

Dokument	Godkjennes av	Utarbeidet av	Versjon	Dato
Felles sak til universitetsstyrenes møter i mai og juni 2018	Universitetsdirektørene	Cecilie Ohm, Johannes Falk Paulsen	1.0	09.05.18

Universitetssamarbeidet BOTT – samarbeid om administrative systemer. Anskaffelse av løsninger innenfor økonomi inkludert lønn/lønnsnær HR

Det vises til tidligere orienteringssaker til universitetsstyrene der det ble redegjort for samarbeidet mellom de fire institusjonene (UiB, UiO, UiT og NTNU) om anskaffelse av felles administrative systemer innen lønn, personal og økonomi. Det vises særskilt til orienteringssaker våren 2017 og senest i mars/april 2018 der det ble orientert om at Direktoratet for økonomistyring (DFØ), som er en statlig aktør som leverer lønns- og regnskapstjenester til departementene og flere andre statlige organer, blir vurdert som leverandør.

Historikk

UiO, UiB og NTNU har siden 1990-tallet samarbeidet om felles drift og forvaltning av økonomisystemene. Det har vært en suksess og har medført at institusjonene har hatt tilgang på stabile løsninger, til en kostnad som er vesentlig lavere enn om institusjonene skulle etablert og driftet løsningene hver for seg. Dette samarbeidet ble utvidet ved at man inkluderte Universitet i Tromsø i arbeidet med å anskaffe en ny løsning.

Anbudsregler og kontraktsmessige forhold gjør at disse systemene nå må ut på nytt anbud. Videre er det for virksomhetenes egen del rasjonelt å gjøre en vurdering av om en har riktige systemportefølje for å dekke fremtidens behov. Det skjer en stadig utvikling i dette markedet, og en kan ikke ta for gitt at behovene som dannet grunnlag for beslutninger den gang dagens systemer ble anskaffet vil dekke behovene for de kommende årene. På den bakgrunn ble det i 2015 fremmet likelydende saker for styrene ved UiB, UiO, NTNU og UiT, hvor følgende vedtak ble fattet:

1. Styret tar til etterretning at det gjennomføres forprosjekt og anskaffelsesprosess for felles administrative systemer innen lønn, personal og økonomi med tilhørende moduler.
2. Styret tar til etterretning at prosessen gjennomføres og finansieres som et samarbeid mellom Universitetet i Oslo, Universitetet i Bergen, Norges teknisk-vitenskapelig universitet og UiT Norges arktiske universitet i regi av BOTT-samarbeidet, og forplikter universitetet til å prioritere nødvendige ressurser til gjennomføring av samarbeidet
3. Styret ber om rapportering på fremdrift i arbeidet

Styrene har jevnlig bli orientert om fremdriften i arbeidet, ved at det har blitt lagt frem til sammen fire felles styresaker siden 2015.

Digitale løsninger for et effektivt administrativt arbeid

BOTT er et samarbeid der formålet er å styrke de deltakende organisasjonenes evne til å levere administrative og tekniske tjenester som støtter opp om organisasjonens primærvirksomhet. BOTT-samarbeidet skal bidra til utvikling av gode administrative løsninger i universitets- og høyskolesektoren, og resultatene skal så langt det er mulig deles åpent.

Etter å ha avsluttet et omfattende mulighetsstudie, besluttet de fire institusjonene å gjennomføre et felles moderniserings- og digitaliseringsløft i BOTT innenfor de administrative fagområdene, med ambisjon om å forenkle, forbedre og fornye de administrative prosessene for å frigjøre ressurser. Det skal anskaffes nye felles løsninger innen økonomi og Lønn/HR basert på felles arbeidsprosesser. Prosessene skal digitaliseres så langt det er mulig, som for eksempel fra *«et behov oppstår til det er dekket hos sluttbrukeren (ende-til-ende) og leverandør har fått sin betaling»*. Data skal registreres en gang og skal kunne gjenbrukes på tvers av tjenester og systemer. Løsningene må bygge på de offentlige arkitekturprinsippene og aktivt støtte sektorens implementering av disse. Videre skal leveransen bidra til å realisere sektorens IKT-strategi. Fra oppstartstidspunktet skal hvert universitet være i stand til å realisere konkrete mål om årlig kostnadsreduksjon knyttet til bemanningen innen lønn, HR og økonomi.

Strategien skal realiseres gjennom samarbeid om felles anskaffelse av nye løsninger innen økonomi, lønn og HR, samt arbeid med å utvikle felles praksis (like arbeidsprosesser), enklere organisering av fagområdene og ikke minst styrking av vår omstillingsevne. Som premiss ligger økt bruk av standardiserte løsninger og arbeidsprosesser, samt felles forvaltning og drift.

I dag bruker de fire institusjonene store beløp til administrasjon, hvilket tilsier at det er et potensiale for innsparing.

Forprosjekt med DFØ

Direktoratet for økonomistyring (DFØ) leverer standard økonomitjenester til 188 statlige virksomheter. Av disse mottar 187 virksomheter tjenester på lønnsområdet og 165 på regnskapsområdet. Dette utgjør 86 % av landets statlige virksomheter, og inkluderer bl.a. Skatteetaten, Politi- og lensmannsetaten og Barne-, ungdoms- og familieetaten (Bufetat). DFØ er underlagt Finansdepartementet.

