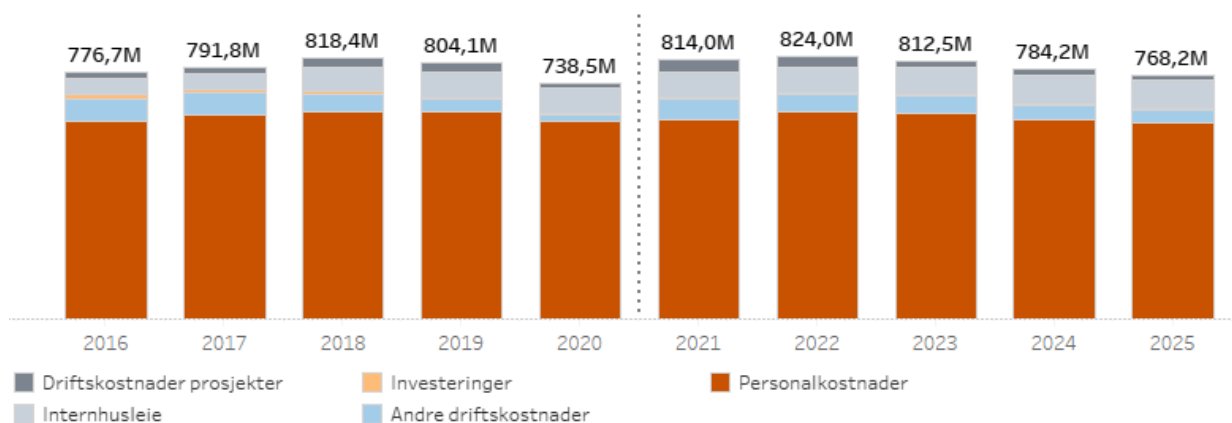
## Det humanistiske fakultet (HF)

Tall for 2021-2025 er basert på enhetens egen prognose. Alle beløp omregnet til 2020-kroner.

### Inntekter



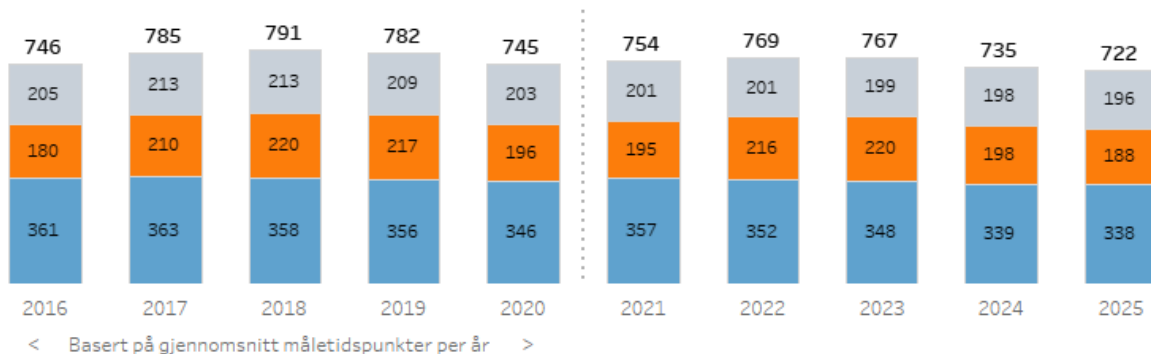
### Kostnader



### Årsverksutvikling

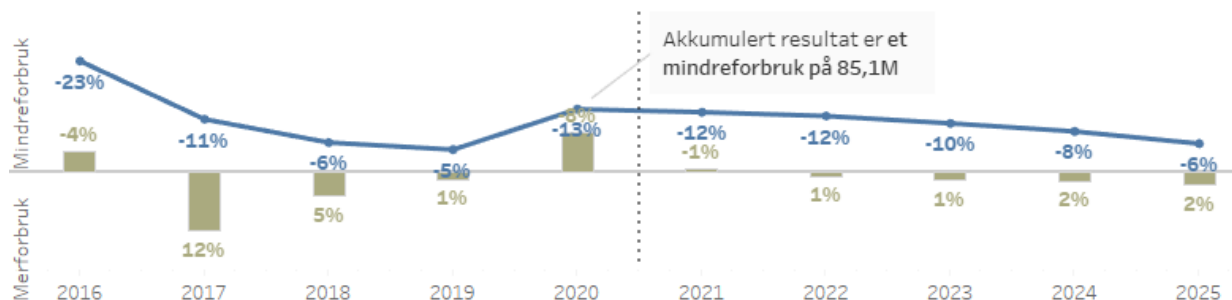
UFF-stillinger\* unntatt rekr.st, rekrutteringsstillinger, andre

\*Undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger



### Basisvirksomheten: Mer-/mindreforbruk

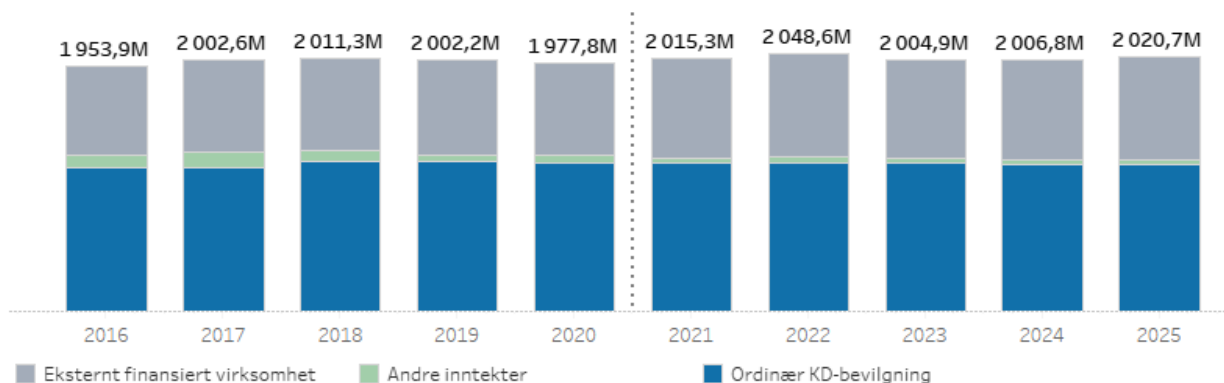
Mer-/mindreforbruk i % av inntekter. Isolert og akkumulert.



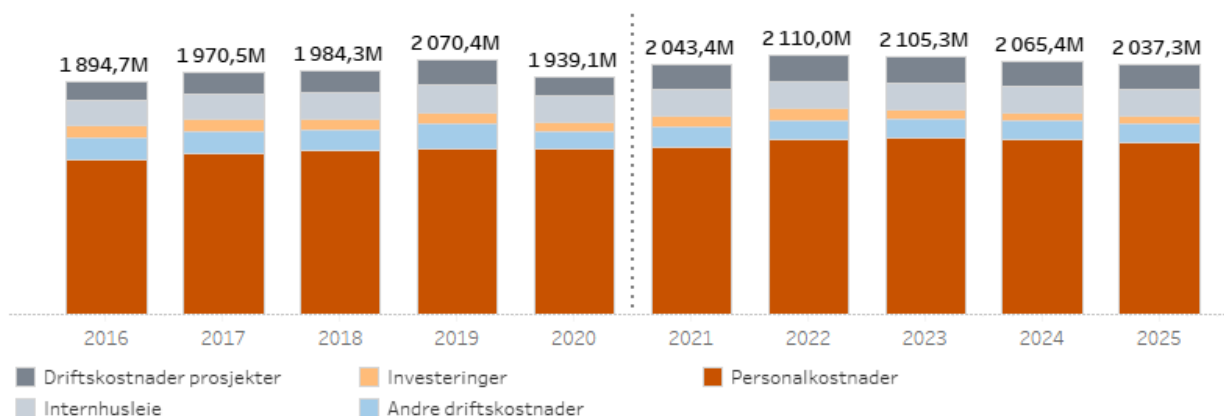
## Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet (MN)

Tall for 2021-2025 er basert på enhetens egen prognose. Alle beløp omregnet til 2020-kroner.

