

Til: Representantskapet

Fra: Landsstyret

Sak: 10\_2025\_Økonomisk langtidsplan 2025 - 2029 – justert utgave

Dato: 25.05.2025

## Langtidsbudsjett 2025 – 2029 – justert utgave (erstatte tidligere planer)

### Forslag til vedtak

Langtidsbudsjettet godkjennes i henhold til vedlagte forslag, og gjelder for perioden 2025 – 2029. Langtidsbudsjettet vil bli gjennomgått en gang per år, og korrigeres om nødvendig.

### Bakgrunn

På representantskapsmøte i juni 2022 ble langtidsbudsjettet fremlagt med følgende vedtak:  
*«Langtidsbudsjettet godkjennes i henhold til vedlagte forslag, og gjelder for perioden 2022 - 2026».*

Bakgrunnen for at vi ønsker å justere langtidsbudsjettet og legge det frem for representantskapet, er flere:

- Konjunkturedgang i bransjen (fortsett)
- Høy arbeidsledighet og økonomiske konsekvenser de tre siste årene
- Endringer i organisasjonen og ressurser de siste
- Generelt uforutsigbare økonomiske tider
- Høyere renter de siste årene
- Underskudd i 2024 i en størrelsesorden som krever særskilt oppmerksomhet

Vårt hovedmål på lang sikt er å skape en sunn og bærekraftig økonomisk utvikling, som gir oss handlingsrom og ressurser til å utvikle organisasjonen videre i henhold til vedtatt strategi, og ha investeringsmidler til å jobbe med strategisk faglig utvikling til det beste for våre medlemmer, faget og organisasjonen.

Vi har flere delmål for økonomien:

1. Drive en robust økonomi med en sunn egenkapital.
2. Videreutvikle en faglig sterk organisasjon i henhold til strategi.
3. Videreutvikle potensial i eksisterende satsinger, og ha økonomisk investeringskapital til å satse på nye
4. Redusere økonomisk risiko

### Hovedbilde

Budsjettet beskriver hovedtrekkene i utviklingen til våre ulike virksomhetsområder, basert på historiske tall og utviklingen de siste årene.

Målet i langtidsplanen om en robust økonomisk utvikling, medfører naturligvis at vi må balansere ønsker og behov. Spesielle satsninger på utvalgte områder kan medføre større investeringer som gir underskudd. Det er viktig at vi er bevisst på dette og raskt sørger for å bringe økonomien i balanse med en forsvarlig egenkapital.

Investeringen i digitale verktøy er et godt eksempel. Det var helt nødvendig å investere i nye nettsider, medlemssystem og ikke minst nytt økonomisystem. Denne investeringen sammenfalt med korona og underskudd i påfølgende år.

Alle ansatte var permittert på et tidspunkt, og i 2020 «sparte» vi 4 millioner i lønnskostnader. Vi endte året omtrent i balanse, men det var store innstramminger som måtte til, og dette gikk hardt utover ansatte i sekretariatet.

Det er en uheldig situasjon vi må ruste oss for at kan skje igjen. Solid egenkapital og bra likviditet kan gi større handlingsrom ved uforutsette utgifter.

Egenkapitalen må være i samsvar med likviditeten. Det vil si; nok til å kunne betale faste kostnader som lønn og husleie.

Med dette «friskt i minne», ser vi at mye treffer oss samtidig. Høy arbeidsledighet i bransjen, dyrtid, færre som melder seg på kurs, færre søkbare midler, og i 2025 nedgang i medlemsmassen.

En robust egenkapital anses å burde kunne dekke 4-6 måneders drift av forbundet. Egenkapitalen er blitt svekket med 3,6 millioner gjennom flere år, og vi går vi inn i 2025 med en egenkapital på 10.378. Den vil dekke ca 5 måneders drift av forbundet.

Likviditetsgraden (altså forbundets evne til å dekke løpende utgifter og gjøre nødvendige innkjøp ved behov), er sunket i takt med tapping av egenkapitalen. I desember 2024 lå den på 1,8, mens den bør ligge på mellom 2 og 3. For å komme frem til likviditetsgraden tar man omløpsmidler – kortsiktig gjeld.