Gjennom dialog med Kunnskapsdepartementet er de fire BOTT-institusjonene bedt om å gjennomføre en grundig prosess der DFØ skal vurderes som tjenesteleverandør innenfor hele eller deler av tjenesteområdene økonomi og lønn/HR. En slik vurdering må gjennomføres før en eventuell dialog med et ordinært kommersielt marked igangsettes. DFØ kan ikke være en tilbyder i en offentlig anskaffelse på lik linje med eksterne leverandører.

Utgangspunktet for forprosjektet har vært en kravspesifikasjon/grunnlag som ble brukt i en avklaringsprosess med DFØ våren 2017 (DFØ-grunnlaget). DFØ-grunnlaget beskriver 7 hovedprosesser innenfor områdene økonomi/prosjekt og lønn/HR. Disse prosessene er BOTTs omforente ramme for digitaliseringsprogrammet. Avklaringsprosessen avdekket at DFØs nåværende

tjenestetilbud ikke dekker BOTT-institusjonenes behov fullt ut, men at tjenestene er basert på løsninger som kan utvides til å dekke BOTTs behov.

Forprosjektet har hatt som mandat å foreta nødvendige avklaringer for et gjennomføringsprosjekt (innføringsprosjekt). Følgende målsetninger ligger til grunn:

- I et tett faglig samarbeid med DFØ avklare hva som skal til for at DFØ kan bli BOTT og UH-sektorens langsiktige strategiske partner innenfor områdene økonomi, lønn og lønnsnær HR.
- Avklare grensesnittene mellom BOTTs arbeid innenfor strategisk/utvidet HR og lønnsnær HR
- Beskrive et overordnet tidsløp for et innføringsprosjekt
- Utarbeide et omforent beslutningsgrunnlag for neste fase (vedlegg 4)

Forprosjektet skal være på et tilstrekkelig detaljert nivå slik at det kan fattes en beslutning om det er grunnlag for å gå videre med DFØ i et innføringsprosjekt. Tilnærmingen i forprosjektet har vært å klarlegge hva som skal til for at DFØ kan bli BOTTs fremtidige leverandør av lønns-, HR- og økonomitjenester. Som et grunnlag ligger Regjeringens digitaliseringsrundskriv og Kunnskapsdepartementets digitaliseringsstrategi (begge fra våren 2017).

I forprosjektet har man lagt særlig vekt på å få avklart følgende 5 rammebetingelser (krav):

- Finansdepartementet har gitt DFØ rammevilkår som gjør at de kan utvikle sine tjenester til å bli en strategisk partner.
- Det vil bli etablert en modell for strategisk samarbeid. Modellen skal legge grunnlag for et gjensidig forpliktende samarbeid om felles utvikling av tjenester.
- BOTT har fått forpliktende svar på at kravet om eierskap og kontinuerlig tilgang til egne data (i sann tid) er løsbart.
- Integrasjonsløsninger mellom BOTT-institusjonenes egen systemportefølje og DFØs systemleveranser kan utvikles.
- De økonomiske rammene både for et implementeringsprosjekt og videre utvikling er spesifisert og garantert.

Forholdet til sektoren og Kunnskapsdepartementets tjenesteorgan

I 2017 utarbeidet Kunnskapsdepartementet en digitaliseringsstrategi¹ for universitets- og høyskolesektoren 2017-2021. Strategien legger til grunn at «som hovedprinsipp skal støtteoppgaver realiseres som fellestjenester hvis det kan dokumenteres at dette gir økt kostnadseffektivitet eller bedre tjenester». I strategidokumentet omtales prosessen mellom DFØ og BOTT, og det påpekes at man ønsker å avvente om DFØ har løsninger som er «robuste nok til å takle kompleksiteten i UH-institusjonene». Når BOTT-institusjonene nå har konkludert med at dette er tilfelle, styrker det DFØs kandidatur som leverandør av en felles løsning for sektoren.

¹ Digitaliseringsstrategi for universitets- og høyskolesektoren 2017-2021:
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/digitaliseringsstrategi-for-universitets--og-hoyskolesektoren---/id2571085/>

I dag er det 16 andre universitet og høyskoler (se vedlegg 4) som er kunde av DFØ og som benytter SAP for lønnstjenester. Det er 17 universitet og høyskoler som benytter Unit4 Business World (tidligere Agresso) for økonomitjenester, levert av KD sitt tjenesteorgan (tidligere Uninett).

Når BOTT nå vil få levert en samlet portefølje av tjenester fra DFØ som er tilpasset sektorens behov, kan et naturlig scenario være at BOTT-DFØ løsningen på sikt blir en fellesløsning for hele sektoren.

I samarbeidet med DFØ legges det til grunn en finansieringsplan for utvikling som skiller mellom:

1. Kostnader knyttet til utvikling som kommer alle kunder til gode, og deles av alle kunder. Finansieres enten av DFØ eller deles på alle kunder.
2. Kostnader knyttet til utvikling som kommer en gruppe av kunder til gode eller enkeltkunder, slik som BOTT. Finansieres av kundegruppen eller den enkelte kunde.

Flere av de særskilte behovene som DFØ har forpliktet seg til å imøtekomme, slik som prosjektøkonomi og løsning for bilagslønnede, er tiltak som tilhører gruppe 2, men er samtidig løsninger som kommer resten av sektoren til gode hvis DFØ-BOTT løsningen blir en sektorløsning. BOTT-institusjonene utgjør ca 60 % av sektoren, og det legges til grunn at en del kostnader som kommer alle til gode i sektoren bør deles med de resterende 40 %. BOTT er derfor i dialog med KD om en kostnadsdeling for denne typen utviklingstiltak.