### Inntekter



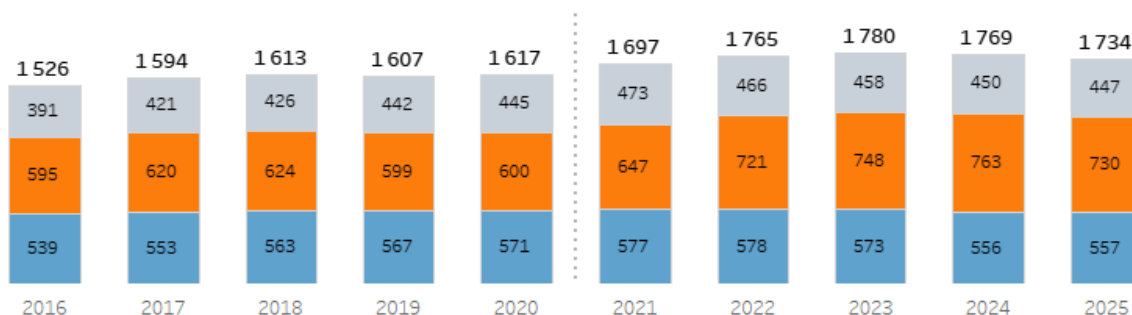
### Kostnader



### Årsverksutvikling

UFF-stillinger\* unntatt rekr.st, rekrutteringsstillinger, andre

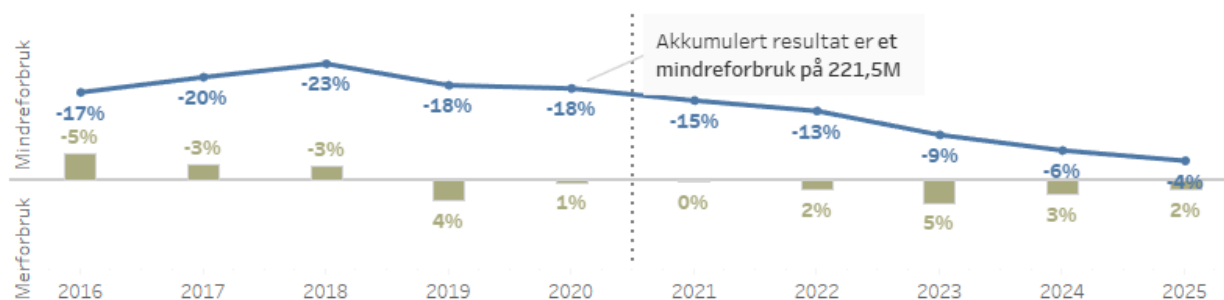
\*Undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger



< Basert på gjennomsnitt måletidspunkter per år >

### Basisvirksomheten: Mer-/mindreforbruk

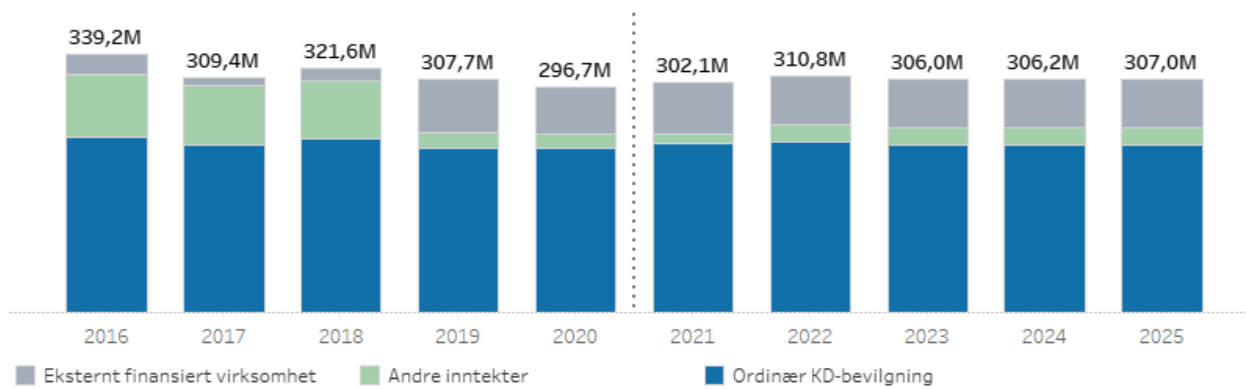
Mer-/mindreforbruk i % av inntekter. Isolert og akkumulert.



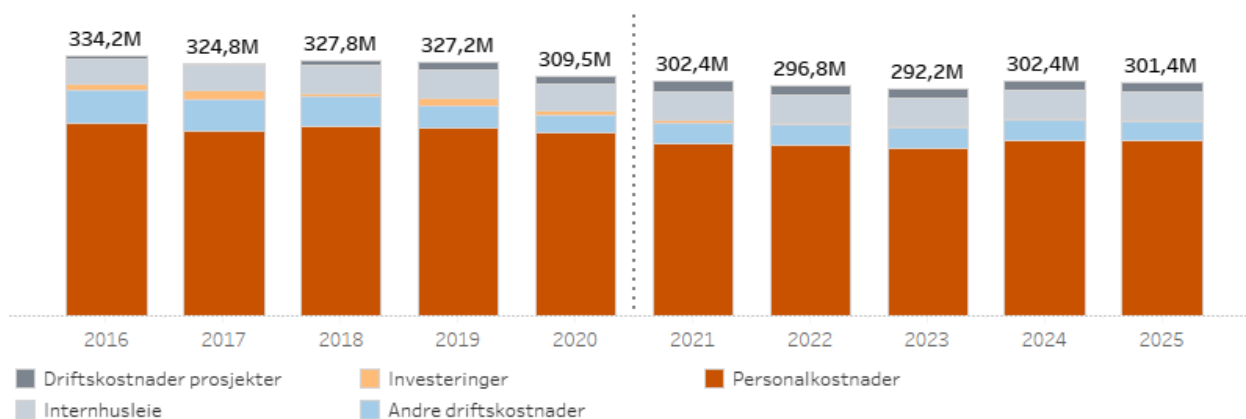
## Det odontologiske fakultet (OD)

Tall for 2021-2025 er basert på enhetens egen prognose. Alle beløp omregnet til 2020-kroner.

### Inntekter



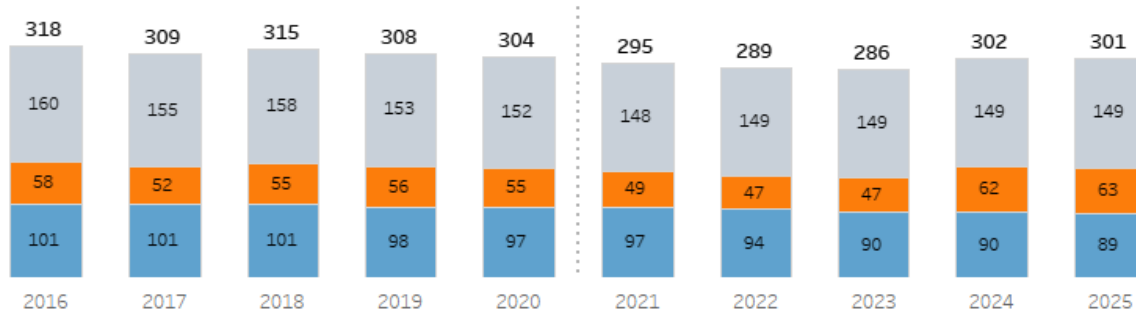
### Kostnader



### Årsverksutvikling

UFF-stillinger\* unntatt rekr.st, rekrutteringsstillinger, andre

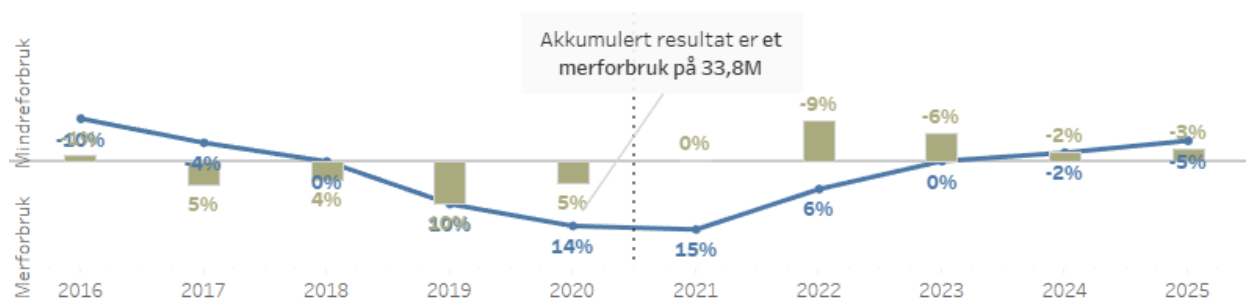
\*Undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger



< Basert på gjennomsnitt måletidspunkter per år >

### Basisvirksomheten: Mer-/mindreforbruk

Mer-/mindreforbruk i % av inntekter. Isolert og akkumulert.

