
Notat

Til: Styringsgruppa BOTT ØL Innføring

Kopi til: Prosjekteier

Fra: Prosjektleder

BOTT ØL Innføring - styringsgruppemøte 26.05.2021

Saksliste

1. Velkommen og agenda
2. Referat fra styringsgruppemøte 10.05.2021 (Beslutningssak)
3. Tjenestesenter – funksjoner, dimensjonering og organisatorisk tilknytning (Informasjon)
4. Økonomimodell (Informasjon)
5. Grunnlag for videre innføring (Informasjon)
6. Saker til neste møte
7. Eventuelt

Sak 2. Referat fra Styringsgruppemøtet 10.05 (Beslutningssak)

Se eget vedlegg

Ønske resultat

Styringsgruppa godkjenner referat

Sak 3: Tjenestesenter – funksjoner, dimensjonering og organisatorisk tilknytning (Informasjon)

Etter anbefalinger fra styringsgruppa om tjenestesenter og anbefaling om felles implementeringsplan, er det blitt arbeidet med funksjoner, dimensjonering og organisatorisk tilknytning for et tjenestesenter. Sentralt i dette arbeidet har vært det samme kjerneteamet som

Postadresse 7491 Trondheim Norway Høgskoleringen 1	Org.nr. 974 767 880 postmottak@ntnu.no www.ntnu.no	Besøksadresse Hovedbygningen	Telefon +47 73595000	Saksbehandler Jens Petter Nygård
--	---	--	--------------------------------	--

Adresser korrespondanse til saksbehandlerne. Husk å oppgi referanse.

arbeidet med løsningsforslag under design sprinten i mars, men også ressurser fra fakulteter, institutter og Fellesadministrasjonen har deltatt.

Gjennom nye minisprinten er det blitt identifisert i alt 13 roller som foreslås skal ligge i et slikt senter. I arbeidet med å identifisere omfang av aktivitetene i prosessene og beskrive antall roller er det blitt sett på:

- 1) hvilke aktiviteter er tidskrevende
- 2) hvilke aktiviteter har stort volum
- 3) hvilke aktiviteter har sesongvariasjon

Innstillingen i antallet i de ulike rollene som bør være i et tjenestesenter er totalt 64, men her vil flere personer kunne kombinere flere roller slik at antall roller ikke blir ikke det samme som antall stillinger. Så langt er det estimert at senteret vil få ca. 33 stillinger ut fra de som arbeider med tilsvarende oppgaver i dag. Det er gjort vurderinger av arbeidsomfang i de ulike aktivitetene for de ulike rollene, samt helhetlige vurderinger av rollefordeling i senteret. Det har vært viktig at flere får opplæring i de ulike rollene slik at senteret er minst mulig sårbart for sykdom og endringer.

Arbeidet som er gjort gir grunnlag for innspill til DFØ på hvor mange som skal læres opp i ulike roller, men gir også et fundament for vurderingen av ende-til-ende-perspektiv på de standardiserte prosessene innen lønn og lønnsnær HR som skal fungere fra 1.1.2022. Særlig fokus har vært på hvilke restoppgaver som vil ligge ved fakultet og institutt også ved implementering av nye prosesser.

Når det gjelder arbeid med organisatorisk tilknytning, har også kjerneteamet arbeidet med dette og sett på eksempler fra offentlig sektor og vurdert både oppgavedeling og fremtidig kompetansebehov. For eksempel kan det utover prosesser for lønn og lønnsnær HR være flere prosesser ved NTNU som potensielt kan høre hjemme i et tjenestesenter.

Per i dag er det blitt vurdert tre alternativer med fordeler og ulemper for organisatorisk plassering av tjenestesenter. Alternativene er

- a) Tjenestesenter organisert under HR- og HMS-avdelingen
- b) Tjenestesenter organisert under Økonomiavdelingen
- c) Tjenestesenter organisert som en egen enhet/avdeling

Se eget vedlegg om funksjoner, dimensjonering og organisatorisk tilknytning.

Som del av behandlingsgrunnlaget til styringsgruppemøtet 7. juni legges det opp til at Økonomiavdelingen og HR- og HMS-avdelingen før møtet gjennomfører en mini GAP-analyse hvor de ser på konsekvensene av de ulike forslagene, samt vurderer hvordan de ulike forslagene bidrar til å understøtte prosjektets målsettinger.

Ønsket resultat

Styringsgruppa får en første informasjon om arbeidet med tjenestesenter og har gitt innspill på ønsket beslutningsgrunnlag når saken tas opp til endelig behandling i styringsgruppemøtet 7. juni.

Sak 4: Økonomimodellen

Hensikten med denne saken er å gi styringsgruppa en oversikt over de prinsipper og anbefalinger som foreslås for NTNUs Økonomimodell når vi tar i bruk de nye BOTT-systemene.

Se eget vedlegg om økonomimodellen.

Ønsket resultat

Styringsgruppa får en første informasjon om anbefalingene fra arbeidet med økonomimodell og har gitt innspill på ønsket beslutningsgrunnlag når saken tas opp til endelig behandling i styringsgruppemøtet 7. juni.

Sak 5: Grunnlag for videre innføring

Som en del av usikkerhetsanalysen er det gjort en overordnet vurdering av ulike dimensjoner som prosjektet må levere på for at innføringen skal bli vellykket.

Bakgrunn:

NTNU har planlagt å ta i bruk nye systemer (SAP Unit4 og SAP DFØ) fra årsskiftet 2021/2022.

Prosjektet har flere kriterier i mål og ansvar som må være under kontroll på innføringstidspunktet for at prosjektet skal bli en suksess.

Denne vurderingen er gjort for å gi styringsgruppe og andre relevante organer på NTNU informasjon om status i kritiske linjer og elementer for innføringsprosjektet og gi grunnlag for å evt. å iverksette ekstraordinære tiltak for å håndtere innføringsløpet høsten 2021.

Vurdering

For å sikre at vi har kontroll på de ulike elementene har vi gjort en vurdering av de ulike dimensjonen prosjektet må levere på for at innføringen skal bli vellykket og at NTNU er tilstrekkelig forberedt på systemskiftet.

I tillegg er det noen elementer som er spesielt kritiske som er merket med «*» der det å gå opp uten en tilfredsstillende løsning vil innebære en meget stor risiko eller være en umulighet.

«Tilstrekkelig» vurderes i denne situasjonen som at man har, eller antar å få, kontroll på nåsituasjon og prosessen frem mot når systemene skal tas i bruk. Tilstrekkelig er også en vurdering av «må»-kravene, og der «bør» og «kan» ikke er utslagsgivende. Vi har vurdert tilstrekkelig basert på status i arbeidet, detaljplan frem mot 1. januar og en helhetlig vurdering av gjennomføringskapasitet og kompetanse.

Hva betyr rød status?

Rød status betyr at kriteriene for å gå opp på en tilstrekkelig forsvarlig måte ikke er møtt eller ikke antas å møtes.

Realiteten i dette er at ved rød status vil ikke prosjektet innenfor en rimelig vurdering klare å gå opp på nytt system fra 1. januar. I praksis betyr dette at prosjektet må utsette oppstart til en senere dato. Det vurderes at må gjøre denne vurderingen flere ganger utover i innføringsløpet, første gang nå før sommerferien.

Foreløpig vurdering

I tabellen nedenfor er de tema prosjektet anser som sentrale å vurdere, og det er gitt en foreløpig vurdering fra prosjektleder på de aktuelle temaene.

Grunnlag for videre innføring

Som grunnlag for diskusjon knyttet til prioriteringer og risiko ifbm. innføring av BOTT ØL 1. januar 2022.

