



Budsjett 2025-2027

Saksnummer	35-2024
Avsender	Senterleder
Møtedato	07.11.2024

Bakgrunn for saken

Saken må ses i sammenheng med sak 32-2024 Omstilling og saker referert til i denne samt sak 33-2024 Virksomhetsrapporter.

Styringsgruppen forelegges langtidsbudsjett v.07 for årene 2025-2027 før omstillingen er helt ferdigstilt. Det betyr at usikkerhetene i langtidsbudsjettet er betydelig. Kostnadene er på nåværende tidspunkt estimert så godt som mulig, og senterets størrelse er i denne versjonen holdt omtrent stabil gjennom alle tre årene. Det er valgt å sette søkelys på den mest usikre delen av budsjettet, som er behov for nye inntekter. Det helhetlige budsjettet (tabell 1) er satt opp uten estimerte nye konkurranseutsatte bevilgninger og nye oppdrag. Det er bare lagt inn inntekter som regnes som sikre eller ganske sikre. På denne måten kommer det godt frem i tabell 1 hva behovet for ny finansiering er i 2025-2027. Oppsummert er behovet per nå estimert til 3,4 MNOK i 2025, 24,4 MNOK i 2026 og 32,1 MNOK i 2027.

Videre er det tatt utgangspunkt i den økonomiske modelleringen som styringsgruppen har blitt forelagt i sak 18-2024 og 26-2024, og tilpasset den noe ut fra oppdatert kunnskap. Modellen representerer senterets siste vurdering av et realistisk scenario for fremtidige nye bevilgninger. Modellen forklares nærmere i budsjettnotatet. Etter at nye estimerte inntekter er lagt inn kommer det ut et resultat i balanse for 2025, men et restbehov på 14,2 MNOK i 2026 og 15,9 MNOK i 2027.

Styringsgruppen signaliserte i sak 18-2024 at det i en normalsituasjon bør være en 50/50-balanse mellom finansiering fra HOD og øvrige inntekter. Per nå er dette målet ikke oppnådd, og det vil være krevende å oppnå i løpet av de neste årene.

HOD-balansen ble diskutert i forrige styringsgruppemøte. Selv om 2025 i denne versjonen presenteres i balanse, er det fremdeles mange usikkerheter. Det er fremdeles risiko for at HOD balansen blir negativ i 2025, og denne versjonen viser negativ HOD balanse på 13,7 MNOK i 2026 og 29,6 MNOK i 2027. Det er fremdeles behov for å avklare med adm.dir. UNN



om UNN for en kortere periode kan bære en negativ HOD balanse dersom det blir behov for det.

I budsjettnotatet fremkommer det en overordnet risikovurdering av senterets behov for ny finansiering. Risikovurderingen er delt inn i en del som går på omgivelsene til senteret og en del som går interne forhold. Til slutt er det beskrevet noen aktuelle tiltak.

Styringsgruppen ønskes velkommen til å gi innspill til retningsvalg knyttet til budsjettet, og til hvordan styringsgruppen fremover kan bidra til at senteret forbedrer sine muligheter for å lykkes med sitt oppdrag og til å skaffe tilstrekkelig finansiering. Styringsgruppen bør også ha et bevisst forhold til rammebetingelsene for senteret, der forskningsfinansiering er et krevende tema for hele sektoren.

Forslag til vedtak

Styringsgruppen ber senterleder ta med styringsgruppens tilbakemeldinger med i videre budsjettarbeid.

Innhold

1. Økonomi per september 2024 inkludert prognose	2
2. Status for senterets oppdrag	2
3. Budsjett 2025 – 2027	2
3.1 Status senterets finansieringskilder 2025	2
3.2 Budsjett 2025 – 2027	3
3.2.1 Senterets økonomimodell og resultat i balanse	5
3.2.2 Inntekter	5
3.2.3 Kostnader	6
3.2.4 Balansebudsjett HOD basisbevilgning	7
4. Risikovurdering og tiltak	7
4.1 Analyse av status for estimering av ny ekstern finansiering 2025-2027	7
4.2 Risikovurdering av senterets behov for ekstern finansiering.....	9
4.2.1 Risikovurdering av omgivelsene	10
4.2.2 Risikovurdering av interne forhold	11
4.2.3 Tiltak	12
5.0 Oppsummering og veien videre.....	13