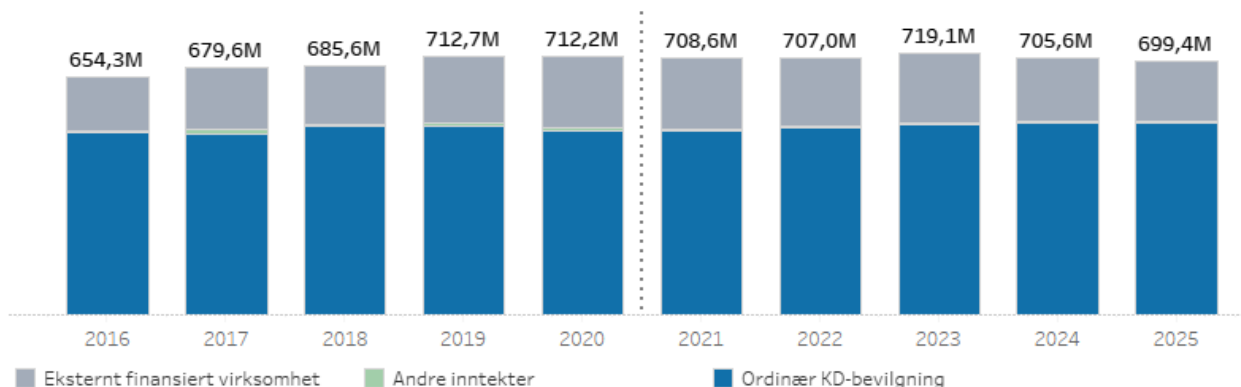




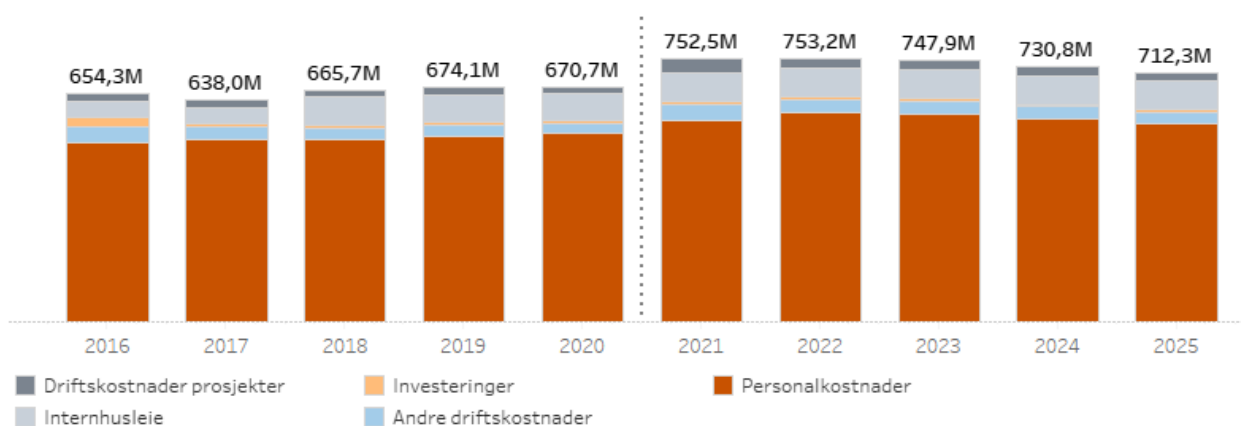
## Det samfunnsvitenskapelige fakultet (SV)

Tall for 2021-2025 er basert på enhetens egen prognose. Alle beløp omregnet til 2020-kroner.

### Inntekter



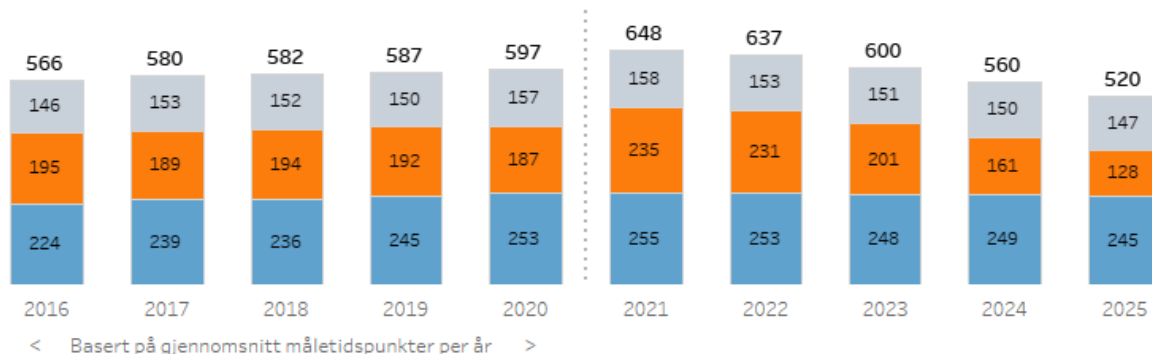
### Kostnader



### Årsverksutvikling

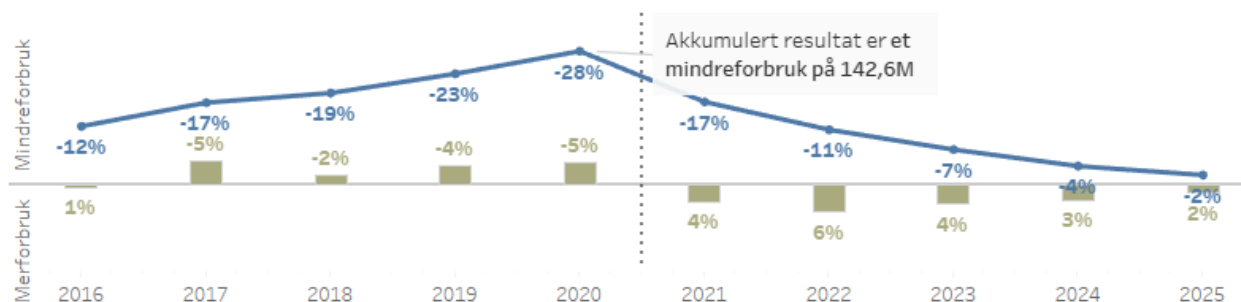
UFF-stillinger\* unntatt rekr.st, rekrutteringsstillinger, andre

\*Undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger



### Basisvirksomheten: Mer-/mindreforbruk

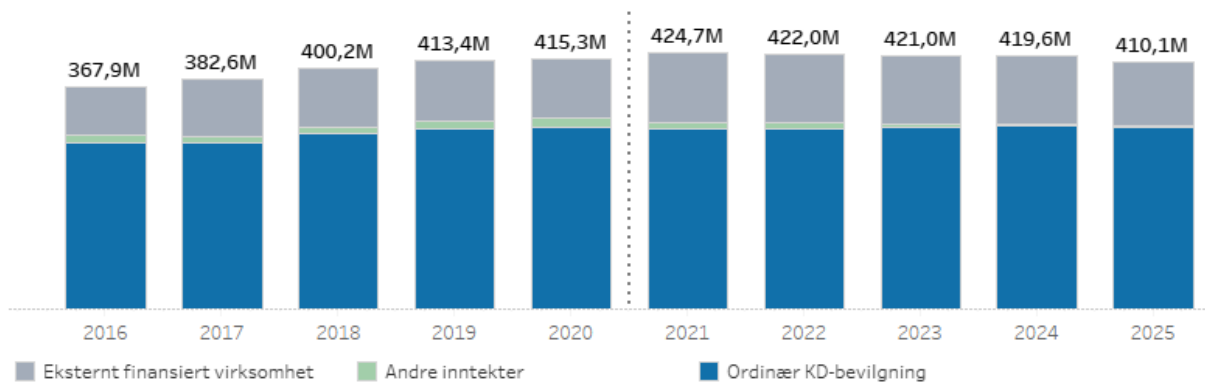
Mer-/mindreforbruk i % av inntekter. Isolert og akkumulert.



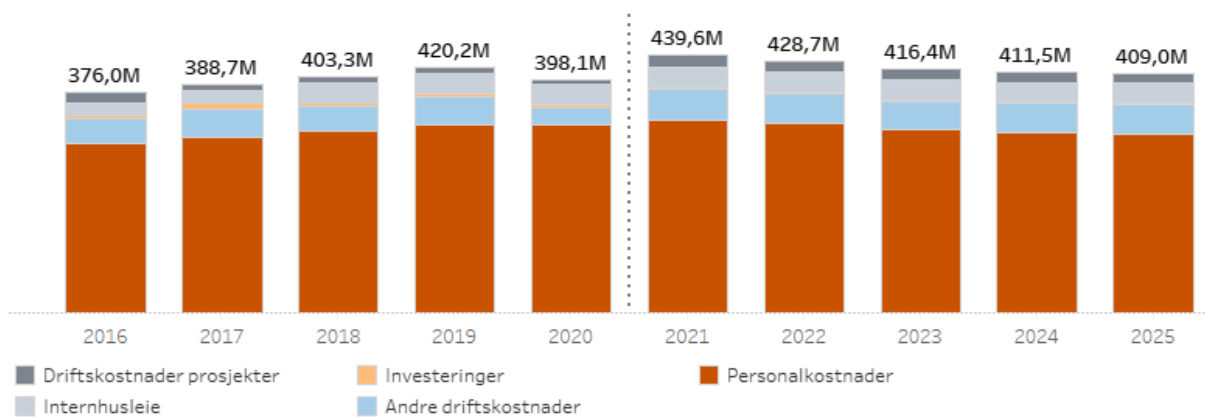
## Det utdanningsvitenskapelige fakultet (UV)

Tall for 2021-2025 er basert på enhetens egen prognose. Alle beløp omregnet til 2020-kroner.