### Kontingent og abonnement – Medlemstall

Medlemstall og medlemsvekst er en nøkkelfaktor for oss. For at NAL skal kunne representere fagfeltet og arkitektenes felles interesser, er vi nødt til å oppleves som faglig relevante for alle arkitekter.

De senere årene har vi systematisk arbeidet med å verve studenter, og dette har gitt resultater. Det er mest sannsynlig det viktigste tiltaket vi investerer i. Det er fremtidens fullt betalende medlemmer.

Vi legger til grunn en ganske flat medlemsutvikling, med netto økning på 50 yrkesaktive medlemmer hvert år. Dette vil avhenge av at markedet tar seg opp igjen, og arbeidsledigheten synker. Denne utviklingen må vi følge med på.

Det er viktig å understreke at inntektene fra medlemskontingenten ikke nødvendigvis følger med antall medlemsutviklingen. NAL har gode ordninger for redusert kontingent når man er arbeidsledig, og det gir reduserte inntekter fra kontingenten. Antall medlemmer som var fritatt pga arbeidsledighet har økt fra 25 til 53 fra 2019 til i dag.

Kontingentsatsene til NAL er de høyeste blant de det er naturlig å sammenligne seg med, det gjør det vanskelig å øke medlemskontingenten utover KPI. Vi vil legge opp til en prisutvikling for neste år som ligger omtrent på årlig KPI.

50 nye medlemmer (fullt betalende) vil gi oss en inntektsøkning på ca 3% frem mot 2029.

|                     | 2016    | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    | 2023    | 2024    | 2025    | 2026  |
|---------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-------|
| <b>Kontingent</b>   | 5.150,- | 5.272,- | 5.396,- | 5.512,- | 5.628,- | 5.710,- | 5.880,- | 5.930,- | 6.143,- | 6.395,- | 6.612 |
| <b>Endring i %</b>  | 2,2%    | 2,2%    | 2,4%    | 2,1%    | 2%      | 1,2%    | 3%      | 0,85%   | 3,6%    | 4,1%    | 3,4%  |
| <b>Endring i kr</b> | 105,-   | 122,-   | 124,-   | 116,-   | 116,-   | 82,-    | 170,-   | 50,-    | 213,-   | 252,-   | 217-  |

### Kurs og kompetanse

Kursvirksomheten i NAL har vært krevende de senere årene, og det er vanskelig å få virksomhetene til å vise overskudd.

I 2024 presenterte sekretariatet et forslag om å legge om kursvirksomheten.

Det var to ting som var kritiske å få til:

1. Få ned kostnadene
2. Øke inntekter

I 2019 måtte kursvirksomheten strømmes, og det ga oss noen fordeler som vi kunne utnytte på en god måte.

Historisk sett har vi ikke maktet å ha overskudd med kursporteføljen vår, derfor er det vært viktig å ikke bare strømme kursene våre, men å produsere digitale kurs. Det sparer utgifter til leie av sal, og kostbare strømmeutgifter.

Kursvirksomheten er svært konkurranseutsatt, med mange aktører som tilbyr gratiskurs, delvis også fra våre egne lokalforeninger og store arkitektfirmaer.

Vi får tilbakemelding fra medlemmer på at våre kurs er kostbare. Vi gjør stadig benchmark i markedet, og vi ligger på omtrent samme nivå med dem det er naturlig å sammenligne seg med.

Det er likevel vanskelig å få en bærekraftig økonomi ut av kursporteføljen vår. For hver kursdeltaker som deltar på kurs, koster det forbundet ca 1.000,-.

Vårt inntrykk er at det er lavere betalingsvilje i bransjen generelt, men også spesielt de senere årene gitt høy arbeidsledighet i markedet.

Arkitekturdagen er vårt største og viktigste enkeltarrangement. Vi ønsker å gjennomføre Arkitekturdagen hvert tredje år, i takt med Oslo arkitekturtriennale.

De senere årene har Arkitekturdagen blitt arrangert i samarbeid med OAT, altså hvert 3. år. Det er en viktig strategisk beslutning. Arkitekturdagen vil da bli avholdt fortrinnsvis i Oslo. Ressursmessig, både bemanning og økonomisk, er dette maks innenfor det vi mener forbundet kan påta seg.