1. Økonomi per september 2024 inkludert prognose

Per september 2024 viser prognosen fra virksomhetsrapporten (sak 34-2024) et forventet negativt driftsresultat på - 6,8 MNOK på årsbasis med estimerte inntekter på 82,7 MNOK og kostnader på 89,4 MNOK. Prognosen er redusert med henholdsvis 13,9 MNOK i inntekter og 7,2 MNOK i kostnader sammenlignet med budsjett. HOD-balansen viser en forventet overføring av 6,0 MNOK fra 2024 til langtidsbudsjett for 2025-2027.

Senteret oppnår i 2024 ikke sine budsjetterte mål for eksterne inntekter fra konkurranseutsatte programmer sammenlignet med langtidsbudsjett 2024-2026. Det er stor risiko for at senteret ikke oppnår restbehovet for 2024 da søknader som sendes fremover i tid vil ha liten grad av effekt for 2025. Senteret tar med seg denne utfordringen inn i planleggingen av budsjett 2025-2027.

2. Status for senterets oppdrag

Til grunn for arbeidet med budsjett 2025-2027 ligger senterets strategi¹, som ikke er endret gjennom omstillingen. Status for senterets oppdrag må likevel ses i sammenheng med omstillingen og etablering av ny organisasjon.

3. Budsjett 2025 – 2027

3.1 Status senterets finansieringskilder 2025

Det må til enhver tid tas mange forutsetninger når det kommer til senterets inntektsbudsjett og finansieringskilder. Senterets basisfinansiering er per i dag avhengig av nye årlige bevilgninger fra statsbudsjettet og Helse Nord RHF. Senteret har videre kontinuerlig behov for en stor andel nye kontrakter, særlig fra konkurranseutsatt ekstern forskningsfinansiering, samt noen nye kontrakter for oppdragsfinansiering.

Finansieringskilder som per dags dato kan anses som sikre er oppsummert under med foreløpig anslåtte beløp for 2025.

¹ [Strategi 2023-2025](#)

Basisfinansiering:

- Helse og omsorgsdepartementet (HOD): 47,1 MNOK²
- Helse Nord RHF: 5,0 MNOK³

Kontraktsfestede eksterne inntekter:

- Norges Forskningsråd: 12,6 MNOK
- EU: 5,5 MNOK
- Regionale forskningsmidler Helse Nord: 4,9 MNOK
- Andre 0,8 MNOK
- Praksisnett estimert til 4 MNOK⁴

Kontraktsfestede oppdragsprosjekter:

- 0,7 MNOK

I tillegg anslås det at det overføres 6,0 MNOK av tidligere års HOD bevilgninger som er tilgjengelige kommende år.

3.2 Budsjett 2025 – 2027

Senteret har de siste årene gradvis fått en mer utfordrende økonomisk situasjon, og det er nå snart gjennomført en omstillingsprosess som beskrevet i sak 32-2024. I tabell 1 er det satt opp 0.7 versjon av budsjett 2025-2027. I denne versjonen er det tatt utgangspunkt i de sikre inntektene beskrevet i pkt. 3.1, og et foreløpig estimert kostnadsbudsjett som forklares nærmere under. Merk at det foreløpig ikke er lagt inn estimater for nye konkurranseutsatte bevilgninger, og budsjettet er dermed ikke presentert i balanse. Dette forklares og risikovurderes under.

I budsjettet er det tatt høyde for framtidig pris- og lønnsvekst ut fra tilgjengelige analyser. På grunn av situasjonen i norsk økonomi er det vanskelig å vurdere situasjonen tre år fremover i tid.

² [Forslag til statsbudsjett Nasjonalt senter for e-helseforskning 2025](#)

³ Beløpet er ikke endelig bekreftet fra UNN

⁴ Beløpet er ikke bekreftet, men det er tatt med et estimat fordi konsortiet fikk fornyet bevilgning over statsbudsjettet i 2024.