### Inntekter



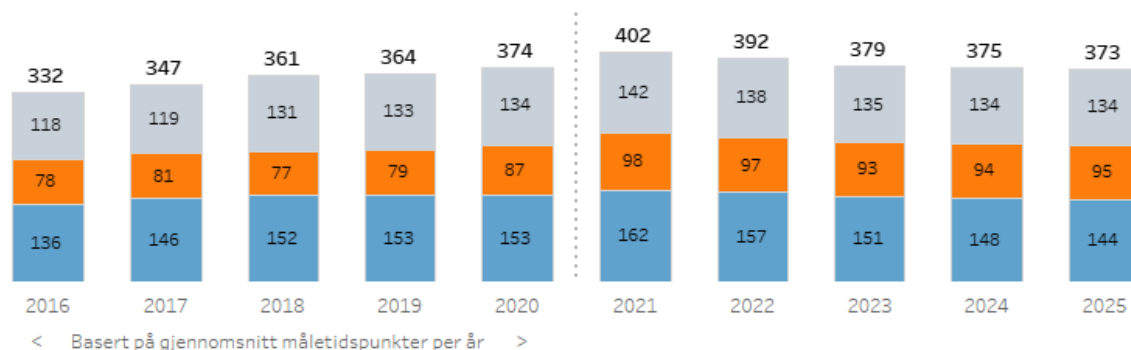
### Kostnader



### Årsverksutvikling

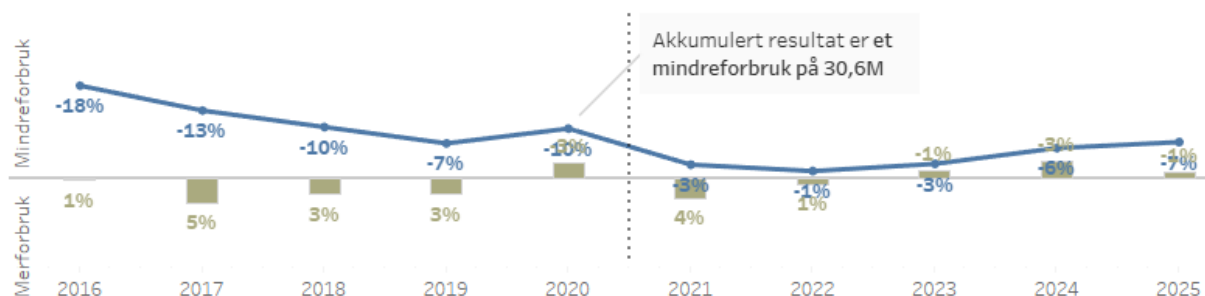
UFF-stillinger\* unntatt rekr.st, rekrutteringsstillinger, andre

\*Undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger



### Basisvirksomheten: Mer-/mindreforbruk

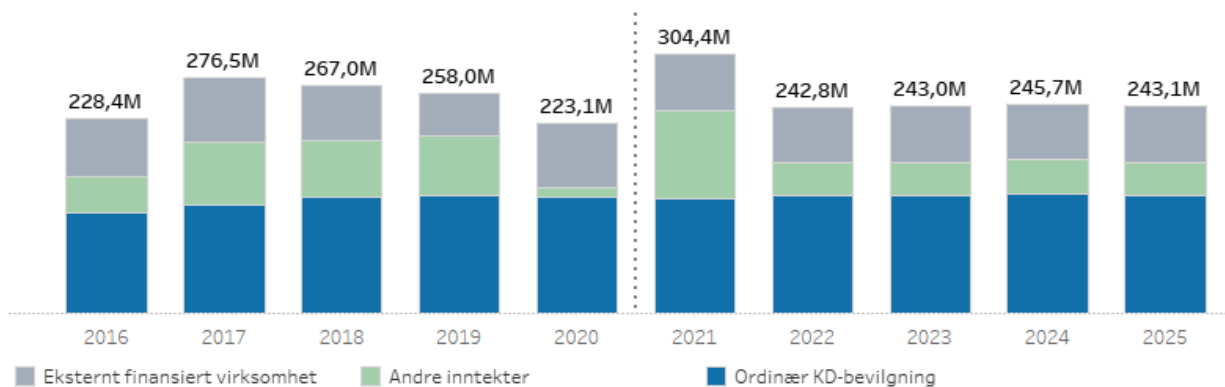
Mer-/mindreforbruk i % av inntekter. Isolert og akkumulert.



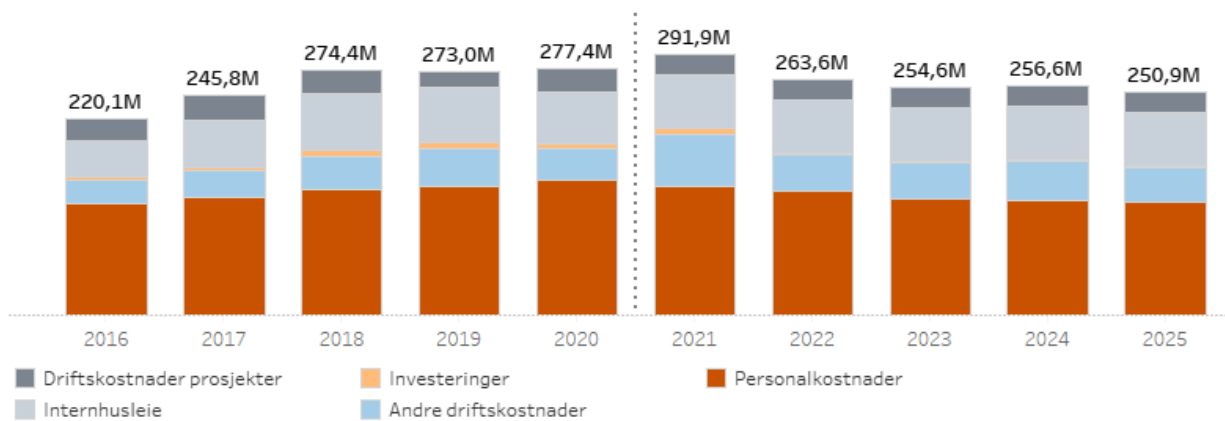
## Kulturhistorisk museum (KHM)

Tall for 2021-2025 er basert på enhetens egen prognose. Alle beløp omregnet til 2020-kroner.

### Inntekter



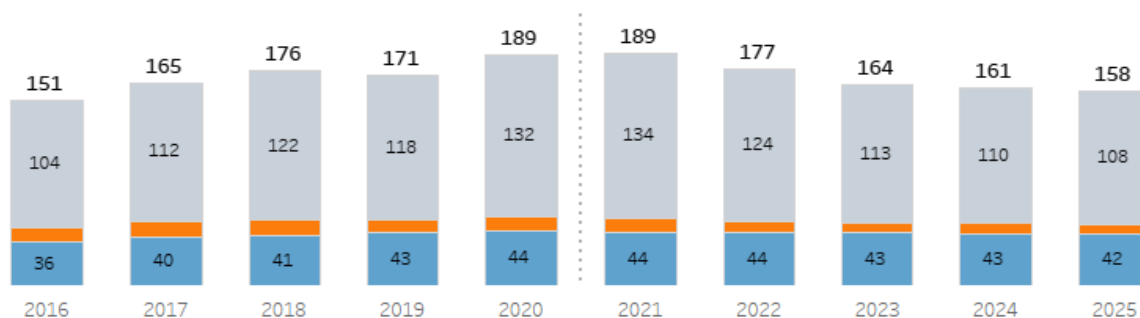
### Kostnader



### Årsverksutvikling

UFF-stillinger\* unntatt rekr.st, rekrutteringsstillinger, andre

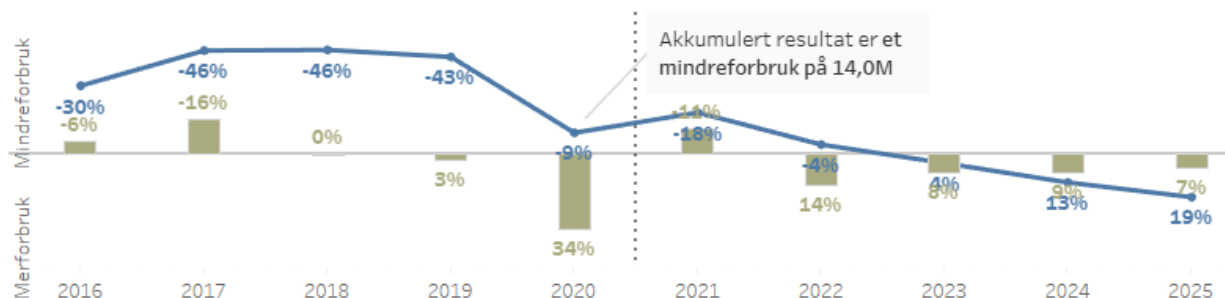
\*Undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger



< Basert på gjennomsnitt måletidspunkter per år >

### Basisvirksomheten: Mer-/mindreforbruk

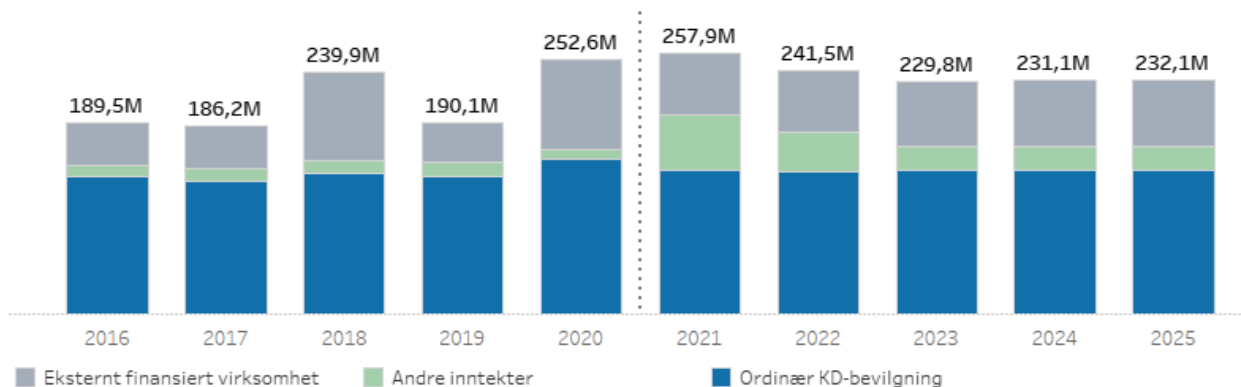
Mer-/mindreforbruk i % av inntekter. Isolert og akkumulert.



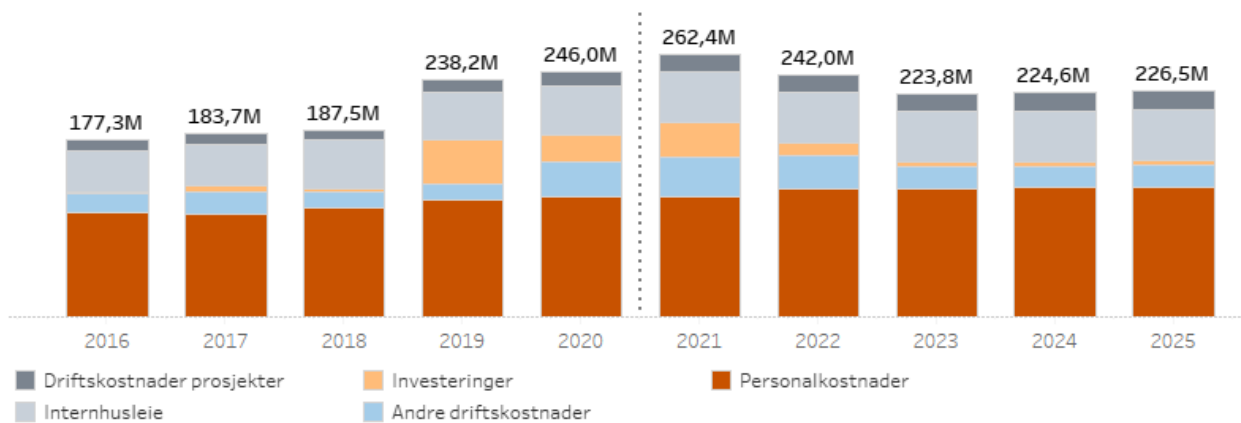
## Naturhistorisk Museum (NHM)

Tall for 2021-2025 er basert på enhetens egen prognose. Alle beløp omregnet til 2020-kroner.

### Inntekter



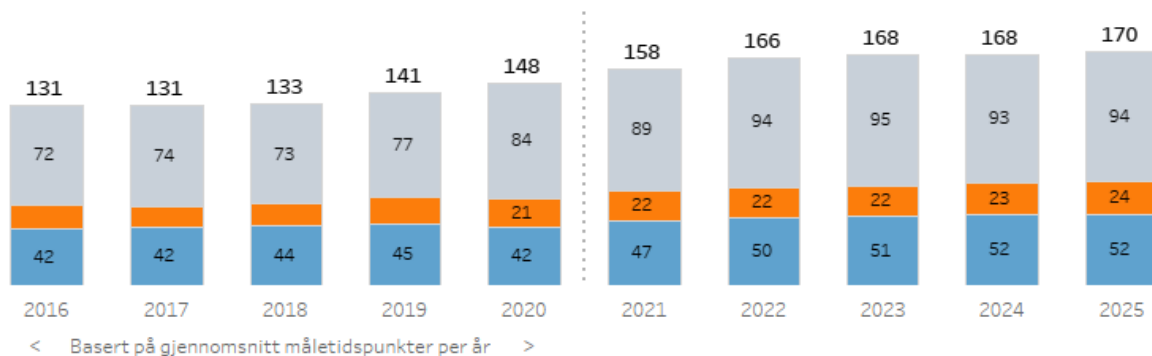
### Kostnader



### Årsverksutvikling

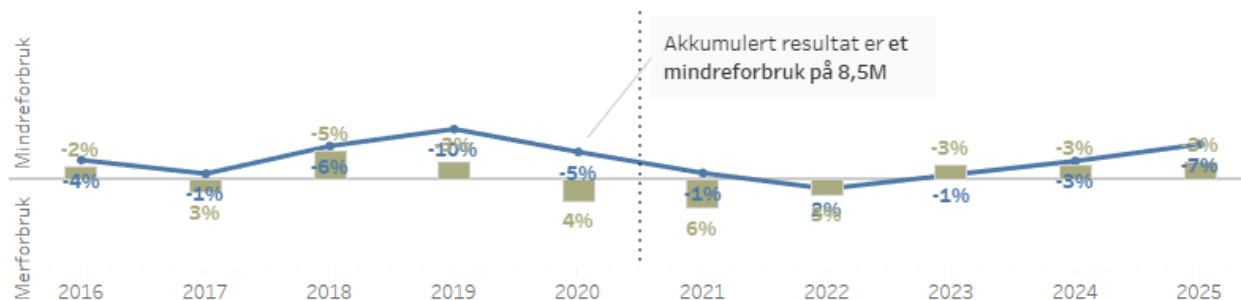
UFF-stillinger\* unntatt rekr.st, rekrutteringsstillinger, andre

\*Undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger



### Basisvirksomheten: Mer-/mindreforbruk

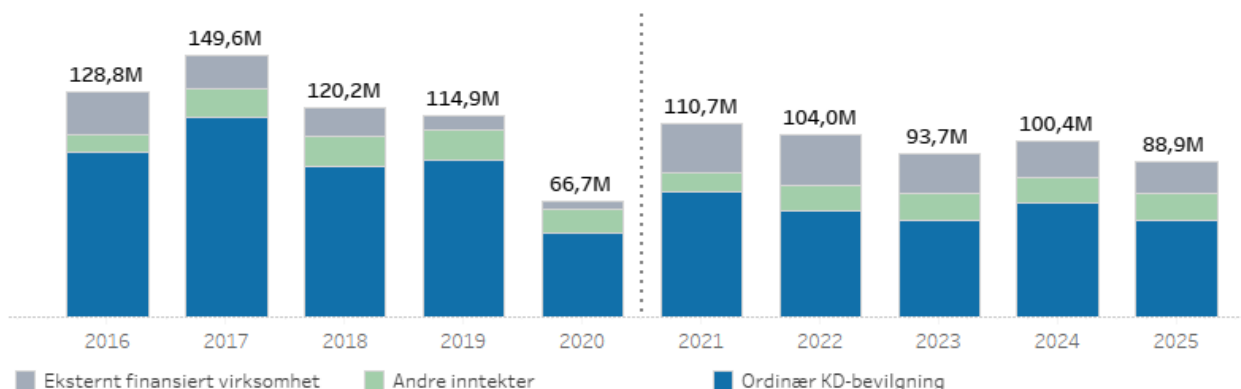
Mer-/mindreforbruk i % av inntekter. Isolert og akkumulert.