Alternative løsninger innenfor økonomi og lønn/lønnsnær HR

DFØ-alternativet

Vedlegg 1 skisserer tilbudet fra DFØ. DFØ og BOTT har i forprosjektet høsten 2017 kartlagt og blitt enige om hvordan DFØs tjenester kan tilpasses BOTTs behov. Gjennom løsningen får vi en felles BOTT-løsning med tjenesteleveranser på økonomi, lønn og lønnsnær HR til de fire universitetene. DFØs tjenester baserer seg på avtaler med de samme leverandørene som ville vært aktuelle i en ordinær anskaffelsesprosess.

Løsningen baserer seg på de felles statlige tjenestene som DFØ allerede leverer til nesten 200 kunder, med noen tillegg. Totalt sett vil tjenestetilbudet til BOTT bli utvidet i forhold til de løsningene vi har i dag, med en fullt ut elektronisk løsning for lønnsområdet, samt en bedre tilrettelagt løsning for prosjektøkonomi som blir lettere tilgjengelig også for forskerne våre. Gjennom DFØ sine tjenester vil vi bli tilbudt velutprøvde løsninger for mobile plattformer som forenkler arbeidshverdagen til alle grupper av ansatte. Tjenestene tilrettelegger for moderne løsninger for integrasjon og videre utvikling.

Antall leverandører i markedet som tilbyr aktuelle løsninger for statlig sektor er begrenset, og DFØ benytter seg av to av disse innenfor lønn og regnskap.

Kostnadene knyttet til tjenestene som tilbys er utredet og langt på vei garantert. Innledningsvis i gjennomføringsfasen vil kostnadsbildet detaljeres ytterligere og fastsettes endelig. Når den endelige prisen er fastsatt, vil dette være en fastpris. Skulle det medgå mer ressursinnsats fra DFØ sin side enn det som reflekteres i prisen vil dette ikke belastes kunden. Det kan imidlertid oppstå situasjoner der BOTT ønsker å endre bestillingen, f.eks. endret eller nytt tjenesteinnhold, eller endret arbeidsdeling mellom DFØ og BOTT i de kommende fasene i prosjektet (kalt opptaksprosessen). Slike situasjoner

kan medføre økt bruk av DFØs ressurser, noe som vil bli belastet til selvkost. Vår antakelse er at dette i så fall vil fanges opp og dekkes av risikopåslaget.

Totalt sett vil en overgang til DFØs tjenesteportefølje bety en investering på opp mot 150 mill kr (inkludert 17 % påslag for risiko), samt årlige driftskostnader på ca 90 mill kr. Driftskostnadene er sammenlignbare med det de fire institusjonene samlet bruker i dag, men innholdet i løsningene har som tidligere nevnt noe mer funksjonalitet enn dagens løsninger.

Felles statlige løsninger åpner også for kostnadsdeling; både med andre universiteter og høyskoler gjennom Kunnskapsdepartementets tjenesteorgan og med andre statlige virksomheter. Dette er aktuelt ved en eventuell utvidelse av tjenestetilbudet fra DFØ og kan få betydning på sikt.

Markedsalternativet

Forprosjektet med DFØ har ikke åpnet opp for at BOTT skal kunne gå ut i markedet for å vurdere kostnadene med tilsvarende løsninger. Imidlertid har vi gjort en analyse av muligheter basert på de leverandørene som vi vet leverer løsninger innenfor økonomi- og HR-området. Disse estimatene viser at dette trolig vil bli dyrere enn DFØ-alternativet, særlig på investeringssiden. Estimatenes ligger i området 150-250 mill. kr uten risikopåslag for investeringen. De laveste estimatene inkluderer bl.a. ikke en prosjektøkonomiløsning av den typen som BOTT planlegger å få levert av DFØ.

Funksjonelt er det grunn til å tro at aktuelle markeds løsninger vil være som for DFØ-alternativet i og med at det er flere av de samme leverandørene som er aktuelle.

Fordelen med å gå ut i markedet vil være at vi større grad ville kunne tilpasse system- og tjenester til BOTTs eventuelle særbehov. Imidlertid bør ikke dette tillegges for stor vekt, da BOTTs egne visjoner er å etablere standardiserte løsninger. Risikoen knyttet til markedsalternativet vurderes som vesentlig høyere enn for DFØ-alternativet.

Utvidet HR

Da BOTT besluttet å gå sammen om et forprosjekt og en anskaffelsesprosess for felles administrative systemer innen lønn, økonomi inkluderte dette også HR. Av dialogen med DFØ fremkommer det at DFØ ikke tilbyr BOTT ønsket funksjonalitet på HR-området, utover lønn og lønnsnær HR. På denne bakgrunn er det igangsatt en prosess for å beskrive et målbilde som fanger opp universitetenes behov knyttet til digitalisering av HR-området.

For å imøtekomme regjeringens og KDs krav om digitalisering, mener prosjektet at det er behov for økt systemstøtte innenfor følgende prioriterte HR-prosesser:

- Bemanningsplanlegging og ressursstyring
- Rekruttering
- Mottak og oppstart (onboarding)
- Lønnsfastsetting og lønnsforhandlinger
- Medarbeideroppfølging
- Arbeidsmiljøutvikling

Digitalisering gir mange nye muligheter til å bruke data til analyse, og det er hensiktsmessig å skille tradisjonell rapportering fra HR-analyse. Rapportering slik universitetene benytter det i dag, innebærer å se hvordan ting har utviklet seg historisk over tid. Et fremtidsbilde for HR-analyse vil bidra til å samle inn og kvantifisere ustrukturerte data, sammenstille og se sammenhenger, og koble hypoteser og tiltak opp mot eksisterende strategier. Dette kan gi viktige bidrag i strategiske beslutningsprosesser og verdiskapningen i virksomheten.