Tabell 1: Budsjett 2025-2027 v.0.7

FORUTSETNINGER BUDSJETT 2025 - 2027				
	Prognose 2024	Budsjett 2025	Budsjett 2026	Budsjett 2027
Utbetalte årsverk	70,1	63,0	64,0	64,5
Prisvekst		3,2 %	2,7 %	2,5 %
Lønnsvekst		4,5 %	4,0 %	3,5 %
Deflator		4,1 %	3,5 %	3,0 %

RESULTATBUDSJETT BUDSJETT 2025 - 2027				
(tall i MNOK)	Prognose 2024	Budsjett 2025	Budsjett 2026	Budsjett 2027
Driftsinntekter				
Helse Nord basisbevilgning	4,9	5,0	5,2	5,3
HOD basisbevilgning inneværende år (statsbudsjett)	45,1	47,1	48,4	49,6
HOD basisbevilgning (fra balansebudsjett)	- 0,1	6,0	-	-
Basisbevilgning	49,9	58,1	53,5	54,9
Kontraktsfestede konkurranseutsatte bevilgninger	31,0	23,8	13,9	8,7
Estimerte inntekter Praksisnett		4,0	-	-
Estimerte inntekter fra nye konkurranseutsatte bevilgninger		-	-	-
Konkurranseutsatt bevilgning	31,0	27,8	13,9	8,7
Kontraktsfestede oppdragsbevilgninger	1,8	0,7	0,7	-
Estimerte inntekter fra nye oppdragsbevilgninger		-	-	-
Oppdragsbevilgning	1,8	0,7	0,7	-
Sum driftsinntekter	82,7	86,7	68,1	63,6
Driftskostnader				
Direkte prosjektkostnader eksterne prosjekter	8,5	7,4	6,4	6,2
Direkte prosjektkostnader nasjonale prosjekter		0,7	0,7	0,7
Direkte prosjektkostnader strategisk og utadrettet aktivitet		2,6	2,7	2,8
Lønnskostnader	69,3	66,3	69,8	72,7
Avskrivninger	0,4	0,5	0,7	0,7
Andre driftskostnader	11,2	12,5	12,3	12,6
Sum driftskostnader	89,4	90,0	92,5	95,8
Driftsresultat	- 6,8	- 3,4	- 24,4	- 32,1
Prosentandel inntekter HOD basisbevilgning	54 %	61 %	71 %	78 %

BALANSEBUDSJETT HOD BEVILGNING 2025 - 2027				
(tall i MNOK)	Prognose 2024	Budsjett 2025	Budsjett 2026	Budsjett 2027
Balanse HOD basisbevilgning				
Inngående balanse HOD basisbevilgning	12,7	6,0 -	3,4 -	27,8
HOD basisbevilgning inneværende år (statsbudsjett)	45,1	47,1	48,4	49,6
Forbruk HOD basisbevilgning inneværende år	- 51,8	- 56,5 -	- 72,8 -	- 81,7
Balanse akumulert HOD basisbevilgning	6,0	- 3,4	- 27,8	- 59,9

3.2.1 Senterets økonomimodell og resultat i balanse

Senterets økonomimodell er forklart i prinsippnoten innledningsvis i virksomhetsrapport for økonomi (sak 34-2024). Et grunnleggende prinsipp for økonomimodellen er at driftsresultatet ved måneds- og årsslutt settes til null gjennom overføring mellom driftsregnskapet og balanseposten for HOD-midler. HOD-balansen i regnskapet viser midler bestående av årets og evt. tidligere års HOD midler. Overskudd betyr økning i HOD-balansen og underskudd må dekkes av HOD-balansen. Dermed presenteres senterets budsjett og regnskap alltid i balanse (nullresultat).

Siden senterets oppstart i 2016 har alltid HOD-balansen vært positiv i regnskapet, da ubrukte HOD midler har blitt overført til senere år. Slik langtidsbudsjettet ser ut nå, er det sannsynlig at HOD balansen i regnskapet kan bli negativ som følge av for lite nye eksterne inntekter, og dermed et overforbruk av HOD midler for å dekke senterets kostnader og evt. underskudd. Dette leder videre til et behov for å avklare med adm.dir. UNN om UNN for en kortere periode kan bære en negativ HOD balanse dersom det blir behov for det. Budsjettet for 2025 skal uansett presenteres i balanse, jamfør de grunnleggende prinsippene, men det er samtidig viktig å avklare situasjonen med adm.dir. UNN fordi senteret ikke lenger har en oppspart buffer slik situasjonen ser ut nå. Det er fremdeles risiko for at HOD balansen blir negativ i 2025, og versjon 0.7. av budsjettet legges også frem med store utfordringer for 2026 og 2027. Dette utdypes nærmere under.