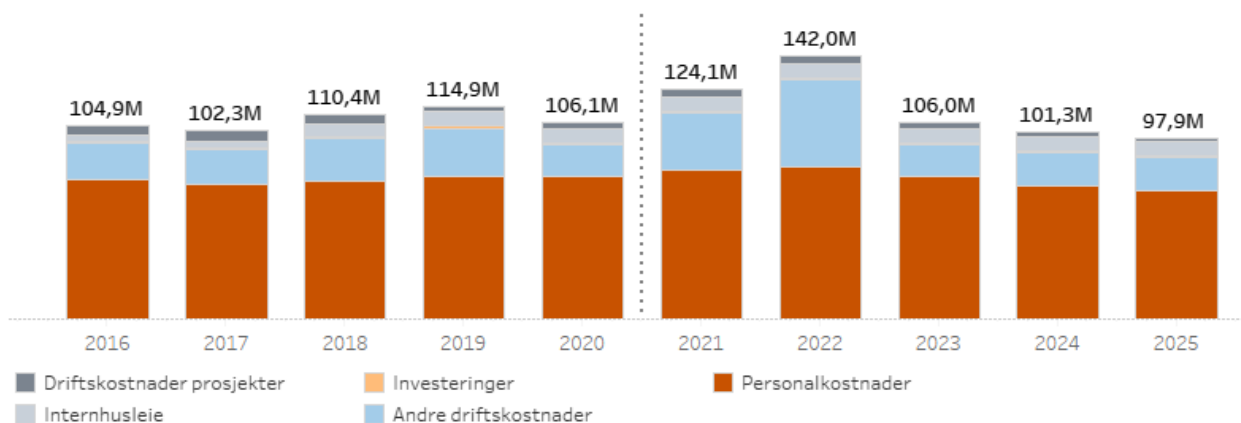
## Sentrene

Tall for 2021-2025 er basert på enhetens egen prognose. Alle beløp omregnet til 2020-kroner.

### Inntekter



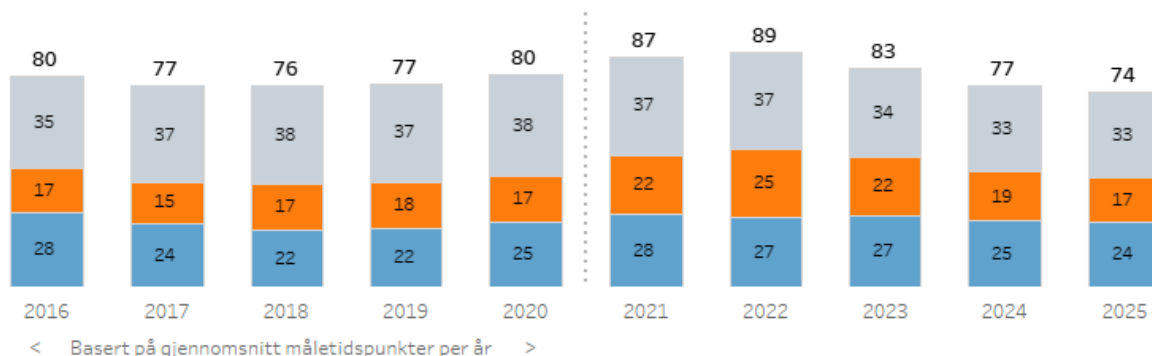
### Kostnader



### Årsverksutvikling

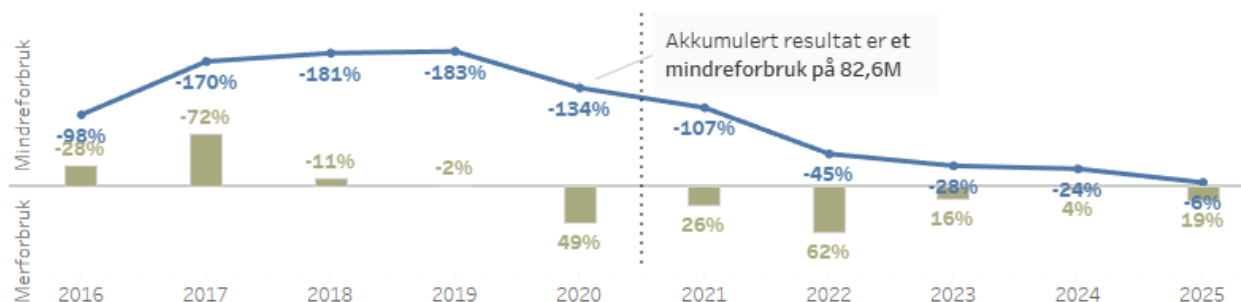
UFF-stillinger\* unntatt rekr.st, rekrutteringsstillinger, andre

\*Undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger



### Basisvirksomheten: Mer-/mindreforbruk

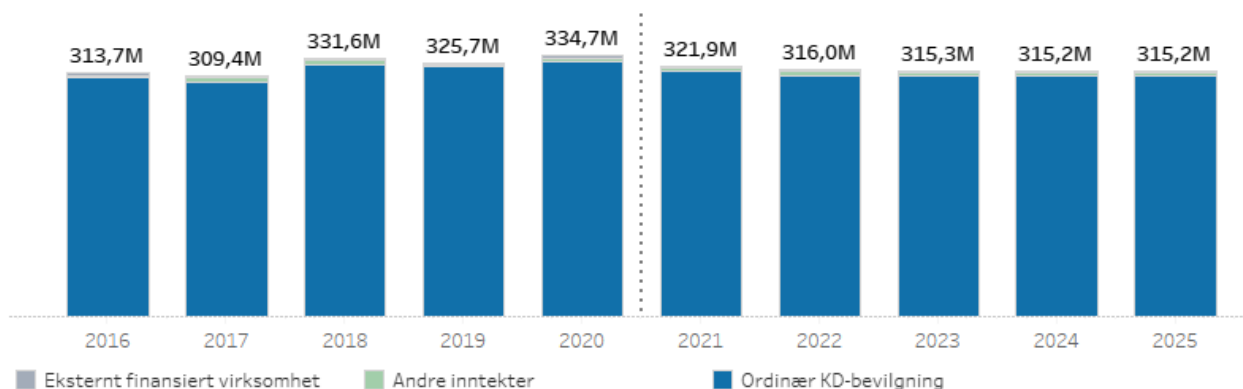
Mer-/mindreforbruk i % av inntekter. Isolert og akkumulert.



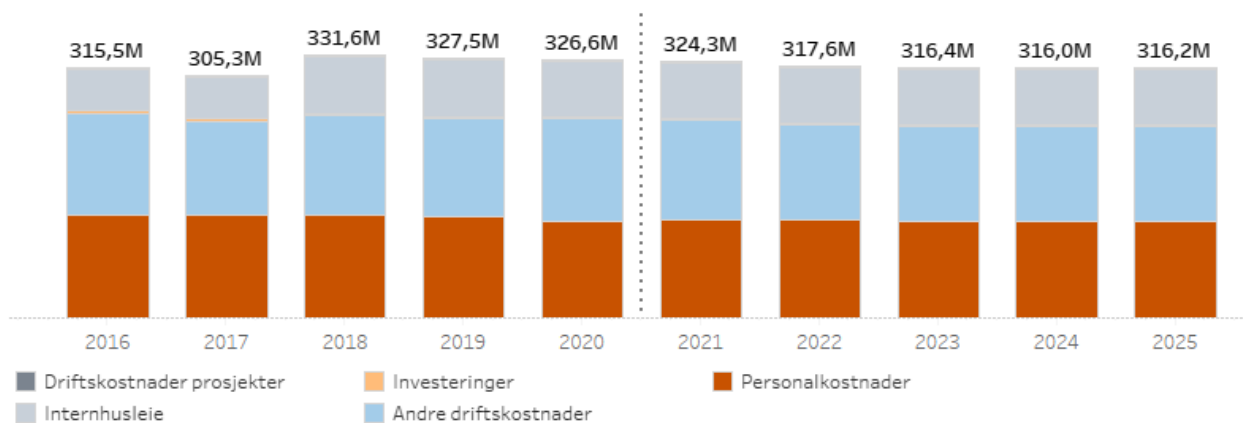
## Universitetsbiblioteket (UB)

Tall for 2021-2025 er basert på enhetens egen prognose. Alle beløp omregnet til 2020-kroner.