Arbeidet knyttet til digitalisering av HR-området fortsetter høsten 2018, og vil resultere i en plan som legges frem til beslutning tidlig i 2019.

Prosjektøkonomi

En viktig forutsetning for nye løsninger innen økonomi og lønn er en velfungerende prosjektøkonomiløsning for alle fire institusjonene. BOTT-institusjonene har størst volum av eksternt finansiert virksomhet i sektoren, og samlet sett utgjør dette om lag 5,3 milliarder kroner. I forprosjektet har vi fått avdekket at aktuelle løsninger innenfor prosjektøkonomi er tilgjengelige og vil bety et betydelig løft for institusjonene.

Gevinstrealisering

Universitetenes visjon for anskaffelsen, var formulert i konkurransegrunnlaget under overskriften:

«Effektive tjenester og frigjorte ressurser gjennom digitalisering

Universitetene er viktige samfunnsaktører og leverer tjenester innenfor utdanning, forskning, formidling og nyskaping. Våre eiere forventer at universitetene skal ta ut gevinster gjennom bruk av framtidsrettet teknologi som understøtter utvikling, forenkling og forbedring av arbeidsprosesser.

UiB, UiO, UiT og NTNU har opprettet et felles program for digitalisering av økonomi og HR-tjenester for å imøtekomme vår felles visjon om økte digitaliserte tjenester i et 15-20 års perspektiv. Programmet skal bidra til økt verdiskapning og universitetenes strategiske måloppnåelse gjennom å levere effektive tjenester og frigjøre og omdisponere ressurser til kjernevirksomheten»

DFØ som leverandør peker på følgende fordeler ved felles statlige løsninger:

1. Valg av DFØ som leverandør gir stordriftsfordeler og effektiv ressursbruk både for den enkelte virksomhet og for staten samlet.
2. DFØs prisberegning er basert på kostnadsdekning, da de i motsetning til private aktører ikke skal ha inntjening på sine tjenesteleveranser
3. Som kunde vil man få tilgang til løsninger basert på investeringer foretatt gjennom mange år. Kundene betaler derfor bare for DFØs marginalkostnader.
4. Systemendringer som følger av endringer i regelverk medfører ikke ekstra kostnader for kundene.
5. Oppgradering av systemer, videreutvikling av tjenester og utvikling/anskaffelse av ny funksjonalitet som foretas for alle kunder medfører heller ikke prisøkninger
6. Når den endelige prisen er fastsatt vil dette være å betrakte som en fastpris (ikke et estimat). Skulle det medgå mer ressursinnsats fra DFØs side enn det som er reflektert i prisen, vil dette ikke belastes kunden. DFØ vil bære merkostnaden, men justere sine erfaringstall for bruk i

senere opptaksprosesser (innføring hos nye kunder). Vi kan derfor slå fast at den økonomiske risikoen for kunden er svært lav.

Samarbeidet mellom BOTT-institusjonene er en forutsetning for at vi skal kunne ta ut gevinster knyttet til bruken av systemene. Som en premiss for samarbeidet minner vi om at det innebærer økt bruk av standardiserte løsninger og forenklede/standardiserte arbeidsprosesser.

Ansvaret for gevinstrealiseringen vil ligge hos den enkelte institusjon. Hovedgrunnen til dette er at institusjonene kan ha ulike ambisjoner, kulturer og utfordringer og at det er institusjonens linjeorganisasjon som selv vil iverksette tiltak med utgangspunkt i en gevinstrealiseringsplan.

Det nasjonale BOTT prosjektet i samarbeid med DFØ vil arbeide videre med utviklingsoppgavene og standardisering, samt aktiviteter knyttet til innføringen av de nye tjenestene. Samtidig må hver institusjon etablere sitt mottaksprosjekt. Både i det nasjonale prosjektet og institusjonens mottaksprosjekt, vil gevinstrealisering være et viktig premiss. Det vil være naturlig at styrene ved enkelte institusjonene jevnlig orienteres om dette arbeidet.

Det vises videre til omtalen som tilhører hver institusjon i vedlegg 2.

Betydning for den enkelte institusjon

Strategisk samarbeid

Til grunn for avtalen med DFØ ligger en forpliktelse om et strategisk samarbeid som skal sikre kontinuerlig utvikling av nye løsninger for å dekke BOTTs behov.

Kostnadsoversikt og –fordeling

Prisestimatet fra DFØ deles i to områder (ref. tabell 1): investering og drift. Investeringskostnaden er det de fire institusjonene skal betale for å få på plass løsningene. Dette inkluderer lisenser, nyutvikling, samt integrasjoner mellom systemer i BOTT-institusjonene og DFØs løsninger. Driftskostnadene er de årlige kostnadene for tjenestene som BOTT-institusjonene skal motta fra DFØ.

Kostnadselement	UiB	UiO	NTNU	UiT	Total
Sum drift (årlig kostnad)	17 mill kr	26 mill kr	32 mill kr	16 mill kr	91 mill kr
Sum investering (engangskostnad)	29 mill kr	41 mill kr	54 mill kr	28 mill kr	152 mill kr

Tabell 1: Samlede kostnader

Driftskostnadene vil påløpe fra oppstart (2021/2022). Driftskostnadene er på samme nivå som det de fire institusjonene bruker på tilsvarende løsninger i dag, men i løsningene fra DFØ inngår mer enn det vi har gjennom dagens systemer (se vedlegg 1 og 3). Driftskostnadene forblir uendret nominelt, og foretas som et rammekutt i oppstartsåret for den enkelte institusjon.

