

Vedlegg: Økonomi og økonomistyring ved UiT – krav og forbedringsområder

Den økonomiske situasjonen ved UiT har de siste årene vært preget av en rask nedbygging av institusjonens finansielle reserver, det vil si universitetets ubenyttede bevilgning eller avsetninger. Situasjon har sin bakgrunn i et generelt høyt avsetningsnivå for hele universitets- og høyskolesektoren, som førte til politisk oppmerksomhet og dermed sterke føringer fra KD om å ta ned avsetningsnivået. UiT hadde sitt høyeste avsetningsnivå i 2018 med ca. 447 mill. kroner, ca. 14 % av bevilgningen¹. Som et resultat av dette fattet universitetsstyret vedtak om å bygge ned avsetningene over en 3-årsperiode, som innen 2021 ikke skulle overstige 10 % av KD-bevilgningen. For den enkelte fagenhet skulle nivået ikke overstige 7 %. Vedtaket medførte en rask aktivitetsøkning, og nedbyggingen av avsetninger gikk dermed langt hurtigere enn forventet. I 2019 var andel avsetninger 4 % av bevilgningen.

Samtidig fastsatte KD i 2020 nye retningslinjer, som regulerer hvor store avsetningene kan være, jf. Rundskriv F-05-20. Den øvre grense for avsetningsnivået er satt til 5 % for den enkelte institusjon. Dette gjelder alt utenom investeringer, som holdes utenom. Det stilles krav om at institusjonene har en investeringsplan fra og med 2022, som viser planlagte avsetninger til fremtidige investeringer. Investeringsplanen skal vedtas av universitetsstyret, og rektor vil fremme sak om dette for universitetsstyret 10. februar 2022.

Disse ovennevnte forhold utfordrer universitet på økonomistyring. Det må nå styres med lavere avsetningsmarginer. Det er knyttet risiko til inndragning av midler ved for høyt avsetningsnivå på den ene side, og risiko for å havne i en situasjon med negative avsetninger på den andre. Kompleksiteten øker når avsetningene samtidig skal balanseres mellom ulike formål, som for eksempel rekrutteringsstillinger, investeringer og annen drift. Med intern rammestyring der fakultetene selv fordeler og gjør prioriteringer ut fra rammen de tildeles fra universitetsstyret, blir det nå helt avgjørende at disposisjonene mellom enhetene blir godt avstemt, slik at universitetet som helhet har et aktivitetsnivå tilpasset kravene fra KD.

Fokusområder i økonomistyringen

Rektor ser omleggingen i økonomistyringen i sammenheng med nylig mottatt internrevisjon for økonomiområdet fra PwC, og det pågående arbeidet med innføring av nye forretningsprosesser og nytt ERP-system² fra 2022, et prosjekt i regi av det nasjonale BOTT-samarbeidet³.

Tiltakene som anbefales av internrevisor er blitt mer nødvendige i den situasjonen UiT nå befinner seg i, og for å kunne foreta felles satsinger og skape forutsigbarhet for fagmiljøene og virksomheten som helhet.

Nedenfor trekkes det frem områder som det er igangsatt eller planlegges forbedringsprosesser på.

¹ Det meste av avsetningen ligger ute på fakultetene, eller avsatt sentralt til bestemte faglige formål.

² Enterprise resource planning (system for virksomhetsstyring)

³ Samarbeid mellom breddeuniversitetene i Bergen, Oslo, Trondheim og Tromsø (BOTT)

I tillegg til det ovennevnte bør det legges til at økonomistyring vel så mye handler om evne og vilje til å prioritere og ta beslutninger, basert på økonomiske og finansielle vurderinger.

Budsjettkvalitet og pålitelig styringsinformasjon: En utfordring over tid har vært mangel på pålitelig styringsinformasjon. Budsjettene vitner om mangelfull sammenheng og konsistens i mål og ressursstyring, og økonomi-/virksomhetsstyringen. Dette er særlig knyttet til kvalitet på budsjettdata som registreres i økonomisystemet. Det er avdekket ulike måter å budsjettere på. Dette er blitt innskjerpet, og fakultetene og enhetene er pålagt jevnlig å oppdatere egne budsjetter, og å innrapportere prognoser for et eventuelt mindre- eller merforbruk (årsresultat) ved årsslutt. Budsjettene skal gjenspeile realistisk planlagt aktivitetsnivå. Dette vil bli ytterligere innskjerpet i 2022 i forbindelse med overgang til nytt budsjettverktøy i ovennevnte ERP-system, og vil bli fulgt opp i linjen av organisasjons- og økonomiavdelingen (ORGØK).