Arrangementskostnadene for Arkitekturdagen har vært høye, og aldri gitt overskudd til forbundet når vi legger inn personalressurser i regnskapet. Det må jobbes strategisk med kommersielle aktører og allianser for å kunne ha ressurser til å gjennomføre Arkitekturdagen i fremtiden.

Det budsjetteres for Arkitekturdagen i 2026.

Satsingen på digitale kurs må evalueres fortløpende, og justeres om nødvendig. Målet på sikt er å lage en «rigg» rundt kurs som ikke krever store faglige ressurser fra sekretariatet, og at «produksjonskostnadene» holdes nede.

Det må antas at inntektene utvikles i henhold til KPI.

### Konkurranser

Arkitektkonkurranser er et område i utvikling. Vi sier at vi er landet største kompetansesenter for konkurransevirksomhet og det er viktig at vi arbeider for å beholde vår posisjon og komme private aktører i forkjøpet.

Konkurranser har tradisjonelt vært ensbetydende med plan- og designkonkurranser, men vi ser at markedet utvikler seg og nye konkurranseformer krever at vi tilegner oss kunnskap og videreutvikler vår portefølje.

Med en nedgang i antall ansatte, er det viktig at ansatte i fagavdeling har høy gjennomføringskompetanse for konkurranser. Rent økonomisk ser vi at dette gir overskudd.

Å gjennomføre konkurranser ser vi at krever høyere grad av juridisk kompetanse, fordi vi ser en dreining mot mer «skreddersøm» av konkurransevilkår som gir behov for å kjøpe inn juridisk kompetanse. Det er en kostbar tjeneste og som kan gå ut over betalingsevne og vilje fra oppdragsgiver til å gjennomføre arkitektkonkurranser.

Konkurransevirksomhetene vår blir også konkurranseutsatt, og vi må regne med å legge mer ressurser i å få oppdrag som konkurransesekretariat.

Vi legger til grunn en forsiktig kpi-justert inntekt for konkurranser.

### Prosjekter

Prosjektarbeidet er viktig fordi det styrker organisasjonens faglige posisjon, bidrar til utviklingen av rammebetingelser for faget, øker den faglige kompetansen/utviklingen i sekretariatet – og bidrar økonomisk.

Prosjektene i NAL utarbeides i tett samarbeid med andre aktører som finansierer deler eller hele prosjektet.

Vi erfarer at det er færre prosjektstøttemidler å søke på, og beløpene går ned. Et godt eksempel er kutt fra KDD til vårt Bylivsenter, som ble redusert fra to til en mill. Kroner i 2023.

Også på dette området er vi konkurranseutsatt, med andre organisasjoner og aktører som vil kunne ønske å overta prosjektene.

Dette er et område som revisor beskriver som «høy» risiko, fordi det stadig blir færre søkbare midler i markedet. Samtidig vil vi fortsette å utvikle prosjektideer og søke midler innenfor fagfelt som ligger tett på våre politiske satsingsområder, og hvor vi kan se at det vil komme medlemmer til gode.

Dersom vi skal styrke de andre områdene, uten å øke antall ansatte og vår kapasitet, vil vi kunne overføre ressurser fra prosjektområdet til kurs/kompetanse og konkurranser.

Vi ser derfor en nedgang på prosjektområdet fremover, ca 30%.

## Annonser og tidsskrifter

Annonsemarkedet har vært under press lenge, men vi har klart å holde dette stabilt. Selv om inntekter fra produktannonsene har gått ned, har vi klart å kompensere dette gjennom nye tilbud. Stillingsannonser har vært krevende de senere årene grunnet høy arbeidsledighet.

Betydningen av de ulike annonsekanalene vil endre seg med et skifte mot større andel digitale-/nettannonser, hvor betalingsviljen er lavere. Vi ser også en utvikling mot økt innholdsmarkedsføring i vårt segment.

Omleggingen av Arkitektnytt fra papir til digitalt har vært vellykket, og lesertallene øker. Likevel må det vurderes å legge eksklusivt innhold bak betalingsmur, noe som kan påvirke fremtidig inntekter fra annonser. Dette vil påvirke volumet, og samtidig sette annonseinntekter i en utsatt posisjon.