Investeringskostnadene påløper fra og med planleggingsprosessen med oppstart høsten 2018.

I tabell 2 vises de eksterne investeringskostnadene knyttet til DFØ som leverandør fra 2018 til 2022.

	År 2018	2019	2020	2021	2022
Sum investering	5 mill kr	31 mill kr	36 mill kr	51 mill kr	29 mill kr

Tabell 2: tidslinje for samlet investeringskostnad

Leverandøruavhengige interne kostnader

Innføring av nye administrative løsninger er organisasjonsutviklingsprosjekter som vil kreve interne ressurser. Premissene knyttet til felles prosesser ligger til grunn. I prosjektperioden vil det være behov for opplæring på nye systemer/bruk av tjenester samtidig som en benytter og avvikler de eksisterende løsningene. Videre vil oppsett av nye løsninger kreve et integrasjonsarbeid også internt, for å tilpasse lokale systemløsninger til nye løsninger.

Vi har identifisert fire områder som vil gi kostnader ved det enkelte universitet:

- BOTT-samarbeidets forvaltnings- og standardiseringsprosjekt
- Mottaksprosjektene ved den enkelte institusjon
- Avviklingskostnader knyttet til dagens løsninger
- Omstillingskostnader for å få på plass nye rutiner og tjenester

Gjennom BOTT-samarbeidet legges det opp til en arbeidsdeling der mindre arbeidsgrupper får ansvar på vegne av alle fire institusjonene. Det skal gi en mer effektiv og kostnadsreducerende organisering.

Foreløpige estimater gir grunn til å tro at de interne kostnadene blir på nivå med de eksterne.

Arbeidsdeling mellom BOTT og DFØ

Pristilbudet fra DFØ baserer seg på en såkalt delservice-løsning der BOTT-institusjonene selv står for en del av det operative arbeidet knyttet til lønns- og regnskapstjenester. Denne arbeidsdelingen kan justeres etter den enkelte institusjons ønsker og behov. Tjenestemodellen til DFØ er beskrevet i vedlegg 1.

Samarbeid om utvikling og oppstart

Som utgangspunkt for prosjektet ligger standardisering av arbeidsprosesser innenfor økonomi- og lønnsområdet i de fire BOTT-institusjonene. I forhold til den videre fremdriften i prosjektet må det legges opp til en størst mulig grad av kompetanseoverføring mellom institusjonene. Vi tror det er en viktig forutsetning for å få størst mulig effekt av standardiseringsarbeidet. Dette betyr at vi vil jobbe tett sammen i hele prosjektperiodens varighet uavhengig av rekkefølge for oppstart på den enkelte institusjon. Rekkefølge for oppstart avgjøres i planleggingsfasen høsten 2018.

Lokale forhold

Overgangen til tjenesteleveranser fra DFØ vil oppleves ulikt for den enkelte institusjon. Foreløpige vurderinger viser at det vil bli små endringer ved UiB, NTNU og UiT sammenlignet med dagens løsninger. Endringene blir noe større ved UiO. I vedlegg 2 følger en redegjørelse fra den enkelte institusjon.

Gevinster

Gevinstrealisering vil skje gjennom den løpende digitaliseringen i tråd med det enkelte universitets digitaliseringsstrategi.

Ansvar for gevinstrealisering ligger i linjen ved det enkelte universitet. Hva som er potensielle gevinster kan og vil være ulikt mellom institusjonene. Det samme gjelder hvilke gevinster man velger å ta ut og hvordan man velger å gjøre dette. Likevel er det noen grunnleggende forutsetninger for at vi sammen og hver for oss skal lykkes med å ta ut gevinster. For det første bør vi ha en mest mulig lik organisering av det mottaksapparatet som skal forberede organisasjonen, ta imot og innføre nye løsninger og arbeide med gevinstrealisering. For det andre må det være tydelige roller og ansvar knyttet til gevinstarbeidet lokalt, og gevinstarbeidet bør skje ved bruk av mest mulig lik metodikk. Sentralt i dette arbeidet står utvikling av lokale gevinstrealiseringsplaner.

Selv om gevinstuttaket ikke er spesielt knyttet til overgangen til tjenesteleveranser fra DFØ er det likevel identifisert noen felles gevinster:

- Leveransene fra DFØ som inkluderer felles løsning med tjenesteleveranser på økonomi og lønn/lønnsnær HR representerer totalt sett et løft for de fire universitetene. Det vil bl.a. gi oss en fremtidsrettet prosjektøkonomiløsning, elektronisk selvbetjeningsløsning på lønnsområdet og applikasjoner som forenkler den enkelte ansattes arbeidshverdag.
- Leveransene og samarbeidet med DFØ skal gi økt kvalitet, forbedret sikkerhet og forbedret brukeropplevelse for ansatte og andre interessenter
- Standardiserte og automatiserte prosesser og godt integrerte løsninger vil muliggjøre endringer i arbeidsfordeling og organisering innad og mellom universitetene.
- Frigjort kapasitet som følge av selvbetjeningsløsninger, automatisering og standardisering kan realiseres som kostnadseffektivisering og omfordeling av ressurser til kjernevirksomhet.

I vedlegg 3 vises en overordnet gevinstoversikt

Oppsummering og anbefaling

BOTT-institusjonene har fra april 2017 gjennomført et kartleggingsarbeid sammen med DFØ for å vurdere om DFØ kan levere kostnadseffektive og robuste løsninger som dekker BOTTs behov. Avklaringsprosessen våren 2017 viste at dagens tjenester fra DFØ ikke fullt ut vil dekke de krav de fire universitetene har til økonomi- og lønnstjenester, men at det var potensiale for å få dette til, ikke minst gjennom et strategisk samarbeid med DFØ.