3.2.2 Inntekter

Basisbevilgning

- Helse Nord basisbevilgning: Bevilgning fra Helse Nord RHF er estimert til 5,0 MNOK for 2025, og deflator er brukt for økning i 2026 og 2027 i alle budsjettscenarier.
- HOD basisbevilgning:
 - Bevilgning fra Helse- og omsorgsdepartementet er i regjeringens forslag til statsbudsjett for 2025 på 47,1 MNOK, og det er estimert 2,7% økning i 2026 og 2,5% økning i 2027.
 - HOD basisbevilgning fra tidligere års akkumulerte bevilgninger forventes forbrukt i sin helhet i 2025.
 - I budsjettet tabell 1 er det ikke tatt høyde for at neste års HOD basisbevilgning reduseres av forrige års underskudd, da det ikke er avklart når dette eventuelt skal dekkes, ref. avsnitt 3.2.1. Akkumulert HOD-balanse viser likevel effekten av negative driftsresultater i 2025-2027.

Konkurransesatte bevilgninger:

- **Kontraktsfestede konkurransesatte midler:** Inntekter fra konkurransesatte programmer er i stor grad flerårige. Bevilgninger for 2025-2027 inkludert prognoserte prosjektforskyvninger fra 2024, er fordelt på 2025-2027. Det er forutsatt at prosjektene bruker all budsjettert bevilgning i det året de er bevilget for. Erfaringstall hittil viser likevel stor sannsynlighet for at deler av disse bevilgningene vil bli forskjøvet til senere år, og da blir inntektsføringen tilsvarende redusert.
- **Estimerte inntekter fra nye konkurransesatte bevilgninger:** Estimerte inntekter fra innslag på nye konkurransesatte bevilgninger er satt som null alle år i budsjettet. Formålet er å gjøre det tydelig omtrent hva behovet for ny finansiering er fremover. Estimat for nye konkurransesatte bevilgninger er satt opp i tabell 3 i kapittel 4, der de ulike forutsetningene og vurderingene for dette er gjort.

Oppdragsbevilgning:

- Kontraktsfestede oppdragsbevilgninger: De kontraktsfestede oppdragsbevilgningene som senteret har for 2025-2027 er lagt inn i budsjettet.
- Estimerte inntekter fra nye oppdragsbevilgninger: Estimerte inntekter fra nye oppdragsbevilgninger er satt som null alle år i budsjettet, for å tydeliggjøre behov for ny finansiering fremover. Estimat for nye oppdragsbevilgninger er satt opp i tabell 3 i kapittel 4.

Oppsummert kan det leses ut fra driftsresultatet i tabell 1 at behovet for ny finansiering per nå er estimert til 3,4 MNOK i 2025, 24,4 MNOK i 2026 og 32,1 MNOK i 2027.

3.2.3 Kostnader

Kostnadene er basert på prinsipper besluttet av ledelsen, og tar utgangspunkt i erfaring, læring og behov fra inneværende budsjettår, dvs. eksisterende budsjetter, prognoser og behov. Videre er kostnadsreduserende tiltak fra omstillingsprosessen også innarbeidet.

- Direkte projektkostnader er budsjettert basert på bevilgede budsjetter 2025-2027, justert for kostander i eventuelle nye prosjekter (både eksterne og nasjonale), samt prisjustert.
- Lønnskostnadene er budsjettert basert på årsverk per dags dato og er justert for kostnadsreduserende tiltak fra omstillingsprosessen. Dette gir en årsverksfordeling

for årene 2025-2027 på henholdsvis 63, 64 og 64,5 årsverk. Årsverkene er kun justert for kjente permisjoner som startes eller avsluttes de kommende tre årene. Lønnskostnadene er justert for en forventet lønnsvekst på 4,5%, 4,0% og 3,5%. Det er videre lagt inn en forventning om refunderte lønnskostnader på 3% i henhold til historiske tall.