Mulighetene er absolutt tilstede, fordi vi har en svært attraktiv målgruppe. Annonserer treffer godt målgruppen sin ved å annonsere hos oss.

Vi har lagt til grunn en forsiktig økning i annonseinntekter øker svakt med prisstigningen med ca 3%.

Kostnadene til produksjonen må konkurranseutsettes med jevne mellomrom, og at vi alltid kvalitetssikre at vi har gunstige priser på nett, produksjon av papirmagasin og distribusjon.

## Organisasjonsutvikling

### Faglige ressurser og organisering

For å ivareta og styrke NAL-sekretariatet sin rolle som faglig ressurs, høringspart og samfunnsaktør, er det viktig å opprettholde eksisterende kompetanse og kapasitet. Det kan også være behov for å styrke enkelte områder, som juridisk kompetanse, som blant annet er relevant for arbeid med konkurranser og rammebetingelser.

En tettere bruk av faglige ressursgrupper blant medlemmene bør vurderes som et virkemiddel for å tilføre kapasitet og sikre faglig forankring.

Det foreslås ingen økning i bemanning i dette langtidsbudsjettet. Eventuelle satsinger på økt kapasitet eller ny kompetanse må vurderes når den økonomiske situasjonen tillater det. Vi må samtidig balansere mellom faste stillinger og innkjøp av tjenester, med utgangspunkt i hva som gir størst verdi for organisasjonen og medlemmene.»

## Personalkostnader

Andelen personalkostnader ifht. totale inntekter utgjør ca. 55%. Vi har redusert antall ansatte i NAL, og er i dag 21 årsverk, mot 31 for fem år siden.

Personalkostnaden vil forventes å øke de neste fem årene. Med minimum KPI-justering av lønnsutvikling. Vi har ikke lagt til grunn en økning av ansatte i administrasjonen den kommende perioden, og vente med juridisk kompetanse når økonomien ser bedre ut.

Med en KPI-justering av dagens lønnskostnader og noe styrking av ressurser, vil vi ha personalkostnader på 25,8 mill i 2026.

### Faste kostnader

For andre faste kostnader forutsetter vi en ganske flat utvikling i perioden. Kostnadene vil i stor grad øke med prisstigningen, som vil reduseres av besparelser og effektivisering i perioden.

Kostnadene (eks personal) er forventet å øke, under forutsetning av at vi har stabil bemanning.

Husleien vil justeres ned for 2026 med i underkant av 30%, da ombygging vil gi muligheter for å leie færre m2. i Josefinesgate.

### Oppsummert

Vil vårt langtidsbudsjett for overordnede poster se slik ut i perioden frem mot 2029. Det er en kpi-justert inntektsprognose, og faste/variable kostnader som følger ad. Egenkapitalen må holdes på et forsvarlig nivå (tilsvarende fem måneds drift), og en likviditetsgrad på minimum to, ideelt sett tre.

### Langtidsprognose - hovedtall

(mill kr)

| (alle tall i 1000 kr) | R2023       | R2024         | B 2025     | P2026      | P2027     | P2028     | P2029     |
|-----------------------|-------------|---------------|------------|------------|-----------|-----------|-----------|
| Inntekter             | 41 901      | 36 660        | 41 329     | 41 945     | 43 009    | 44 045    | 45 103    |
| Variable kostnader    | 10 363      | 9 149         | 8 690      | 8 865      | 9 149     | 9 280     | 9 340     |
| Dekningsbidrag        | 31 538      | 27 511        | 32 639     | 33 080     | 33 860    | 34 765    | 35 763    |
| Personalkostnader     | 21 385      | 21 043        | 24 500     | 25 284     | 26 093    | 26 928    | 27 790    |
| Faste kostnader       | 10 810      | 9 202         | 8 217      | 7 606      | 7 714     | 7 825     | 7 940     |
| <b>Driftsresultat</b> | <b>-657</b> | <b>-2 734</b> | <b>-78</b> | <b>190</b> | <b>53</b> | <b>12</b> | <b>33</b> |

### Kommentarer:

Variable kostnader, personalkostnader og faste kostnader økes med KPI på 3,2 % pa.

Husleie reduseres med 30% i 2026, deretter økning med KPI på 3,2 pa.

Variable kostnader settes prosentvis ihht inntekt på de ulike områdene.