Langtidsbudsjettering: Det er samtidig igangsatt arbeid med mer langsiktighet i budsjettering. Det ble utviklet verktøy for dette i 2020, men disse er bare tatt i bruk ved enkelte enheter. Det er imidlertid en forventning fra fakultetenes side, om størst mulig forutsigbarhet i tildelingene, og bruk av langtidsbudsjettering på institusjonsnivå for å knytte disse til flerårig tildelinger. Rektor vil trappe opp arbeidet med langtidsplanlegging. Det operative arbeidet vil bli fulgt opp i linjen av ORGØK, mens spørsmålet om flerårig tildelinger foreslås utredet nærmere med bistand fra en egen arbeidsgruppe.

Totaløkonomi, sammenheng mellom BEV og BOA⁴: Eksternt finansierte prosjekter utgjør sammen med bevilgningen (BEV) universitetets totaløkonomi. Eksternt finansierte prosjekter finansierer ikke bare forskning og undervisning, de styrker også bevilgningsøkonomien ved å 'betale' for universitetets infrastruktur, arbeidsinnsats og felleskostnader gjennom faste satser for indirekte kostnader. Samtidig er det knyttet kostnader til universitetets egenfinansiering (delfinansierer) av prosjektene. Dette er dermed en sentral del av universitetets økonomi- og virksomhetsstyring. UiT har i utviklingsavtalen med KD fastsatt mål om at de eksterne inntektene skal utgjøre 25% av totalbudsjettet. UiT har et godt stykke igjen før dette målet er innfridd, og det er naturlig å vurdere tiltak for hvordan forventningene til eksterne inntekter kan vurderes og ses i sammenheng med de årlige tildelingene fra universitetsstyret. Rektor har igangsatt et arbeid som ledes av prorektor forskning for å se på nye insentivordninger for økt ekstern finansiering. Forskningsstrategisk utvalg og dekanmøtet benyttes som referansegrupper.

Samordning av budsjettprosessen: Universitetsstyret har igangsatt arbeid med ny strategi. Dersom den nye strategien skal fungere som et reelt styringsverktøy må den også få følger for fremtidige økonomiske disposisjoner og prioriteringer. Dette gjør at rektor mener det er naturlig å få vurdert om dagens bruk og innretning av strategiske midler er hensiktsmessig, og hvordan den eksisterende budsjettmodellen med et eget strategisk fond, bør endres for å sikre bedre samsvar mellom strategiske mål og økonomiske prioriteringer. Rektor foreslår at dette utredes nærmere av en egen arbeidsgruppe.

Sikre gjennomgående bruk av økonomimodellen:

Det er utviklet en ny felles økonomimodell for de fire breddeuniversitetene i BOTT-samarbeidet. Det betyr at alle forretningsprosessene er bygd opp rundt denne modellen ved alle de samarbeidende universitetene. Dette krever omstilling internt ved UiT fra og med 01.01.2022. Dette arbeidet er godt i gang. Arbeidet er organisert som et prosjekt

⁴ Ekstern finansiering, eller bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA)

under organisasjons- og økonomiavdelingen og ledes av en bredt sammensatt prosjektstyringsgruppe med deltakere fra alle nivåer i organisasjonen. Økonomimodellen utgjør grunnstrukturen i fremtidig økonomi- og virksomhetsstyring, og vil være et viktig verktøy for å styre og nå universitets strategiske mål. En suksessfaktor for å oppnå dette er å sikre gjennomgående og lik bruk på alle nivåer i organisasjonen. Dette arbeidet følges opp i den organisatoriske styringslinjen under rektor.

Standardisering av økonomirapporter: Styringsinformasjon bør bli bedre tilpasset virksomhetens utfordringer, og ha større fokus på behov og aktivitetsbasert styring. Bedre finansiell styringsinformasjon gir bedre beslutningsgrunnlag. Dette har fått større betydning og er mer aktuelt for dagens situasjon. Beslutninger bør i større grad enn tidligere baseres på lønnsomhetsanalyse, dynamiske rapporteringsperioder og rullerende prognoser eller budsjetter. Rektor vil fastsette nærmere retningslinjer for økonomirapportering. I tillegg skal det utarbeides retningslinjer for økonomirapportering og oppfølging for enhetene.

Kontrollerfunksjon: Samlet sett har universitetet et sterkt og kompetent økonomimiljø. Rektor ønsker å utvikle økonomimiljøet til en 'tjenesteleverandør' for leveranse av pålitelig styringsinformasjon, lederstøtte og administrativ støtte for fagmiljøene. Utfordringen i dag er at kompetanse og ressurser er ujevnt fordelt mellom ulike nivåer og enheter i organisasjonen. Det resulterer i ulik organisering og ulik praksis for budsjettering og rapportering. Samtidig er det stor etterspørsel etter økonomikompetanse i arbeidsmarkedet. Det gjør det vanskelig å holde på og rekruttere kvalifiserte økonomer. Det skaper intern konkurranse om de samme økonomiressursene. Rektor har initiert en større samhandling mellom økonomimiljøene internt ved universitetet, og legger opp til å styrke den sentrale kontrollerfunksjonen gjennom utlysning av nye stillinger med ansvar for strategisk og operativ økonomistyring.