- Avskrivninger og investeringer tilsvarer ved inngangen av 2025 investeringer knyttet til flytting i nye lokaler 2022 og løper i henhold til avskrivningsplan. Nye investeringer og avskrivninger knyttet til investeringer i infrastruktur er basert på estimat fra budsjett 2023 og 2024. Antatt effekt er lagt satt fra 1.5.2025.
- Andre driftskostnader er basert på prognose / nedjusterte budsjetter for 2024, justert for prisvekst. Kostnadene er også justert for tiltak fra omstillingsprosessen med at det er lagt inn en forutsetning om fremleie av 1/3 av senterets lokaler med effekt fra 1.5.2025.

3.2.4 Balansebudsjett HOD basisbevilgning

Prognosen for 2024 viser en overføring av HOD basisbevilgning fra 2024 til 2025 på 6,0 MNOK, og det er i budsjettet forutsatt at prognosen for 2024 inntreffer. Det er i versjon 0.7 forutsatt at alle tidligere oppsparte midler brukes i 2025.

4. Risikovurdering og tiltak

Senterets økonomiske situasjon har i løpet av de siste årene forverret seg gradvis, og dette skyldes i all hovedsak nedgang i innslag på søknader til konkurranseutsatte bevilgninger. Budsjett 2025-2027 v.0.7 (tabell 1) viser at senterets kontraktsfestede konkurranseutsatte bevilgninger går kraftig ned de kommende årene som følge av at eksisterende kontrakter avsluttes. Behov for nye konkurranseutsatte bevilgninger og nye oppdragsbevilgninger er ikke lagt inn i tabell 1 enda.

En foreløpig analyse av status for estimering av ny ekstern finansiering, samt risikovurdering av denne, følger under. Det er også foreslått noen overordnede tiltak for videre prosess.

4.1 Analyse av status for estimering av ny ekstern finansiering 2025-2027

Senteret har gjennom omstillingen gjennomført en intern drøfting av økonomisk modellering som inkluderte modell for å analysere risiko og usikkerhet for estimering av nye

inntekter. Styringsgruppen har fått modelleringen fremlagt i sak 18-2024 og 26-2024. For å få en smidig overgang fra omstillingen til budsjettprosess 2025-2027, er det valgt å ta utgangspunkt i modellen, som er senterets siste vurdering av et realistisk scenario, og gjøre enkelte justeringer basert på oppdatert kunnskap. Modelleringen ble gjort med utgangspunkt i et fremtidig stabilt år.

Det er tatt utgangspunkt i beslutningen om å legge til grunn et scenario med medium/lav risiko, og tabell 2 gir da innslagsprosent per finansjør i de kommende beregningene.

Tabell 2: Estimert innslagsprosent medium/lav risiko

Innslagsprosent modell	
Innslagsprosent EU	12,5 %
Innslagsprosent NFR	6,3 %
Innslagsprosent HN	8,8 %
Innslagsprosent Andre	7,5 %

Modellen forutsetter videre at bevilgninger går til prosjekter som har varighet på 3-4 år, og at det årlig sendes søknader for totalt 240 MNOK til senteret, hvorav 55% av dette er søknader til EU, 32,5% er søknader til Norges Forskningsråd, 5% er søknader til Helse Nord og 7,5% er søknader til andre programmer.

Per 1. november 2024 har senteret en prognose for utestående søknader 2024 på totalt 88,9 MNOK. Dette er betydelig lavere omsøkt beløp sammenlignet med modelleringen, men legges til grunn som oppdatert kunnskap.

For estimat av nye oppdragsprosjekter så er det gjort en ny vurdering som på nåværende tidspunkt fremdeles stemmer omtrent med den økonomiske modelleringen som la til grunn 2 MNOK årlig. Dette er derfor lagt til grunn.