Forprosjektet høsten 2017 har avdekket hva som må utvikles av nye tjenester fra DFØ for å kunne tilby de løsningene BOTT etterspør. DFØ har etablert et veikart for utvikling som dekker BOTTs behov slik det er beskrevet i DFØ-grunnlaget. Inkludert i veikartet er løsninger som må utvikles før BOTT kan bli kunde av DFØ. Dette gjelder spesielt en løsning for prosjektøkonomi, samt en elektronisk selvbetjeningsløsning på lønnsområdet.

Kostnader med alternativet er estimert og så langt mulig garantert. I vurderinger opp mot et markedsalternativ viser estimatene at DFØ kan tilby en kostnadseffektiv løsning med lavere risiko enn markedsalternativet.

På bakgrunn av arbeidet i forprosjektet anbefales det dermed at BOTT-institusjonene går inn i en opptaksprosess sammen med DFØ. Opptaksprosessens første del er planleggingsfasen, der man ytterligere detaljerer løsningenes tilpasning til BOTTs behov. Risikovurderinger er en naturlig del av denne planleggingsfasen.

Opptaksprosessen består av flere deler. Høsten 2018 gjennomføres en planleggingsfase før man går over i gjennomføringsfasen. Ved faseovergang og etter gjennomføringsfasens første del der prisestimatene fastsettes vil det være naturlig å gjennomføre kvalitetssikring og risikovurderinger av leveransene fra DFØ.

Universitetsdirektørenes vurdering

Det siste året har det vært gjort et grundig arbeid for å kartlegge om DFØs tjenester også kan tilbys BOTT-institusjonene. Bakgrunnen for arbeidet har vært Kunnskapsdepartementets anmodning om at BOTT utreder om DFØ kan levere løsninger som dekker sektorens behov. Gjennom prosessen har man fått utredet og dokumentert hva som skal til for at DFØ kan utvikle og investere i løsninger som er robuste nok til å takle kompleksiteten i UH-institusjonene.

Universitetsdirektørene ved de fire institusjonene har tro på at vi gjennom et strategisk samarbeid med DFØ vil få på plass en standardisert løsning som vil gi gevinster og effektive løsninger innenfor økonomi- og lønnsområdet. På sikt vil vi trolig få en sektorløsning for dette området.

Tjenestene som skal tilbys BOTT vil gi et samlet løft for de fire institusjonene. Det etableres en e-bilagsløsning som vil forenkle lønnsarbeidet for alle typer av ansatte. Denne løsningen skal tilbys hele staten og kostnaden for BOTT er svært lav. Videre vil vi få etablert en prosjektøkonomiløsning som ventelig vil være bedre enn det de fire institusjonene har i dag. Denne vil kunne brukes av hele sektoren, og muligens også flere statlige kunder på sikt.

Ved å etablere en felles plattform der vi samarbeider om forvaltning, utvikling og felles økonomi- og lønnsprosesser er alt lagt til rette for effektivisering av det administrative arbeidet innenfor økonomi, lønn og lønnsnær HR.

Prisestimatet, som er garantert, er i det lavere segmentet i forhold til en markedsløsning. Potensialet for å dele både utviklings- og driftskostnader med flere statlige kunder er stort og vil kunne gi gevinster på sikt.

Universitetsdirektørene vil anbefale at de fire universitetene inngår et samarbeid med DFØ og at det startes en opptaksprosess. Første steg i opptaksprosessen er planleggingsfasen, som skjer høsten 2018. I denne fasen vil tjenestene ytterligere detaljeres og garanteres. Dersom planleggingsfasen avdekker vesentlige avvik i forhold til det som ligger i DFØs tilbud i vedlegg 1 vil styrene få saken til ny behandling.

Forslag til vedtak

Universitetsstyret gir sin tilslutning til at det inngås et samarbeid med DFØ om tjenesteleveranser innenfor økonomiområdet inkludert lønn.

- Første steg i samarbeidet er planlegging av opptaksprosess og fastsetting av endelig pris.
- Hvis prisfastsetting viser vesentlige avvik ber styret om å få saken tilbake til ny vurdering.
- Saken vil bli fulgt opp overfor styret i de årlige budsjettbehandlingene knyttet til investeringskostnader og lokale kostnader.

Vedtaket forutsetter at det gjøres tilsvarende vedtak ved alle institusjonene.

Vedlegg:

1. DFØs leveranse
 - a) Pristilbud datert 22.02.2018 – *unntatt offentlighet*
 - b) Oversikt over DFØs tjenester til basiskunder
2. Lokale forhold ved den enkelte institusjon
3. Gevinstoversikt – hovedområder
4. Oversikt over UH-institusjoner som benytter DFØ som tjenesteleverandør

Jørgen Fosslund
universitetsdirektør

Eli M. Pedersen
økonomidirektør

Vedlegg 2. BOTT – DFØ styresak lokal del UiT

1.1 Dagens organisering

Organiseringen av økonomi-tjenestene ved UiT skiller seg fra de andre BOTT-institusjonene på følgende områder:

- UiT bruker UBWOn! økonomisystem med tilhørende moduler innenfor økonomiområdet. De andre BOTT-institusjonene bruker Oracle økonomiløsning og drifter løsningen sammen gjennom USIT som driftsleverandør
- UiT kjøper systemet hos Unit4 og drifter dette på egen server ved UiT
- UiT har eget fakturamottak lokalt ved UiT.