### Inntekter



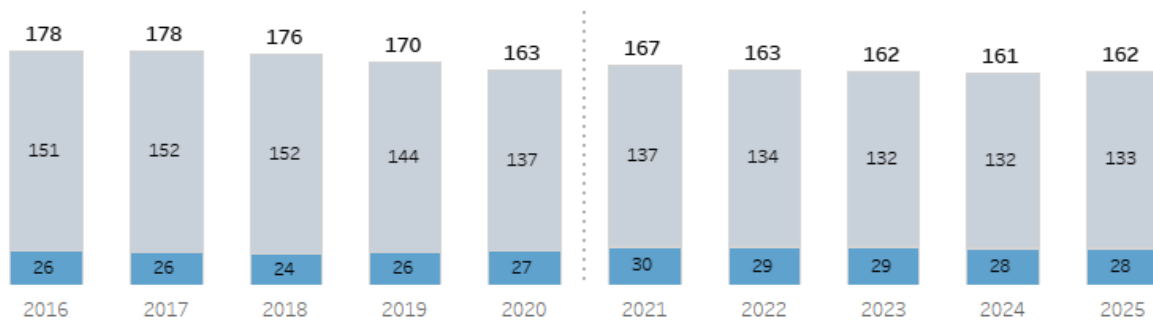
### Kostnader



### Årsverksutvikling

UFF-stillinger\* unntatt rekr.st, rekrutteringsstillinger, andre

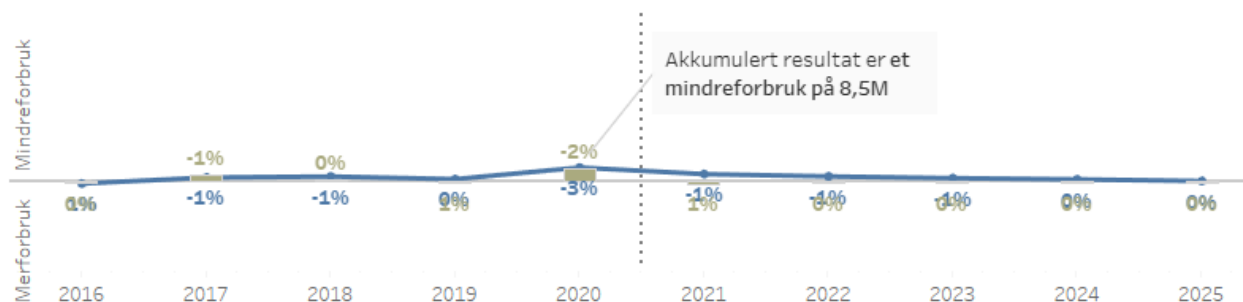
\*Undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger



< Basert på gjennomsnitt måletidspunkter per år >

### Basisvirksomheten: Mer-/mindreforbruk

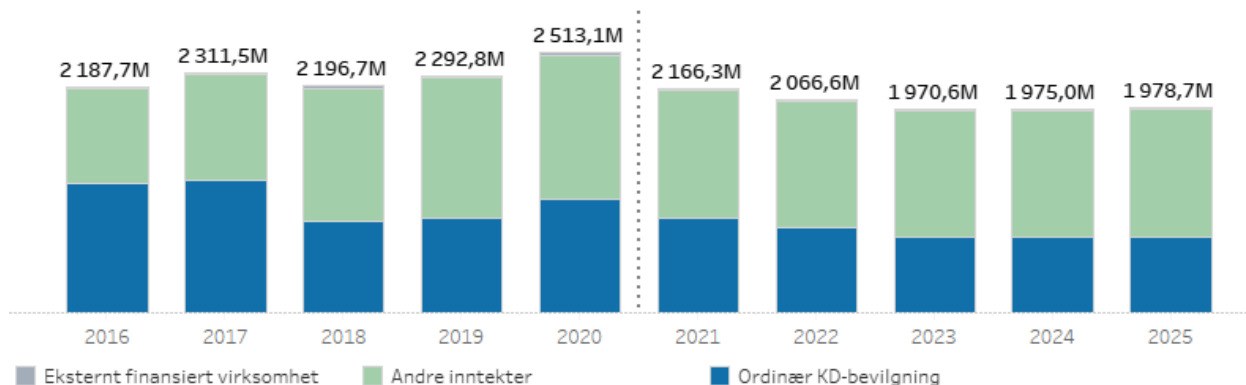
Mer-/mindreforbruk i % av inntekter. Isolert og akkumulert.



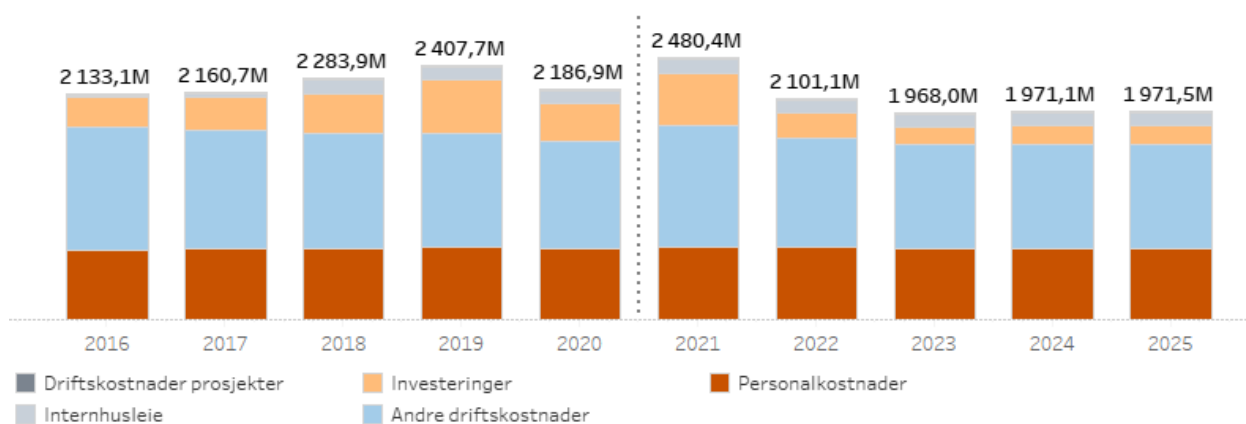
## UiO: Ledelsen og støtteenheter (LOS)

Tall for 2021-2025 er basert på enhetens egen prognose. Alle beløp omregnet til 2020-kroner.

### Inntekter



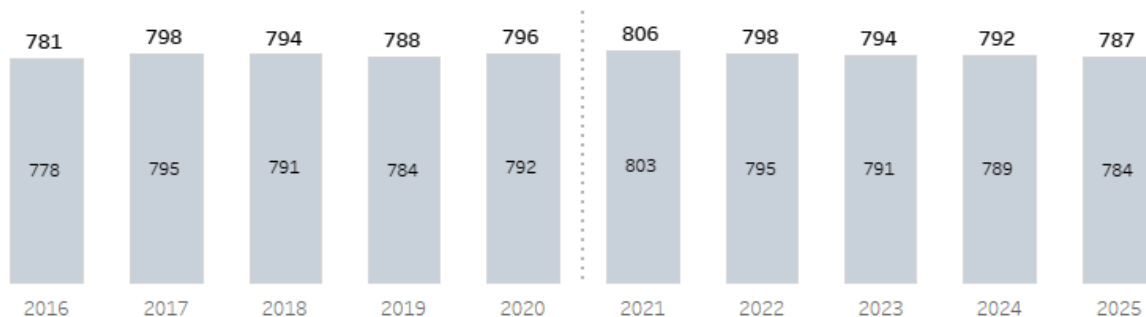
### Kostnader



### Årsverksutvikling

UFF-stillinger\* unntatt rekr.st, rekrutteringsstillinger, andre

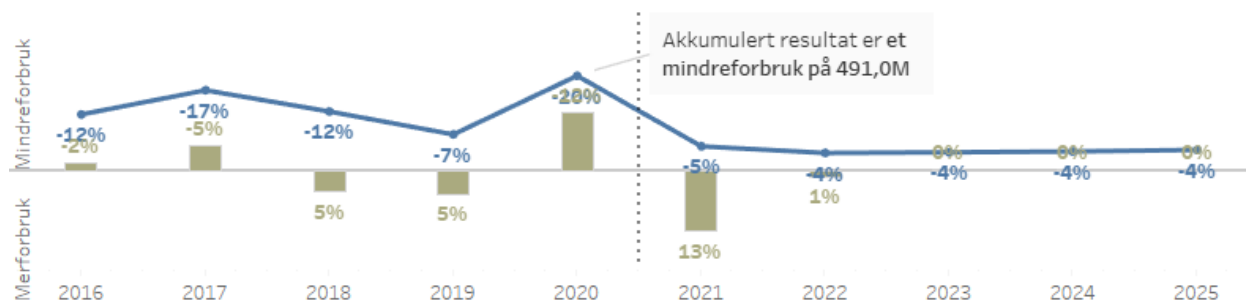
\*Undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger



< Basert på gjennomsnitt måletidspunkter per år >

### Basisvirksomheten: Mer-/mindreforbruk

Mer-/mindreforbruk i % av inntekter. Isolert og akkumulert.