Basert på forutsetningene over, er det i tabell 3 beregnet estimerte nye inntekter for kommende treårsperiode, målt mot behov for ny ekstern finansiering basert på budsjettert driftsresultat for 2025-2027. Budsjett 2025 kommer da ut i balanse, mens budsjett 2026 og 2027 får et restbehov på henholdsvis 14,2 MNOK og 15, 9 MNOK.

Tabell 3: Estimert for ny ekstern finansiering og restbehov

Budsjett 2025-2025 v0.7	Budsjett 2025	Budsjett 2026	Budsjett 2027
Estimert behov ekstern finansiering 2025-2027	- 3,4	- 24,4	- 32,1
Estimerte nye konkurranseutsatte bevilgninger omsøkt i 2024	1,4	1,7	1,7
Estimerte nye konkurranseutsatte bevilgninger omsøkt 240 MNOK årlig fra 2025	0,4	6,5	12,5
Estimerte nye oppdragsprosjekter	2,0	2,0	2,0
Restbehov	0,5	14,2	15,9

Større utlysninger og søknader som KI-milliard og SFI er ikke hensyntatt i estimatene over, og vil komme i tillegg dersom senteret får tilslag på denne type prosjekter. Innslag på store programmer er viktig for senteret siden de store prosjektene senteret har hatt avsluttes i 2024 og 2025. Det må tas stilling til hvordan slike store innslag skal budsjetteres.

Med nye estimerte bevilgninger til konkurranseutsatte prosjekter og oppdragsprosjekter, vil HOD-balansen forbedres noe, se tabell 4.

Tabell 4: HOD-balanse etter nye estimerte bevilgninger

(tall i MNOK)	Prognose 2024	Budsjett 2025	Budsjett 2026	Budsjett 2027
Balanse HOD basisbevilgning				
Inngående balanse HOD basisbevilgning	12,7	6,0	0,5	13,7
HOD basisbevilgning inneværende år (statsbudsjett)	45,1	47,1	48,4	49,6
Forbruk HOD basisbevilgning inneværende år	- 51,8	- 52,6	- 62,6	- 65,5
Balanse akumulert HOD basisbevilgning	6,0	0,5	13,7	29,6

HOD-balansen etter at effekter av nye estimerte inntekter er innarbeidet, er for 2025 positiv med 0,5 MNOK. Dette forutsetter at eksisterende eksterne prosjekter går som planlagt, samt at kostnadene holdes på budsjettert nivå. HOD-balansen for 2026 og 2027 viser at senteret fortsatt har utfordring med negativ HOD-balanse disse årene.

Det må jobbes videre internt med å vurdere modellen som er lagt til grunn for nye eksterne inntekter før budsjettet ferdigstilles.

4.2 Risikovurdering av senterets behov for ekstern finansiering

Det primært viktige for den fremtidige budsjettsituasjonen er at senteret gjør en grundig risikovurdering av behovet for ekstern finansiering, og versjon 0.7 har derfor fokus rettet mot beskrivelse av noen overordnede risikoer og tiltak som kan diskuteres videre. Det er valgt å dele risikovurderingen inn i to hoveddeler, én del som belyser risikoområder som ligger i omgivelsene til senteret, og én del som belyser risikoområder internt på senteret. Forslag til noen overordnede tiltak for veien videre oppsummeres samlet til slutt.

4.2.1 Risikovurdering av omgivelsene

Utfordringsbildet er sammensatt, og det skjer endringer i samfunnet generelt som også påvirker senterets økonomiske rammebetingelser. Finansiørene av forskning endrer gradvis retning ut fra samfunnstrender og prioriteringer, men endringene ser ikke ut til å slå heldig ut for forskning på e-helseområdet. Flere forskningsmiljøer innenfor e-helseområdet har utfordringer med ekstern forskningsfinansiering. Videre deles noen erfaringer fra senteret.

For eksempel har senteret historisk sett fått tilslag på en betydelig andel forskningsmidler fra Norges Forskningsråd. De senere år har dette avtatt og innslagsprosenten har gått betydelig ned. Senteret opplever at forskningsprogrammer og midler som lyses ut, i større grad er sektorovergripende, hvilket medfører større konkurranse da det er flere som vil ha sin andel av midlene.