	Tilstrekkelig (grønt)	Uklært (gult)	Rødt flagg (rødt)
1 DFØs løsninger er (eller forventes å bli) i tråd med avtalt funksjonalitet og leveranse*	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 DFØ har tilstrekkelig kapasitet og kontroll på opptak av NTNU*	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 UiO og UiB har innført og tatt i bruk systemene i tilfredsstillende måte	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 NTNU har tilstrekkelig kontroll og en plan for kritiske integrasjoner*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
5 NTNU har tilstrekkelig kontroll og en plan for tilgangsstyring*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
6 NTNU har tilstrekkelig kontroll på innføring av BOTTs standardiserte arbeidsprosesser	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7 NTNU har tilstrekkelig kontroll og en plan for innhenting og konvertering av data*	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
8 NTNU har tilstrekkelig kontroll og en plan for organisasjonsendringer	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9 NTNU har tilstrekkelig kontroll og en plan for opplæring av brukere*	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
10 NTNU har tilstrekkelig kontroll og en plan for sikker drift*	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ønsket resultat:

Styringsgruppa får en første informasjon om arbeidet å vurdere kritiske faktorer for innføring og har gitt innspill på ønsket beslutningsgrunnlag når saken tas opp til endelig behandling i styringsgruppemøtet 7. juni.

Sak 6: Saker til neste møte – 07.06.

Foreløpig saksliste:

- Status
- Risiko- og mulighetsmatrise
- Tjenestesenter for lønn og lønnsnær HR – anbefaling til prosjekteier på dimensjonering, funksjoner og organisatorisk plassering
- Økonomimodell – anbefalinger til prosjekteier på prinsipper og strukturer
- Status teknisk implementering
- Grunnlag for videre innføring – kritiske faktorer for å kunne ta i bruk de nye systemene fra 1.1.2022

Sak 7: Eventuelt**Vedlegg:**

- Referat fra styringsgruppemøte 10.05 (se eget vedlegg)
- Lysark vedrørende Tjenestesenter
- Lysark vedrørende Økonomimodell

Vedlegg:

Sak 3: Tjenestesenter – funksjoner,
dimensjonering og organisatorisk
tilknytning



Kunnskap for en bedre verden

Lønn og lønnsnær HR

Tilbakemelding antall roller til Tjenestesenteret

21.05.2021

Tjenestesenteret

Roller som er definert inn i Tjenestesenteret

Roller i Tjenestesenteret



Fagspesialist Reise



Fagspesialist Tid



Koordinator kontrakt



Brukeradministrator
ERP



Prosessansvarlig



Fagspesialist
Lønnsrefusjoner



Fagspesialist utbetaling
og offentlig rapportering



Attestant



Feilretter lønn



Prosessrådgiver



Fagspesialist Lønn



Fagspesialist organisasjon



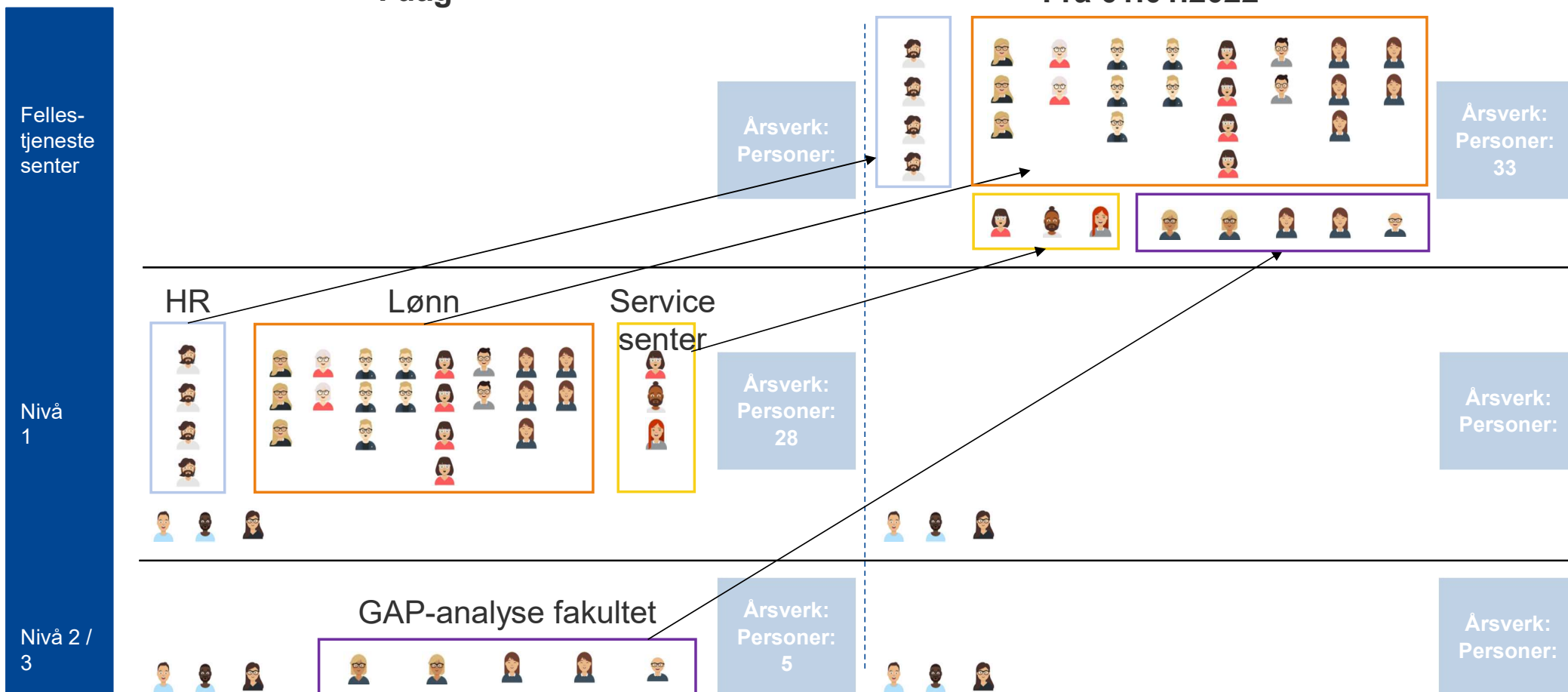
Kontrollør

AS-IS og TO-BE analyse

Personer som vurderes flyttet til fellestjenester fra Nivå 1, 2 og 3 i dag.

I dag

Fra 01.01.2022



Arbeid for å definere antall roller



Må avklares i sprint

1

Identifisere omfang av aktivitetene i prosessene og beskrive antall roller*

- Hvilke aktiviteter er tidskrevende
- Hvilke aktiviteter har stort volum
- Hvilke aktiviteter har sesongvariasjon

Bør avklares i sprint

2

Hva er ikke tilstrekkelig definert i standardiseringsprosjektet og må utdypes ytterligere for å sikre at alle oppgaver blir inkludert i nytt oppsett

Om tid / oppfølging

3

Besvare nødvendig detaljnivå

* Roller knyttet til prosessansvarlig og prosessrådgiver har blitt satt lik anbefaling fra sentralt

Sprintdeltagere

2.1 Ansettelse til avgang

- Aaste Line Strand
- Kristin Skogen
- Torill Grande Tanemsmo
- Hilde Jakobsen Øyan
- Sunniva Olsen
- Eva Voldhagen
- Ellen Opland
- Tone Aune

2.1 Ansettelse til avgang

- Vibeke Aalmo (TOA)
- Elisabeth Myrvang
- Frida Haugen
- Stine Bredeesen
- Fredrik Faugstadmo
- Merete Sivertsen

2.2 Organisasjon

- Børre Flovik
- Oddvar Åmot
- Frank Winkelmann
- Merete Sivertsen

2.3 Utbetaling og off. rap.

- Hilde Jakobsen Øyan
- Sigrunn Fossli
- Merete Sivertsen

2.4 Lønnsrefusjoner:

- Maria Toresen
- Tonje Fiskå Håvak
- Vivian Sekkenes
- Fredrik Faugstadmo











2.5 Reiser og utlegg

- Astrid Hansen
- Frida Haugen
- Kjell Bodvar Sætre
- Gøril Wærum

2.6 Tid og ferie

- Stine Bredeesen
- Anne Kvanum Skoglund
- Torill Grande Tanemsmo
- Hilde Jakobsen Øyan
- Marit Helene Liabø-Kottum
- Gøril Wærum