Når det gjelder drifts- og tjenesteleveranser innen lønn og personal, har UiT samme løsninger og leverandør som UiB og NTNU, men Paga som lønnssystem og Bluegarden som tjenesteleverandør.

1.2 Valg av DFØ: Betydning for dagens organisering

Det er ennå ikke gjennomført grundige nok vurderinger for organisering og bemanning ved UiT, av konsekvensene ved å få DFØ som tjenesteleverandør. Det er gjort foreløpige vurderinger og estimater, men på grunn av manglende detaljer omkring hvilke tjenester som overtas av DFØ, kan konsekvensene ikke tallfestes med sikkerhet.

Alle ansatte:

For sluttbrukere er målet å tilby brukervennlige tjenester, hvor informasjon kun hentes en gang. Det gjøres gjennom løsninger med brukervennlige grensesnitt (inkludert mobilapper). Endringene er uavhengige av valg av leverandør og teknisk løsning.

Fagbrukere (Enhetene):

Digitalisering medfører endring i eksisterende arbeidsprosesser ved UiT, nye oppgaver kommer til og andre forsvinner. Som hovedregel medfører digitalisering endringer i den enkelte arbeidstakers arbeidsoppgaver. For å utnytte de muligheter som digitalisering medfører vil det på noen områder få betydning for hvordan UiT organiserer enkelte funksjoner, som f.eks. fakturamottak, bilagsbehandling og attestasjonsfunksjoner. Dette medfører at UiT for å jobbe effektivt med nye arbeidsprosesser, må gjøre et forarbeid før innføring av nye tjenester. Et slikt arbeid omfatter også organisering av attestant- og godkjenningfunksjoner på tvers av organisatoriske nivå. Endringene er uavhengige av valg av leverandør og teknisk løsning.

Systemdrift:

Ved DFØ som tjenesteleverandør for drift av økonomi- og lønnssystemene, vil dette gi små endringer/ konsekvenser for lønnsområdet, siden UiT i dag har ekstern tjenesteleverandør på lønn (Bluegarden). Når det gjelder drift av økonomisystemet (UBWOn!), så vil ekstern drift få konsekvenser for UiTs kapasitet på servere og ressurser knyttet til lokal systemsupport på UBWOn!. I

tillegg til frigjøring av serverkapasitet vil dette også medføre redusert personellbehov på IT-avdelingen.

Systemforvaltning og driftsoppgaver:

En overgang fra dagens Paga og Bluegarden som ekstern tjenesteleverandør til DFØ og SAP som lønns- og personalsystem, vil i liten grad berøre oppgaver og ansvar som UiT må utføre av sentrale oppgaver knyttet til lønn og personal. Avhengig av hvilke oppgaver som overtas av DFØ av det som UiT i dag gjør selv, så kan det ligge et lite innsparingspotensial på kort sikt og noe større på lengre sikt gjennom endrede rutiner og arbeidsprosesser. Innsparingspotensialet ligger i fremtidige innsparinger på nivå 2 og 3 i organisasjonen, og da gjennom mer effektiv organisering av oppgaver knyttet til HR.

For UiT vil DFØ som leverandør få størst konsekvenser for fakturamottak og noen regnskapstjenester som f.eks bank og remittering hvis disse inngår som en del av leveransene fra DFØ. I tillegg vil det komme til nye økonomimoduler som UiT ikke har i dag, og som vil kreve ressurser for lokal support og brukerstøtte (prosjektmodulen). Kostnadsnivå som DFØ-kunde er estimert til å være om lag det kostnadsnivå UiT har på dette området i dag, og som inkluderer intern ressursbruk. Også her ligger det et fremtidig potensial for ressurseffektivisering gjennom endrede arbeidsprosesser og organisering.

1.3 Økonomiske rammer og risiko

Kostnadselementene ved en beslutning og overgang til DFØ som tjenesteleverandør, kan deles opp i følgende elementer:

1. Driftskostnader
2. Investeringskostnader
3. Andre kostnader som må finansieres:
 - UiOs andel av BOTT programmet
 - Lokalt mottaksprosjekt
 - Avviklingskostnader

Til punkt 1:

Driftskostnader knyttet til DFØ-leveransen er estimert til å være på samme nivå (16 mill.kr.) som dagens nivå. Det forutsetter at vi i fremtiden reduserer årsverk og ressursbruk som er knyttet til arbeidsoppgaver som DFØ vil overta.

Store deler av disse lønnskostnadene bør være mulige å hente ut på kort-/mellomlangt sikt etter innføring. Dette gjøres ved omdisponering av arbeidsoppgaver i forbindelse med turnover og pensjonsavganger, og noen nye oppgaver vil komme til som f.eks intern oppbygging og brukerstøtte på prosjektstyringsverktøy. Langsiktige gevinster vil kreve noe lenger tid å hente ut, og forutsetter aktiv oppfølging på utnytting av nye teknologiske løsninger, endret organisering og aktiv personalforvaltning.

Til punkt 2:

UiT vil måtte dekke investeringskostnader til DFØ for etablering av fremtidige løsninger/tjenester og innføringen av disse ved UiT. UiT sine andel av disse er estimert til 28 mill.kr.

Disse kostnadene bør settes av allerede fra 2019 og frem til kostnadene kommer fra 2021.

Til punkt 3:

Foreløpige estimer gir grunn til å tro at de interne kostnadene blir på nivå med de eksterne.