Vi ser også en trend der det lyses ut flere forskningsprosjekter med krav til økt samarbeid med industri og andre offentlige aktører, hvor ofte en gitt andel av budsjettet er forbeholdt dem. Vi har gjort en sammenligning av søknader sendt til Norges Forskningsråd i 2020 og 2024. Beregninger viser at det i 2020 tilfalt en betydelig større andel av budsjett i utlysninger til senteret, opp mot 80%, mens senterets budsjettandel i søknader sendt i 2024 er rundt 45%. Senteret er også med på flere søknader der en forskningsinstitusjon ikke kan være ledende partner, og dermed får en mindre andel av budsjettet.

Videre opplever senteret at maksimale rammer innenfor de ulike utlysningene ikke har økt i takt med stor økning i årlig lønn og prisvekst. De siste årene har lønns- og prisveksten vært betydelig, noe som merkes ved at man får mindre ressurser for den samme rammen sammenlignet med tidligere. Når de totale forskningsrammene ikke øker i takt med lønns- og prisvekst, betyr det at man får mindre forskning for de samme midlene.

En annen trend senteret har sett, særlig det siste året, er at forskningsmidler lyses ut i to steg, både nasjonalt og internasjonalt. Dette medfører at søknadssyklusen blir svært lang. Et typisk søknadsforløp har tidsfrister og arbeidet må starte i god tid før fristen til steg 1. Deretter kommer behandlingstid for steg 1 og forhåpentligvis evaluering som gir mulighet til å levere til steg 2 fristen. Deretter kommer ny behandlingstid før søknaden forhåpentligvis får tilslag og det kan planlegges oppstart. Varigheten på to-stegs søknadsforløpene varierer, men har til felles å være lange. I de ti søknadene med to steg som senteret for tiden er involvert i, har flere av søknadssyklusene en varighet på over et år. På den ene siden kan lange prosesser bidra til å sikre kvalitet, men på den andre siden vil lange prosesser føre til økte kostnader og krevende forhold for planlegging og budsjettering.

Et siste eksempel på en trend vi ser er at manglende tilslag fra forskningsfinansiører som tradisjonelt har gitt senteret tilslag på midler, har medført at senteret i større grad har søkt

på midler fra alternative finansiører. Dette er i stor grad programmer som ikke gir full finansiering, for eksempel ved begrensning i andel overhead, maksimumsgrenser på timepris og krav om egeninnsats. Dermed gir ikke innslagene den ønskede økonomiske effekten.

4.2.2 Risikovurdering av interne forhold

Et av målene med omstillingen er å etablere en ny organisasjon som er rigget for å løse sitt oppdrag og å vinne konkurranser om ekstern forskningsfinansiering som understøtter oppdraget. Det har vært drøftet mange risikoer gjennom omstillingen som knytter seg til senterets evne til å skaffe ekstern finansiering.

Estimatene i tabell 3 for nye konkurranseutsatte bevilgninger er sammenlignet med senterets historiske erfaringer justert ned. Realistisk innslagsprosent vurderes f.eks. i dag lavere enn hva historiske tall og erfaringer tilsier, og det er krevende å oppnå samme omsøkt beløp som tidligere. Målet om 240 MNOK i omsøkt beløp, som historisk har vært et realistisk tall, er senteret langt unna i 2024. Dette til tross for at arbeidsinnsatsen i timer er økt i 2024 når det kommer til søknadsskriving. Historiske tall sett fra ulike vinkler er dokumentert i virksomhetsrapport for prosjektportefølje (sak 34-2024).

Når det kommer til risikoer så er det nærliggende å starte med å trekke opp risikoen rundt tre sentrale variabler; *omsøkt beløp, tilslagsprosent og prioritering/fordeling av søknader*. Det er flere endringer i omgivelsene som kan forklare situasjonen senteret har kommet opp i, og internt må senteret se på hvordan disse utfordringene skal møtes.

For det første er omsøkt beløp en viktig indikator for om senteret finner tilstrekkelig med relevante finansieringskilder for å drive sitt akkvisisjonsarbeid. Trenden for omsøkt beløp går i feil retning, og dersom trenden ikke snus utgjør det en stor risiko for senterets økonomi. Situasjonen er sammensatt, men senteret må finne gode tiltak for å redusere risikoen for lavt omsøkt beløp.