Innstilling antall i ulike roller* Totalt: 64

 Fagspesialist Reise Antall: 6	 Fagspesialist Tid Antall: 6	 Koordinator kontrakt Antall: 13	 Brukeradministrator ERP Antall: 2	 Prosessansvarlig Antall: 2
 Fagspesialist Lønnsrefusjoner Antall: 7	 Fagspesialist utbetaling og offentlig rapportering Antall: 3	 Attestant Antall: 3	 Feilretter lønn Antall: 3	 Prosessrådgiver Antall: 6
 Fagspesialist Lønn Antall: 9	 Fagspesialist organisasjon Antall: 2	 Kontrollør Antall: 2		

* Viktig å huske at roller ikke er lik 100% stilling, mange vil kombinere flere roller

Lønn og Lønnsnær HR

Fordeler og ulemper ved ulike alternativer for organisatorisk plassering

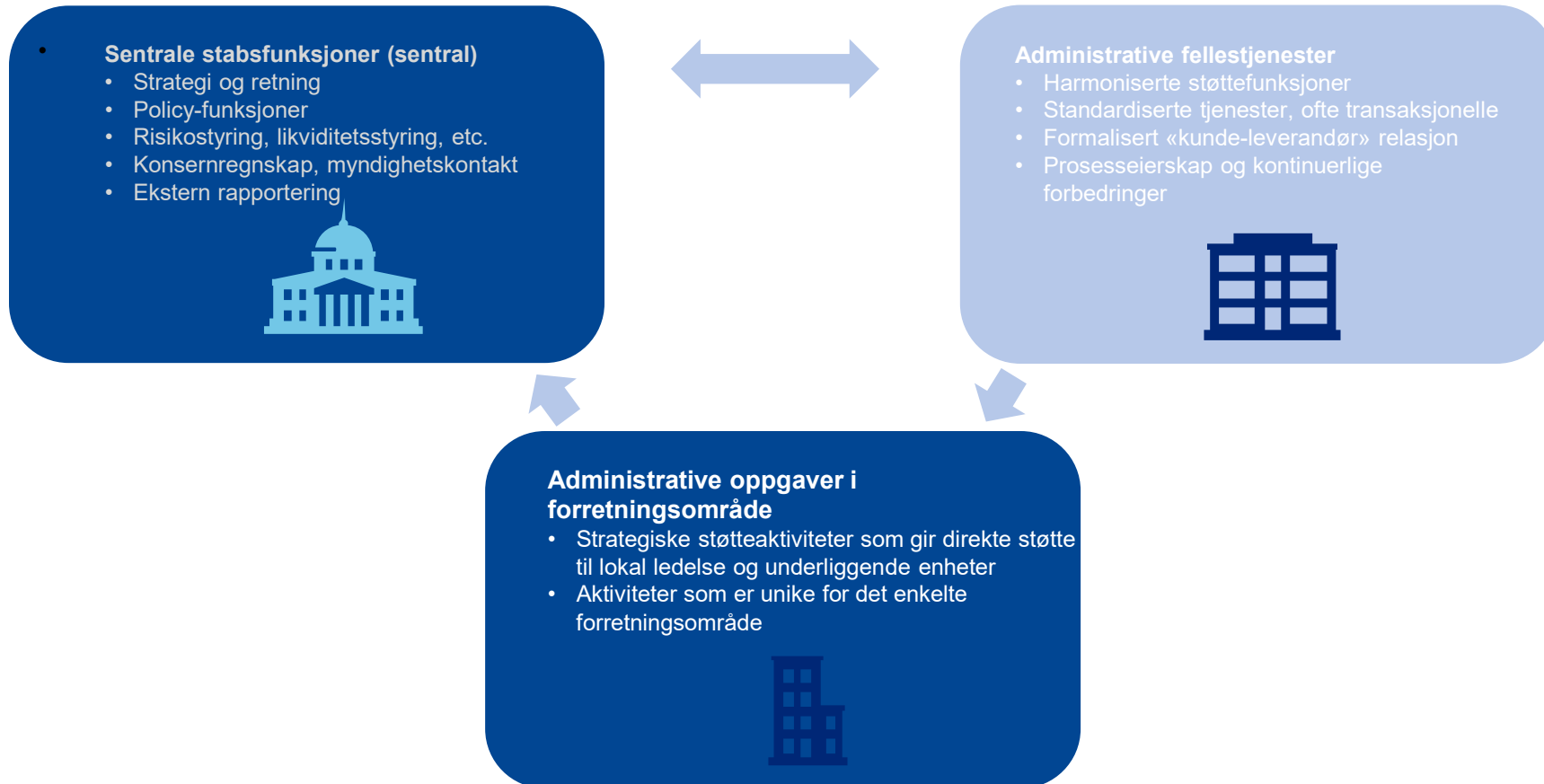
20.05.2021

Relevant metodikk og eksempler fra offentlig sektor

20.05.2021

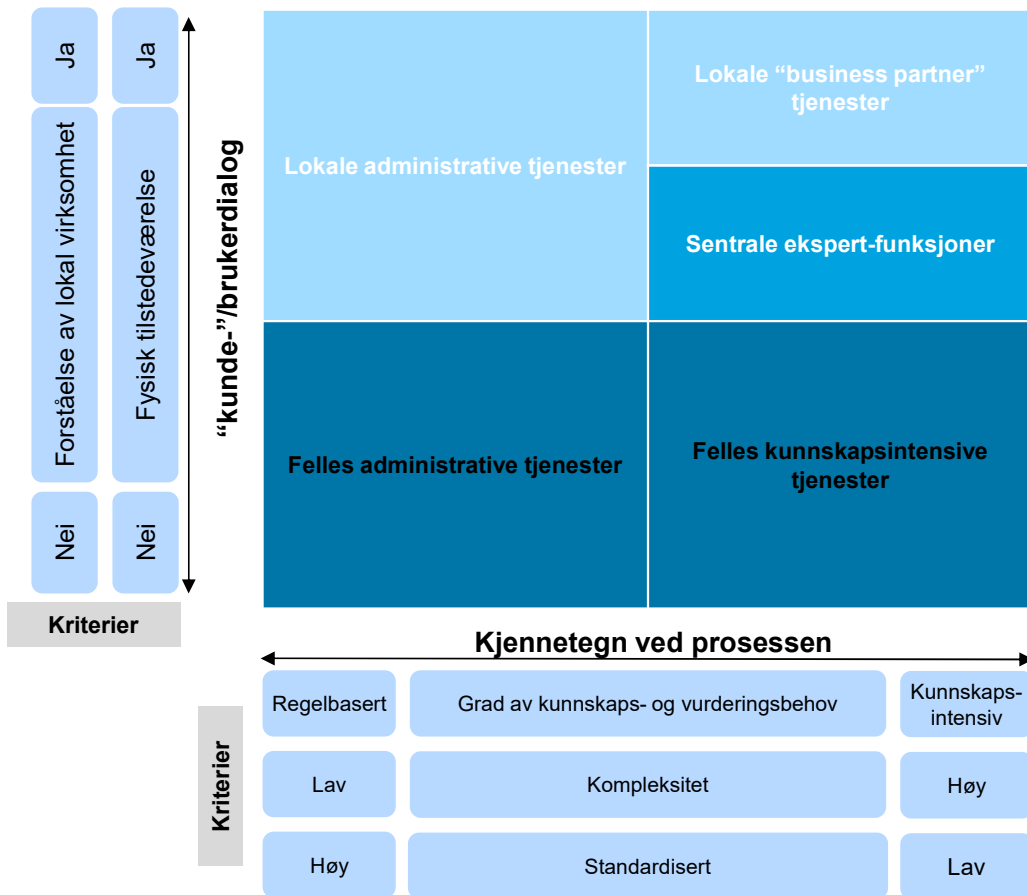
Organisering av støttetjenester

Det kan være hensiktsmessig å splitte støttetjenestene som vist under



Kriterier for å vurdere et felles tjenestesenter som leveransemodell

Utover prosesser for lønn og lønnsnær HR er det flere prosesser ved NTNU som potensielt kan høre hjemme i et tjenestesenter. Flexibilitet for fremtidige behov ble derfor trukket frem som viktig under vurdering av organisatorisk tilhørighet



Dimensjoner

Kunde-/brukerdialog

Kundedialog dreier seg om graden av nødvendig interaksjon med den i virksomheten som er bruker eller kunde av tjenesten. For en nasjonal virksomhet er sentrale kriterier behovet for fysisk nærhet samt krav til inngående forståelse av den lokale virksomheten.