Et totalbudsjett og en gevinstrealiseringsplan vil bli utarbeidet i første fase av felles mottaksprosjekt.

Det må arbeides videre med budsjettering både av investeringskostnader og plan og ressursbruk for internt mottaksprosjekt.

Oppfølgingen av risiko underveis er kritisk i et prosjekt som dette. Det vil derfor kartlegges risikoer i innføringsprosjektet og hvordan disse skal håndteres allerede i en planleggingsfase.

1.4 Målsettinger, organisering og gevinster av arbeidet ved UiT

Langsiktige planer for økt digitalisering og effektiv ressursbruk, faller delvis sammen med mål og aktiviteter i arbeidet med Adm 2020. Det har så langt ikke vært direkte koblinger mellom fremtidig gevinstrealisering i BOTT-DFØ-prosessen og Adm 2020. Dette bør vurderes og det er et spørsmål om det er potensial for ytterligere effektivisering når DFØ-løsningene begynner å komme på plass fra 2021.

Et slikt arbeid bør forankres i det lokale mottaksprosjektet ved UiT, som skal etableres i løpet av innværende periode og som koordineres mot det nasjonale prosjektet BOTT økonomi og lønn. Det må skapes felles forståelse for de endringer UiT står overfor gjennom prosesskartlegginger, samt iverksettelse av konkrete endringer i forkant for å sikre endring i arbeidsprosesser og en smidig overgang til nye løsninger/tjenester.

Vedlegg 3. Gevinstoversikt – hovedområder

Gevinster	For hvem, og hvordan fremkommer gevinsten?	Forutsetninger for at gevinsten skal kunne realiseres
Effektiviseringsgevinster		
Tids- og ressursbesparelser	For hver av BOTTene	At vi klarer å frigjøre administrative ressurser gjennom effektivisering (automatisering, selvbetjente løsninger, standardiserte arbeidsprosesser) og at vi får til endringer i arbeidsdeling og organisering lokalt
Mer ressurser til kjernevirksomheten (faglige ressurser eller støtte til faglig virksomhet)	Fremkommer gjennom å omdisponere frigjorte administrative ressurser	
Kostnadsbesparelser	For BOTT samlet	At samarbeidet med DFØ gir oss færre tilpasninger, robuste og kostnadseffektive standardløsninger og færre systemer som skal forvaltes og driftes
	Framkommer som reduserte kostnader pr universitet til tjenestene / løsningene prosjektet omfatter (gitt at vi «realiserer» disse i en eller annen form)	At BOTT er én kunde med felles forvaltning, felles drift og felles prosesser
Kvalitetsgevinster		
Kontinuerlig fornying og forbedring av kvalitet, sikkerhet, ressurseffektivitet og brukeropplevelse i våre leveranser, tjenester og tekniske støtte	For BOTT samlet	At vi inngår og utvikler et strategisk partnerskap med DFØ som statens ekspertorgan for statlig styring
Økt likebehandling, pålitelighet og kvalitet i saksbehandlingen (Raskere saksbehandling, mindre tid brukt på registrering av data i systemer og skjema, avvikshåndtering og feilrettinger)	For hver BOTT	At vi sammen i BOTT etablerer felles praksis og forenklede, standardiserte arbeidsprosesser og at vi får større grad av digitalisering, automatisering, selvbetjeningsløsninger
Enklere og mer brukervennlige løsninger, bl.a. fremtidsrettet prosjektøkonomiløsning, elektronisk selvbetjeningsløsning på lønnsområdet og applikasjoner som forenkler den enkelte ansattes arbeidshverdag.	For BOTT samlet	Integrert og sammenhengende system- og virksomhetsarkitektur med fokus på tjenestedesign, standardiserte og felles arbeidsprosesser, automatisering og selvbetjening
Økt evne og kapasitet for omstilling og læring både på organisasjons- og individnivå	For hver BOTT	God kommunikasjon og involvering av medarbeidere innenfor tjenesteområdene i utvikling, læring og kompetanseutvikling, kunnskapsdeling og samhandling på tvers av BOTT. At vi etablerer felles og lokale kompetansetiltak (digital kompetanse, endringsledelse)

Vedlegg 4

Deltagere i universitet- og høgskolesektorens lønns- og personalsamarbeid, via Kunnskapsdepartementets tjenesteorgan, som benytter DFØ som tjenesteleverandør

- Arkitektur- og designhøgskolen
- Høgskulen på Vestlandet
- Nord Universitet
- Høgskolen i Sørøst Norge
- Høgskolen Innlandet
- Høgskolen i Molde
- Høgskolen i Oslo og Akershus
- Høgskolen i Østfold
- Høgskulen i Volda
- Kunsthøgskolen i Oslo
- Norges idrettshøgskole
- Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
- Norges musikkhøgskole
- Samisk høgskole
- Universitetet i Agder
- Universitet i Stavanger

Liste over de virksomheter som benytter tjenesten Økonomisystem UBW, levert av Kunnskapsdepartementets tjenesteorgan som benytter blant annet UBW (Agresso).

- Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo
- Det Teologiske Menighetsfakultet
- Høgskulen på Vestlandet
- Høgskolen i Sørøst Norge
- Høgskolen Innlandet
- Høgskolen i Molde
- Høgskolen i Oslo og Akershus
- Høgskulen i Volda
- Høgskolen i Østfold
- Kunsthøgskolen i Oslo
- Norges idrettshøgskole
- Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
- Norges musikkhøgskole
- Universitetet i Agder
- Nord Universitetet
- Universitetet i Stavanger
- Universitetssenteret på Svalbard