For det andre er tilslagsprosenten en viktig indikator for om senterets evne til å omsette omsøkt beløp til tilslag på søknader. Vi vet at det er mange faktorer som påvirker tilslagsprosenten, og senteret må jobbe aktivt med å finne de gode tiltakene for å redusere risikoen for at tilslagsprosenten reduseres.

For det tredje er prioritering og fordeling av søknader et viktig tema. For eksempel har senteret lenge hatt som mål å øke fordelingen av søknader mot EU, men har til nå ikke lykkes tilstrekkelig med dette. Dette er en sammensatt utfordring, og handler ikke bare om å dreie mot EU. Det krever også en faglig overlapp mellom hva senteret skal satse på og det som etterspørres av forskningsfinansiørene. Senteret har høy kompetanse, men det må finnes gode tiltak for å redusere risikoen for at senteret ikke finner den rette fordelingen av søknader.

4.2.3 Tiltak

Det må jobbes videre med helhetlige tiltak under riggingen av ny organisasjon. For versjon 0.7 spilles det opp noen overordnede aktuelle tiltaksområder som kan jobbes videre med når det kommer til å redusere risikoen for at senteret ikke klarer å hente inn nye eksterne inntekter fremover.

For det første kan senteret ta en strategisk aktiv rolle i forhold til problemstillinger knyttet til risikoer som ligger til senterets omgivelser. Med det menes at spørsmålene også løftes til et nasjonalt nivå for e-helseområdet. Risikoreduserende tiltak kan f.eks. være etablering av det planlagte vitenskapelige rådet som vil kunne ha en strategisk viktig rolle for fremtidige faglige prioriteringer. Videre kan styringsgruppen gjennom revidert mandat ta aktive grep til nytte for senteret og e-helseområdet. Senteret kan selv aktivt løfte frem behovet for forskning og finansiering av forskning med senterets interesser i ulike fora, og jobbe aktivt med nettverksbygging. Det er viktig at senteret fortsetter samarbeidet med senterets interesser, og at senteret også utvikler samarbeidet med helsenæringen.

For det andre kan senteret jobbe internt med å vurdere tiltak for de tre risikoområdene nevnt over. For å øke *omsøkt beløp* til et bærekraftig nivå må det gjøres gode vurderinger rundt tiltak. Senteret må ha en god balanse mellom å søke på store, mellomstore og små programmer, og ha en god balanse mellom å ta koordinatrollen og være samarbeidspartner. Det må vurderes tiltak som gjør at senteret på en balansert måte tilpasser seg forskningsfinansiørene sine behov, og at organisasjonen kan bygge mer effektive søknadsprosesser hvor kompetansen til senteret som helhet brukes på en god måte.

For å forbedre senterets *innslagsprosent* må det settes i gang tiltak som bygger kvalitet både når det kommer til faglig kvalitet, og kvalitet på de helhetlige søknadsforløpene. Dette må jobbes med kompetanseheving internt, men også gjennom å samarbeide med sterke fagmiljøer og de relevante interessentene.

Prioritering og fordeling av søknader er et område som krever oppmerksomhet og strategisk ledelse. Det er allerede beskrevet gjennom styringsgruppens rolle, og et planlagt vitenskapelig råd sin rolle, men det må også ses på tiltak som utvikler intern styring når det kommer til prioriteringer.

5.0 Oppsummering og veien videre

Budsjettnotat v.0.7 bærer preg av at senteret er i en veksling mellom gammel og ny organisasjon, og det gjenstår internt arbeid som kan påvirke budsjettet på ulike måter.

Denne versjonen har hatt søkelys på den største utfordringen, som er behov for nye eksterne inntekter, og det er ikke lagt frem ulike budsjettscenarier og en helhetlig risikovurdering av både kostnader og inntekter.

Senteret ønsker at styringsgruppen gjennomfører en diskusjon rundt retningsvalg knyttet til økonomi og hvordan styringsgruppen fremover kan bidra til at senteret løser sitt oppdrag og forbedrer sine muligheter for å lykkes med å dekke behovet for finansiering.