Kjennetegn ved prosessen

Kriteriene er knyttet til hvordan prosessen faktisk ser ut og kan gjennomføres. Er den regelbasert, standardisert og med lav kompleksitet, eller kompleks, kunnskapsintensiv og dermed lite standardisert?

Hvordan vil NTNU rigge seg best for fremtiden?

Fremtidig kompetansebehov og oppgavesplitt bør sees i sammenheng med organisering. Organisasjonen må understøtte fleksible og digitale løsninger

Ny enhet for fellestjenester

IT-forvaltning

Vi forvalter NTNUs IT-tjenester og infrastruktur. Dette innbefatter koordinering og styring av både administrative systemer og basis IT-systemer gjennom hele IT-systemenes livsløp.

Økonomiavdelingen

Seksjon for økonomitjenester

Seksjon for økonomitjenester har som hovedoppgave transaksjonelle økonomitjenester som ivaretar funksjoner knyttet til lønn, bestilling, inngående faktura og avstemming.

Servicesenter for økonomi

Servicesenter for økonomi skal ivareta funksjonen som knutepunkt i kommunikasjon mellom felles økonomifunksjon og øvrige deler av NTNU.

HR-støtte-teamet

HR-konsulentenes viktigste oppgave er å yte støtte til ledere og ansatte i Fellesadministrasjonen innenfor personaladministrative oppgaver:

Faggruppe for mobilitet og internasjonalisering

Faggruppen ([NIRS](#)) skal bidra til utvikling av kompetanse knyttet til økt forskermobilitet i NTNU (immigrasjon, bolig, lønn/skatt, pensjon, to-karriere, forskertermin/utenlandsopphold osv).

 **Direktoratet for forvaltning og økonomistyring**

Økonomifaglige oppgaver ute i enhetene

Eksempler på organisering av fellestjenester i store statlige virksomheter

POLITIET

Styringsavdelingen i POLITIDIREKTORATET har ansvar for økonomi- og virksomhetsstyring i etaten. De har overordnet ansvar for styringen av underliggende enheter

Består av to seksjoner: Styringsseksjonen og økonomifunksjonen

Politiets Fellestjenester (PFT) er politiets nasjonale kompetanse- og servicesenter, og leverer tjenester innenfor områdene *materiell og logistikk, eiendom, anskaffelser, juridiske tjenester, lønn, regnskap og kommunikasjon*.

Politiet er kunde av DFØ

NAV

Økonomi- og styringsavdelingen (ØSA) i ARBEIDS- og VELFERDSDIREKTORATET har ansvar for økonomi- og virksomhetsstyring i etaten. De har ansvar for overordnet styring av «linjen»

Består av seks seksjoner; Anskaffelsesseksjonen, eiendomsseksjonen, sikkerhetsseksjonen, seksjon for økonomi- og virksomhetsstyring, seksjon for strategi og etatsstyring og seksjon for økonomi- og styringssystem

NAV Økonomitjeneste (ØT) er et fellestjenestesenter som ligger ute i etaten, men rapporterer til ØSA. De har ansvar for drifts- og stønadsregnskapet i NAV, autorisering av utbetaling av alle fakturamottak og fakturabehandling. ØT har også ansvar for lønnsutbetaling til alle ansatte i NAV.

NAV er ikke kunde av DFØ

Statens vegvesen (SVV)

Avdeling for økonomi- og virksomhetsstyring i Vegdirektoratet har ansvar for økonomi- og virksomhetsstyring i etaten.

Består av fire seksjoner: Kvalitet og sikkerhet, Mål og resultat, Strategi og Økonomi.

Egen divisjon for fellesfunksjoner som omfatter *Krim, Administrativ støtte, Bygg- og eiendom, HR og utvikling, Informasjonsforvaltning og Juridisk- og anskaffelser*. Regnskap og økonomirådgiving er plassert under Administrativ støtte, sammen med kursadministrasjon og visuell kommunikasjon.

SVV skal bli kunde av DFØ 1.1.2022

Alternativer for organisatorisk plassering som vurdert av kjerneteam

20.05.2021

Målsetning for BOTT Økonomi og Lønn (ØL)

Kjerneteamet har forholdt seg til prosjektets mål om «å utvikle mer brukervennlige og selvbetjente løsninger, og større grad av digitaliserte prosesser». Derfor har fleksibilitet for fremtidige løsninger, samt brukerperspektivet, stått sentralt i vurderingene av organisering

BOTT Økonomi og Lønn (ØL)

- Er et prosjekt under BOTT-samarbeidet.
- Prosjektet skal utvikle standardiserte arbeidsprosesser og nye digitale økonomi- og lønnstjenester skreddersydd for UH-sektoren.
- Prosjektets mål er å utvikle mer brukervennlige og selvbetjente løsninger, og større grad av digitaliserte prosesser.
- UiB, UiO, UiT og NTNU er første institusjoner ut, før resten av universitets- og høyskole sektoren skal ta i bruk tjenestene. Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ) er tjenesteleverandør, og inngår som en samarbeidspartner i prosjektet.



Suksesskriterier for lønn og lønnsnær HR

Suksesskriteriene som ble definert i løsningsforslag for prosess lønn og lønnsnær HR dannet utgangspunkt for vurdering av organisatorisk tilhørighet for felles tjenestesenter

Suksesskriterie	Mitigerende tiltak
1 God bruker/-lederstøtte	Utdypes i egen slide
2 Tydelig og tilgjengelig kontaktpunkt	Gjøre informasjon lett tilgjengelig. Dedikerte kontaktpersoner. Tilgjengelig på flere flater. God selvhjelp. Ekstra bemanning i en oppstartsfase
3 Tydeliggjøre prosessansvar/eierskap	Definere tydelig prosesseierskap, og utvikle gode arenaer for samarbeid på tvers
4 Riktige tilganger i hele organisasjonen	Kartlegge behovshavere og delegere deretter. Sikre lesetilgang for alle med behov. Sikre en god prosess for tilgangsstyring
5 Beslutte hensiktsmessig organisering	Lære av tidligere erfaringer med sentralisering på NTNU, UIB og UIO. Prioritere tid til prosessen.

Alternativ A

Tjenestesenter organisert under HR/HMS-avdeling

Beskrivelse:

Organisert under HR- og HMS-avdelingen i dagens organisasjonsstruktur. HR har også prosesseierskap.