UTKAST Risiko / usikkerhetsvurdering i virksomhetsprosesser - til 3.T. 2020

● Svært høy ● Høy ● Middels ● Lav ↑ trend, endring fra forrige rapportering

Prosess	Underprosess	Risiko og muligheter (K-kortsikt/L-langsikt)	Tiltak	Vurd.	Kommentar
Styringsprosesser	Politisk styring KD	a) Redusert bevilgning/kutt som følge av omdisponeringer på statsbudsjettet (L)	a) Synliggjøre betydningen av kunnskap for å løse samfunnsutfordringene.	●	KD har formidlet at UiO er rammebudsjettet og forventer at vi håndterer en del utgifter selv.
	Strategisk styring UiO	a) Ledelses ressurser og samhandling, (K)	a) Løpende oppfølging av KD og regjeringen	●	Drift i unntakstilstand. Evaluering av beredskap gjennomføres.
	Prosjektstyring og utvikling	a) Forsinkelser, restanser, kvalitet; BOTT, Fellesløsninger, IT og OU-prosjekt (K/L)	a) Risikovurderinger med tiltak i alle prosjekt	● ↑	Ny BOTT plan innføring 1.5.2021. OU-IT vedtas tidlig 2021.
	Virksomhetsstyring	a) Økonomiske konsekvenser pga. av tapte inntekter og økte kostnader PC, AV mv (K/L) – jfr. kjerneprosesser.	a) Analyser utføres	●	På kort sikt besparelser i drift som reise, energi. Økt utgifter til IT. Større usikkerhet på lengre sikt.
Kjerneprosesser	Utdanning	a) Nye lærings og eksamensformer, psykososialt læringsmiljø, forsinkelser, frafall, press studenter og ansatte (K) b) Manglende praksis. Redusert klinikkdrift og risiko for utdatert utstyrt (OD) (K/L) c) Internasjonale forhold, utveksling (K)	a) Digitalt (K). Avveining fysisk og digital undervisning (L), fokus på psykososialt læringsmiljø, oppfølging også digitalt og omlegging eksamen. b) Smitteverntiltak innført. c) Utveksling – kun mulig til Europa våren 2021.	●	Regjeringen har bevilget midler til sosiale lavterskeltilbud og arbeid med psykisk helse for studentene.  Nye undervisningsformer gir muligheter og også nye risikoer som frafall.  OD klinikk merforbruk. Redusert kapasitet i klinikken pga.korona.
	Forskning	a) Press for å oppnå raske resultater, etterlevelse av retningslinjer, særlig Med/MN. (K)	a) Kvalitetssikring og etikk og plattform for forskningsintegritet.	●	Noe lavere/forsinket produksjon. Mindreforbruk (K). Usikkert på lengre sikt.



Prosess	Underprosess	Risiko og muligheter (K-kortsikt/L-langsikt)	Tiltak	Vurd.	Kommentar
		b) Midlertidige ansatte mister prosjekttid, utsatt faglig fornyelse, finansiering forlengelser (K) c) Forsinkelse prosjekter; innkjøp utstyr, underfinansiering (K). Færre søknader (L)	b) Finansiering av- og retningslinjer for forlengelser, tilgang til lab o.l. c) Utnytte fleksibilitet, replanlegge, dialog eksterne		
	Innovasjon	a) LVS, kostnadsøkning, utsatt ferdigstillelse, redusert funksjonalitet og ringvirkninger (L) b) Mindre kontakter/økosystem (K) c) Lavere kommersialisering av forskningsresultater (K/L)	a) Dialog med KD og Statsbygg, OUS-alternativet besluttet. b og c) Digital dialog samarbeidspartnere.	● ↓	LVS, påvirker også utdanning, forskning og formidling.
	Formidling	a) Færre besøk museum, redusert ekstern finansiering (K) b) Bortfall av aktiviteter, arrangementer (K)	a) Skaffe ekstern finansiering. UiO gir 80% kompensasjon for innt.bortfall. b) Digitalisering.	●	Museene stengt. Risiko særlig KHM, internasjonalt besøk, 50% av budsjett eksternfinansiert. (K) VTM innt.bortfall (L)
<b>Støtteprosesser</b>	IT	a) Større IT avhengighet, kapasitet, skalering, leverandører og nøkkelpersonell (K/L) b) Nye IT sikkerhetsrisikoer, GDPR, hjemmenett og video (K/L) c) Risikoer ifm. organisasjonsutvikling (K/L)	a) Kartlegging og vurdering av erfaringer og endrede behov. b) Sikkerhetsutbedringer i nye løsninger, rutiner. c) Prosjekt for organisering	●	Press på kapasitet, høy konsekvens ved avvik.

Prosess	Underprosess	Risiko og muligheter (K-kortsikt/L-langsikt)	Tiltak	Vurd.	Kommentar
	Eiendom	a) Forsinket fremdrift på strategiske tiltak og revisjon masterplan (L) b) Byggeprosjekter – forsinkelse, leverandører, materialer (K/L)	a) Replanlegge b) Risikovurdering og replanlegging		LVS høy risiko, jfr over. Kostnader til smitteverntiltak mens andre driftskostnader noe lavere. Økt risiko ifm. byggeprosjekt.
	Personal	a) Slitasje, stressnivå, psykososialt, hjemmekontor. Ujevn arbeidsbelastning, nøkkelpersoner, sykefravær, (K/L) b) Nye arbeidsformer, samarbeid og kompetansevidning (L)	a) Personalledelse, IT, fleksible arbeidstid, retningslinjer b) Kompetansevidning på digitale verktøy, samhandlingsformer, arbeidsmiljø og ledelse		Økt arbeidsbelastning. Økt omstillingskompetanse. Arbeidsmiljøundersøkelse (PULS)
	Økonomi	a) Mangelfull drift av budsjett, regnskap, lønn, innkjøp. Som under prosjektstyring / BOTT. Omstilling. (K)	a) Mottaksprosjekt BOTT Ø/L og tiltak i ØVA. Beredskap.		Risiko ifm. budsjett og regnskap 2021 ved overgang DFØ
	Innkjøp	a) Redusert tilgang på varer og tjenester knyttet til drifts-, vedlikeholds- og renholdsaktiviteter (K/L) b) Økte kostnader for varekjøp pga svak kronekurs (mediekjøp, IT, forsk. infrastruktur) c) Etterlevelse anskaffelsesreglement, kontraktsoppfølging, habilitet, sidegjøremål (K/L)	a) Oppfølging og risikostyring b) Nye prismekanismer i kontrakter mht valutakurs c) Oppdaterte prinsipper for anskaffelser og etiske retningslinjer.		Risiko innkjøpssystem er inkludert i risiko for økonomi over.
	Forskningsadmin.	a) Ikke god nok støtte og oppfølging ved prosjektsøknader og administrasjon (K)	a) Støtte fra hjemmekontor		

Prosess	Underprosess	Risiko og muligheter (K-kortsikt/L-langsikt)	Tiltak	Vurd.	Kommentar
	Studieadmin.	a) Ikke god nok støtte til studiemiljø og digitalt læringsmiljø (K)	a) Prioritering av oppgaver b) Kartlegge konsekvenser studiemiljø	●	
	Bibliotek	a) Tilgang til forsknings-/studierelatert stoff redusert (K) b) Kostnader publiseringsavtaler og valutarisikoer (K)	a) Digitalt. b) Valutakompensasjonsordning.	●	Lesesaler og bibliotek åpent.
	HMSB	a) Smittespredning. Mangelfull HMS smittehygiene for ansatte og studenter som skal tilbake i jobb (K)	a) Stenging. Beredskapsplan, HMSB risikovurderinger. Smittevernveileder, kurs, systemer for booking. Digital undervisning. Smittevernutvalgene.	●	Foreløpig lave tall, mulig mørketall, men relativt få studenter og ansatte på Campus. Risiko kan endres raskt.
	Kommunikasjon	a) Mangelfull informasjon b) Eksterne arrangementer utsatt/avlyst (K)	a) Rask og tilstrekkelig oppdatering i relevante kanaler. b) Replanlegge og utnytte digitale muligheter.	●	Digitale muligheter tas i bruk.
	Vitenskapsombud, studentombud, internrevisjon	a) Studentombud avholder mindre utadrettet aktivitet til 7 høyskoler UiO har avtaleforpliktelser til (K/L)	a) Digitalisering	●	Risiko redusert, delvis gjenåpning og både fysiske og digitale møter.