Fordeler:

- Sterkere kjennskap til kompetansekrav innen HR
- Regelverk og avtaler (HR)
- Samarbeidsflater (HR)
- Synergier mot BOTT HR og oppfølging mot DFØ
- Følger organisering (lønn) fra nivå 2 og 3 i dag
- Synergier med input i prosessene (Input i prosessene er resultat av HR prosesser)
- Bemanningsplan/rekruttering

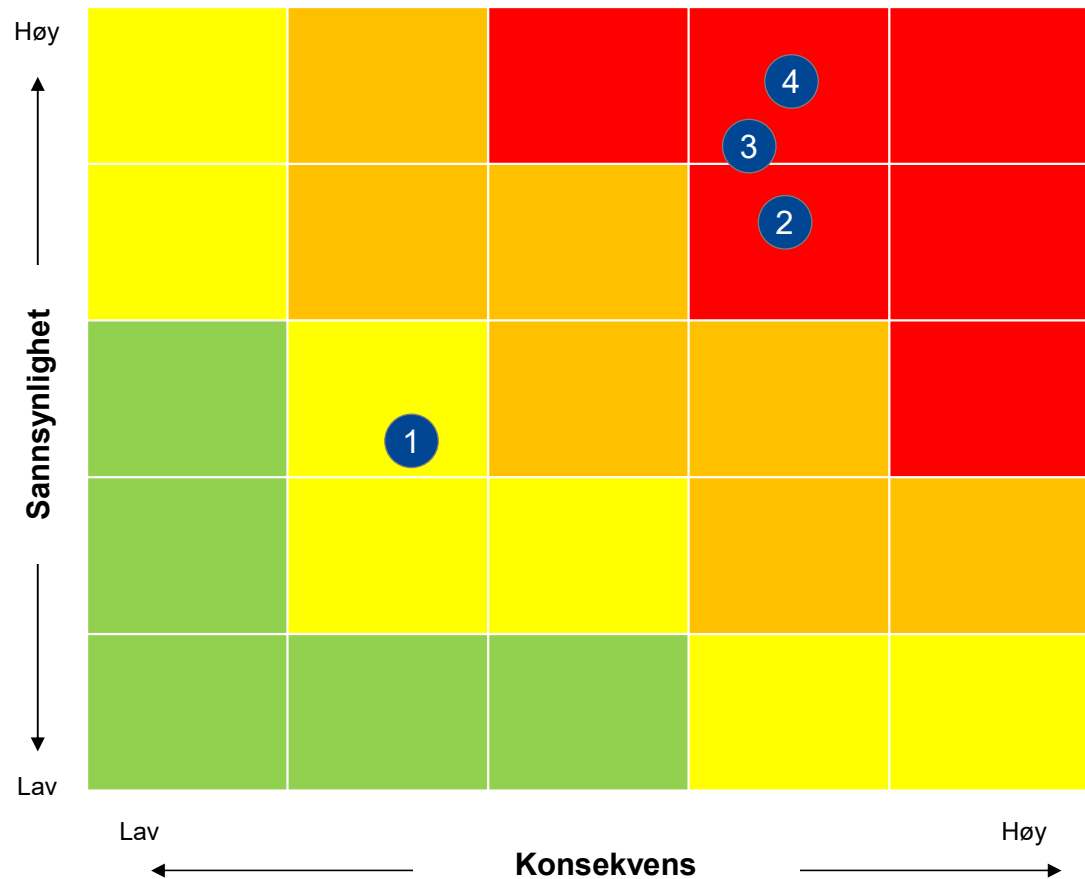
Risiko:

- Svakere kjennskap til kompetansekrav innen økonomi
 - Regelverk og avtaler (Økonomi/regnskap)
 - Samarbeidsflater
- Mindre synergier med andre økonomi-/regnskapsprosesser
- Følger ikke organisering (lønn) nivå 1
- Mindre synergier med output av prosessene?
- Mindre fokus på regnskapsperspektivet?
- Viderefører dagens silo problematikk

Risikovurdering Alternativ A (HR)

- 1 Mindre synergier med andre økonomifunksjoner
- 2 Ledelsen har sitt faglige tyngdepunkt innen HR (Mindre fokus på økonomi/regnskap?)
- 3 Uklart for organisasjonen hvem som har ansvar for oppgaver
- 4 Manglende samarbeid mellom HR og økonomi (Videreføring av dagens Siloproblematikk?)
- 5 Mindre profesjonalisering av tjenestesenteret
- 6 Mindre fleksibilitet for fremtidige endringer
- 7 Mer utfordrende å samle brukerstøtte, saksbehandling og rådgivning i samme enhet

● = konsekvens og sannsynlighet ikke vurdert



Alternativ B

Tjenestesenter organisert under Økonomiavdeling

Beskrivelse:

Organisert under Økonomiavdelingen i dagens organisasjonsstruktur. Økonomi har også prosesseierskap.

Fordeler:

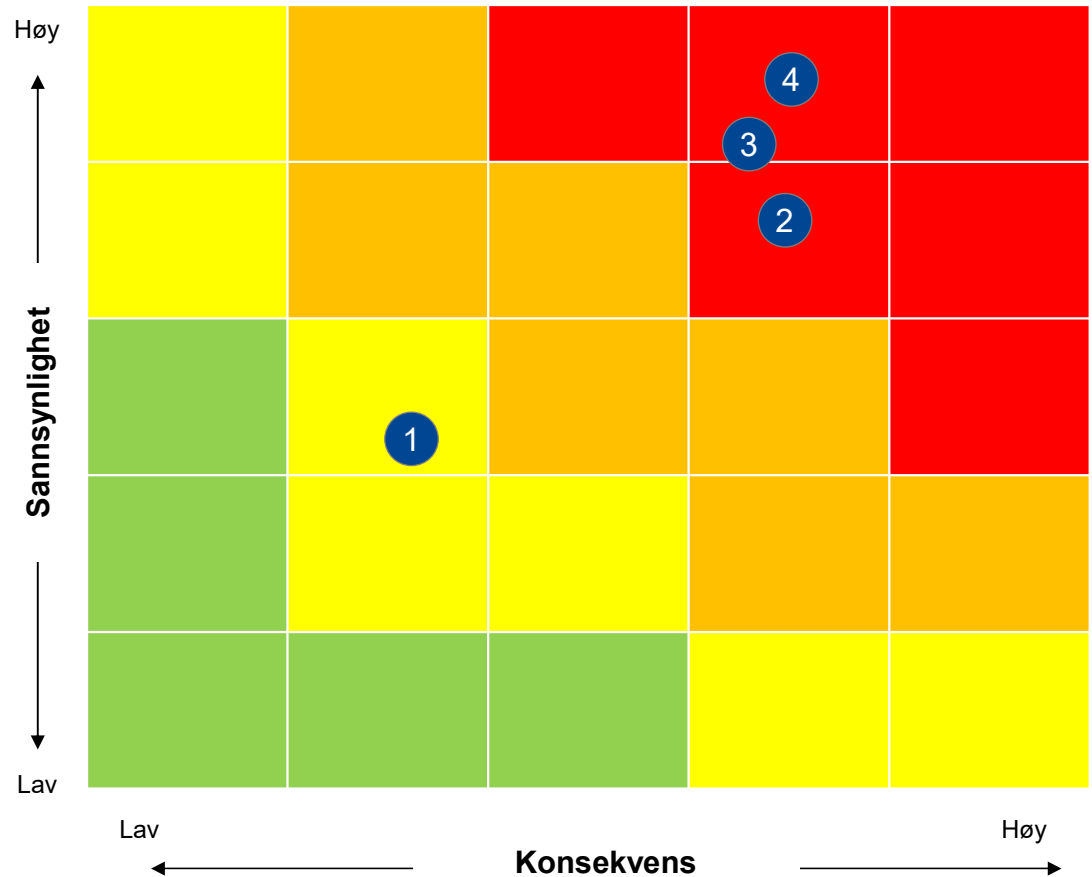
- Sterk kjennskap til kompetansekrav innen økonomi
 - Regelverk og avtaler (Økonomi/Regnskap)
 - Samarbeidsflater
- Synergier med output av prosessene?
- Synergier mot andre økonomi-/regnskapsprosesser
- Følger dagens organisering innen lønn (nivå 1)
- Økt fokus på regnskapsperspektivet

Risiko:

- Svakere kjennskap til kompetansekrav innen HR
 - Regelverk og avtaler (HR)
 - Samarbeidsflater (HR)
- Mindre synergier mot BOTT HR og mer fragmentert oppfølging av DFØ
- Følger ikke dagens organisering innen lønn (nivå 2 og 3)
- Mindre synergier med input i prosessene
- Viderefører dagens siloproblematikk

Risikovurdering Alternativ B (Økonomi)

- 1 Mindre synergier med andre HR funksjoner
 - 2 Ledelsen har sitt faglige tyngdepunkt innen Økonomi (Mindre fokus på HR oppgaver?)
 - 3 Uklart for organisasjonen hvem som har ansvar for oppgaver
 - 4 Manglende samarbeid mellom HR og økonomi (Videreføring av dagens Siloproblematikk?)
 - 5 Fragmentert oppfølging av DFØ
 - 6 Mindre profesjonalisering av tjenestesenteret
 - 7 Mindre fleksibilitet for fremtidige endringer
 - 8 Mer utfordrende å samle brukerstøtte, saksbehandling og rådgivning i samme enhet
- = konsekvens og sannsynlighet ikke vurdert



Alternativ C

Tjenestesenter organisert som egen enhet/avdeling

Beskrivelse:

Tjenestesenteret organisert som egen enhet under ny administrasjonsdirektør (sammenslåing av dagens «Organisasjon» og «Økonomi og eiendom»)

Fordeler:

- Profesjonalisering av tjenestesenteret
 - Bygger ny kompetanse
 - Bygger ny kultur
 - Høyere avdelingsnivå
 - Selvstendig avdeling
 - Økt status i forvaltningsfaget
 - Enklere å være proff førstelinjetjeneste
- Bryter eksisterende siloer
- Mer fleksibelt for fremtidige endringer
- Enklere å samle brukerstøtte, saksbehandling og rådgivning i samme enhet

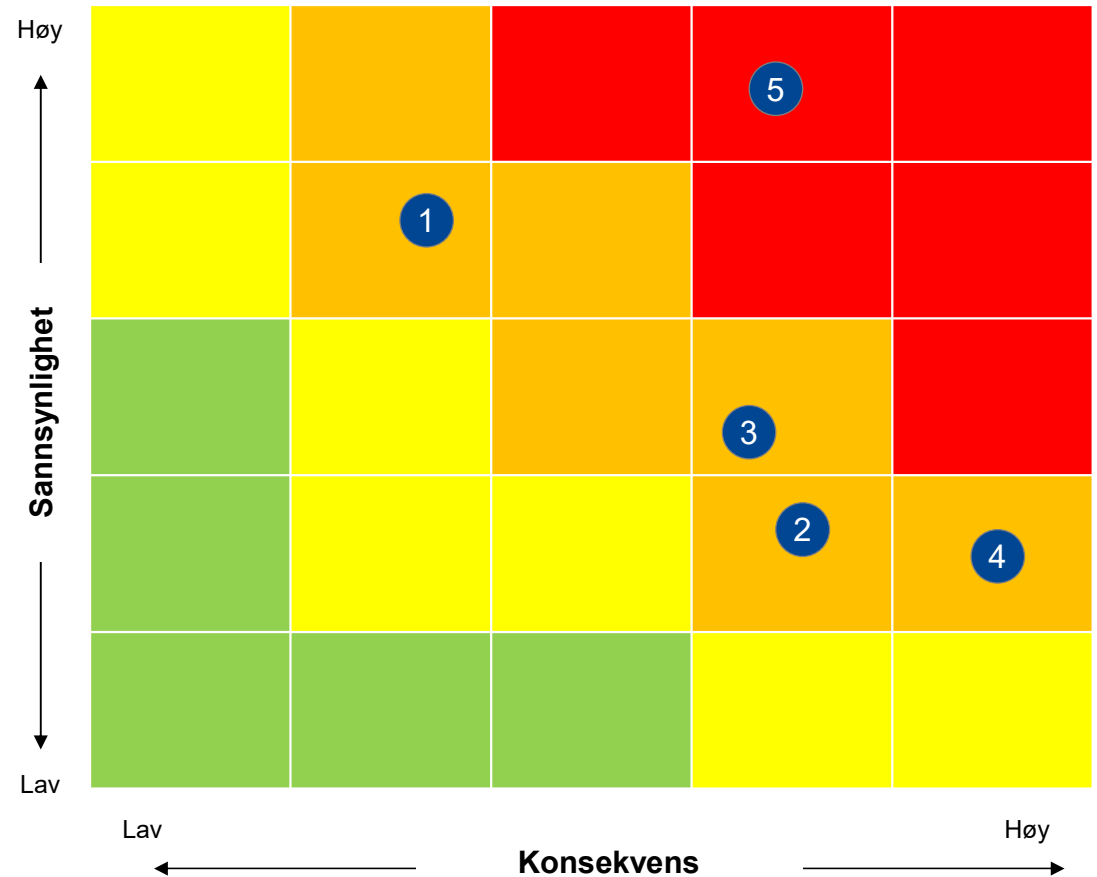
Risiko:

- Større avstand til HR og Økonomi
 - Mindre synergier med andre HR og Økonomifunksjoner
- Utydelig faglig forankring
- Uklare ansvarsforhold
- Forutsetter organisatoriske endringer
- Krevende å samarbeide
- Flere prosesseiere innen HR, ØK, Lønn

Risikovurdering Alternativ C (Egen avdeling)

- 1 Mindre synergier med andre HR og Økonomi funksjoner
- 2 Utydelig faglig forankring
- 3 Uklart for organisasjonen hvem som har ansvar for oppgaver
- 4 Manglende samarbeid med økonomi og HR
- 5 Forutsetter organisatoriske endringer
- 6 Fragmentert oppfølging fra DFØ

● = konsekvens og sannsynlighet ikke vurdert



Andre relevante vurderingspunkter

Disse punktene ble ikke fullt ut vurdert og vektet i kjerneteamets vurdering, men var del av diskusjonen.

Vurderingspunkt	beskrivelse
1 Brukerperspektivet	Alternativ C ble vurdert som i størst mulig grad å kunne støtte brukerne på en god måte. Kjerneteamet rangerte ikke hvilket av alternativ A og B som ville kunne støtte best opp under brukernes behov
2 Forvaltningsperspektivet	Alternativ A og B gir synergier innen hvert sitt fagfelt, mens alternativ C kan gi tydeliggjøring av forvaltningsfaget og –rollen og synergier på tvers av fagfelt.
3 Minst behov for organisatorisk endring	Hittil i prosessen fremstår det som om organisering i økonomiavdelingen (alt. B) medfører at mange medarbeidere beholder sin organisatoriske tilknytning (se analyse AS IS-TO BE neste slide)
4 Knytning til avd. for virksomhetsstyring	Lønnskostnader utgjør hovedandelen av NTNUs kostnader, og dermed meget viktig styringsdata. En organisering i økonomiavdelingen bygger videre på dagens synergi med avdeling for virksomhetsstyring

Vedlegg:

Sak 4: Økonomimodellen

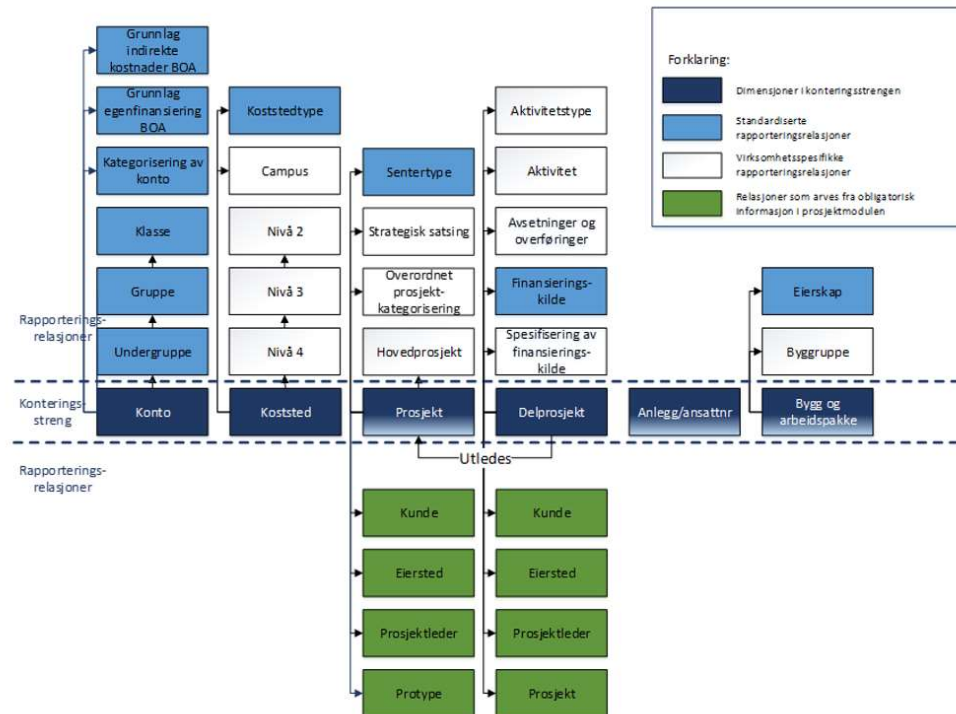
Anbefalinger for bruk av

BOTT økonomimodell ved NTNU

Prosesseier 21.05.21

Innhold:

- Prinsipielle avklaringer
- Koststedstruktur
- Prosjektstruktur BFV
- Prosjektstruktur BOA
- Leiested



Mål

Anbefalingene gjelder for BOTT økonomimodell ved NTNU
og for å oppnå god økonomistyring ved NTNU

Prinsipielle avklaringer

Før arbeidet med forslag til standardiseringer i bruken av BOTT økonomimodell ved NTNU ble påbegynt for fullt, ble det nødvendig å ha noen felles prinsipper å gå ut i fra:

Fristilt koststed

- Fristilt koststed vil si at man på ett og samme delprosjekt kan regnskapsføre på flere koststeder. Kan fravikes

Budsjetteringsmyndighet (BDM)

- Hovedregel er BDM på koststed, kan legges på prosjekt

Verdier i relasjoner

- Alle relasjonsverdier i økonomimodellen er standarder for NTNU
- Verdiene for relasjonene «Aktivitetstype» og «Aktivitet» gjennomgås og eventuelt endres for å tilpasse at felles verdier kan brukes både innen BOA og BFV dersom det er behov for det.

Ambisjonsnivå for standardisering

- Standardisering gjennomføres for en del grunnleggende strukturerer, med en viss frihet til lokal tilpassing ved behov.
- Behov som kan løses ved hjelp av andre dimensjoner/relasjoner, bør ikke løses med prosjektstruktur.

Opprettelse av prosjekter

- Alle prosjektøkonomer får anledning til å opprette/aktivere BOA-prosjekter.
- Kun systemadministratorer har anledning til å opprette BFV-prosjekter og redigere malene som skal være grunnlaget for BFV-prosjektene.

Investeringer - nivå på regnskapsføring

- Regnskapsføre utstyr og avskrivninger på koststed og på delprosjektet der kostnaden hører hjemme.

– Dvs. dette er et unntak fra prinsippet om fristilt koststed

Inntektsføringsprinsipp for EVU

- Sørg for BOTT-enighet om "NTNU-metoden", dvs bl.a at inntekt føres i takt med påløpt kostnad for bevilgningsfinansierte EVU-prosjekter

Anbefalinger for

KOSTSTEDSTRUKTUR

Koststed

- Koststed definerer hvilken enhet i organisasjonen transaksjonen tilordnes
- Koststedstrukturen består av koststedet i tillegg til at man kan ta ut rapporter for nivå 2 (fakultet), nivå 3 (institutt) og nivå 4 (enhet under institutt)
- I tillegg kan man ta ut rapporter:
 - For koststedene som er leiested eller kjernefasilitet
 - For koststed etter geografisk lokasjon

Angir en kategorisering av koststed. Kjernefasilitet, leiested, ikke aktuell	Koststedtype
Gruppering av koststed som angir hvor koststedet er geografisk lokalisert. Verdiene vil være stedsnavn.	Campus
Gruppering av koststed på to siffer som tilsvarer fakultetsnivået eller andre tilsvarende enheter.	Nivå 2
Gruppering av koststed på fire siffer som tilsvarer instituttnivået eller andre tilsvarende enheter.	Nivå 3
Gruppering av koststed på seks siffer.	Nivå 4
Konteringsnivå: Laveste nivå	Koststed

Koststed: Anbefalte prinsipper

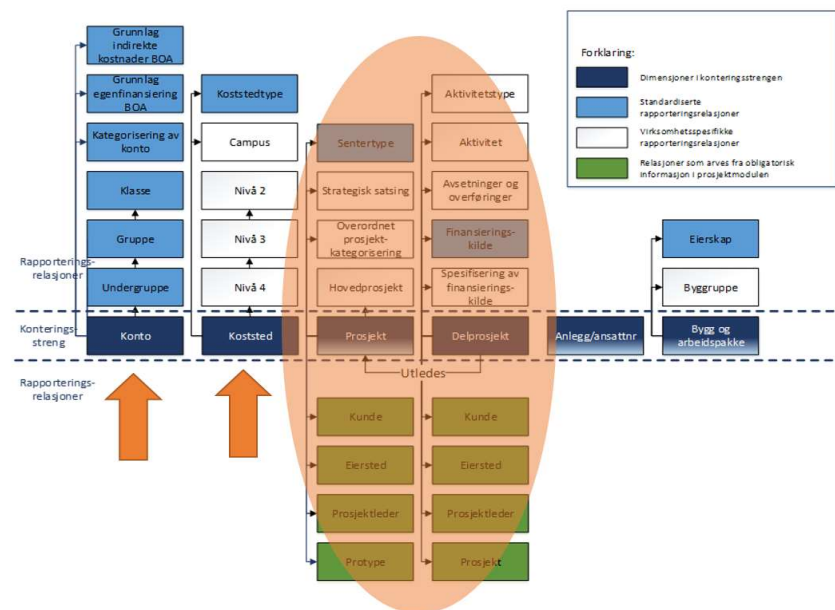
Innhold i dimensjonen	Anbefalt fra arb.gruppe og referansegruppe	Kommentar
Nivå 2 (2 første siffer)	Beholde de to første siffer fra eksisterende k-stedstruktur for fakultet og FA, og inkludere VM i 6-siffrer-serien	3-serien som VM har, vil legge beslag på en hel serie i dim1 som på sikt kanskje kan brukes til noe annet. De styres på samme nivå som et fakultet og bør derfor inngå i samme serie.
Nivå 3 (4 siffer)	Beholde siffer nr 3 og 4 fra dagens k-stedstruktur. Tilpasse FA sin struktur.	Gir gjenkjennerbarhet for brukere. FA har tidligere brukt 3-siffer, og endrer slik at det passer med 4-siffer.
Nivå 4 (6 siffer)	Bolker på 5 imellom	Fleksibelt med bolker på 5 istedenfor løpenummer.
Koststed 8-siffer	Løpenummer, starter på 01	Anbefaling, kan fravikes
"Strategisk koststed"	Opprette ett strategisk koststed på hvert fakultet. Frivillig å bruke det inntil videre.	
Leiested / kjernefasilitet	Noen leiesteds-koststed pr enhet, og tilknyttede delprosjekt-leiested for mindre leiested	Store leiested og kjernefasiliteter har egne koststed. Øvrige løses ved prosjektdimensjonen. Fakultetene bestemmer selv hvilke som er koststed.
Campus	Det vil være mulig å opprette koststed som har aktivitet på tvers av campuser. Oppretter 4 valg, en for hver by og en «uavhengig».	En gruppering av koststed som angir hvor koststedet er geografisk lokalisert. Verdiene vil være stedsnavn. Det fins koststed som ikke har en spesiell geografisk tilknytning, men som har aktivitet i flere byer. Faktisk bruk av relasjonen er usikker.
Begrepsverdi tekst nivå 2	Fakultetsforkortelse + Fakultetsnavn/ Fellesadministrasjonen	Gjør det lett å lese hvor man er i organisasjonen
Begrepsverdi tekst nivå 3	Instituttforkortelse + Instituttnavn	Gjør det lett å lese hvor man er i organisasjonen
Begrepsverdi tekst nivå 4	Fakultetets ønskede navn på nivå 4	Det er ulikt hva som grupperes hos hver enkelt, noe som tilsier egen navngiving
Begrepsverdi tekst koststed	Standard kortnavn på formatet Fak.forkortelse + Inst.forkortelse+tekst innenfor 20 tegn	Formatet medfører utilsiktet navneforkortelse imellom systemer. Måten navnet er bygget opp på er gjenkjennerbar iht organisering og Org.reg. Tilknytning formatet i referansegruppemøte 06.05.

Anbefalinger for

PROSJEKTSTRUKTUR FOR BFV

Prosjektstruktur for BFV

- Anbefalingene gjelder bruken av prosjekt og delprosjekt med tilhørende relasjonsverdier



Standard verdier i relasjonene **Aktivitetstype og Aktivitet**

- Inndelingen i Aktivitetstype og Aktivitet er ment å dekke behov enhetene i hovedsak har for å følge opp aktiviteten innenfor sin bevilgningsøkonomi
- Denne inndelingen er ment å dekke varige behov
- Vesentlige behov av mer midlertidig karakter må dekkes gjennom prosjektstrukturen.

Standard verdier i relasjonene Aktivitetstype og Aktivitet for RD-prosjekter

RD Strategisk aktivitet	PL	Inv.plan	
Rekruiteringsstillinger	X		Benyttes til stipendiat- og post.doc-stillinger finansiert over RD. Ett delprosjekt per stilling inkl. lønns- og driftsmidler anbefales. Spesifisering på lønn og drift gjøres via bruk av artskonto i budsjettering og oppfølging.
Strategiske investering infrastruktur	X	X	Investeringer det er ønskelig å synliggjøre som strategiske. F.eks. forskningsinfrastruktur, labutviklingstiltak, andre strategiske investeringer (aktiverbare).
Forskings- og formidlingstiltak	X		Kan bl.a. benyttes til tiltak ønskelig å synliggjøre som strategisk forsknings- og/eller formidlingstiltak, som f.eks. posisjoneringsmidler, tverrfaglig samarbeid, posisjoneringsmidler, støtte til forskningsopphold i utlandet for faglige ansatte og rekrutteringsstillinger o.a. Inkluderer ikke investeringer.
Utdanningstiltak	X		Kan benyttes til utdanning- og undervisningstiltak som f.eks. undervisningssamarbeid, videreutvikling av kvalitet i studietilbud og utdanningsportefølje, nye undervisnings- og vurderingsformer, posisjoneringsmidler, stimulering av undervisningsgruppeaktivitet, tverrfaglig samarbeid o.l. koblet til strategiske satsninger og handlingsplaner. Inkluderer ikke investeringer.
Innovasjon og nyskaping	X		Kan benyttes til f.eks. innovasjonskommunesamarbeid, innovasjonsledere, innovasjonsaktivitet, insentivmidler innovasjon. Kan også benyttes til Faggruppe og individnivå
Øremerket faggrupper	X		Kan benyttes til tidsbegrensede såkornmidler, insentiv, og lignende midler fordelt på faggruppenivå og individnivå.
Andre strategiske tiltak	X		Kan benyttes der det ikke er ønskelig å spesifisere i de øvrige aktivitetene.
RD Driftsaktivitet			
Forskingsdrift individuelle midler	X		Kan benyttes til individuelle midler som annuum, insentivmidler, aktivitetsmidler, oppstartsmidler, 69-konto, o.l. på gruppe- og individnivå. * Kan grupperes i prosjekt om det er behov for ytterligere spesifisering enn Forskningsdrift individuelle midler. Utarbeid eksempel. Gir mulighet for nummerserie på delprosjekt.
Forskings- og formidlingsdrift	X		Benyttes til driftsrelaterede kostnader knyttet til forskningsaktivitet, f.eks. kostnader knyttet til PhD-disputas, laboratorier, innkjøp av data, publisering, vit.ass. o.l. Standard delprosjekt på disputas
Utdanningsdrift	X		Benyttes til driftsrelaterede kostnader knyttet til utdanningsaktivitet F.eks. kostnader knyttet til praksis, læringsassistanse (studentassistenter, læringsassistenter, vit.ass (i undervisning)), praksis, sensur, gjesteforelesere, studentrekruttering, masterstipend, læringsmiljøtiltak, evalueringer studentutveksling, støtte til linjeforeninger, litteratur tilknyttet utdanningsaktiviteter, fadderuke o.l. • Standard: minimum ett delprosjekt hvor slike kostnader knyttet til utdanning drift (mao. ikke inkludert i prosjekt 00 uspesifisert). • <i>Skissere alternative prosjektstrukturer</i>
Investering infrastruktur	X	X	Investeringer, eksempelvis basis infrastruktur tilknyttet laboratorier og verksted, reinvesteringer o.a. (aktiverbare)
Generell infrastrukturdrift	X		Kan benyttes til aktiviteter ved ordinær driftsfase tilknyttet infrastruktur, f.eks. leiested, driftsfase tilknyttet NFR infrastrukturprosjekter, internhusleie, vedlikehold, møblering av mindre omfang, mindre IKT-kostnader som PC-utstyr og IKT-drift. Inneholder både inntekter og kostnader knyttet til aktiviteten.
Administrativ drift	X		Driftskostnader og reisekostnader knyttet til administrative oppgaver
Sentrale insentivmidler EU	X		Benyttes på øremerkede EU-insentivmidler tildelt fra sentralt
Interne driftsaktiviteter	X		Benyttes der det ikke er ønskelig å spesifisere i øvrige aktiviteter. Inkluderer delprosjekt 00000000 Uspesifisert og avregningsprosjektet.

Standard verdier i relasjonene Aktivitetstype og Aktivitet for RSO-prosjekter

Aktivitetstype	Aktivitet	Prosjekt	
Tverrgående	Andre investeringer		
	Andre prosjekter		
	Omstilling		
	Internasjonalisering		
	Universitetskommuner		
Forskning	Forskningsinfrastruktur		
	Forskningsmiljøer tidl HiST		
	NTNU Toppforskning	Fremragende fagmiljø	
		Fripro - fellesløft	
		Onsager fellow	
		SFF/SFI/FME	
		Stjerneprogram	
Muliggjørende teknologier			
Tematiske satsningsområder			
Utdanning	NTNU Toppundervisning	SFU	
	Læringsareal	Innovativ utdanning	
	Utdanningsstrategiske tiltak		
	Infrastruktur utdanning		
Innovasjon og nyskaping	SKI - Innovasjonsledere		
	IP forvaltning		
	Interne såkornmidler		
Organisasjon	Digitalisering		
	Likestilling og mangfold	Vurdere evt. prosjekter - balanseres med lokale behov for å gruppere i egendefinerte prosjekter.	
Rekrutteringsstillinger	Frie rekrutteringsstillinger tildelt år x1	Ett delprosjekt per stilling inkl. lønns- og driftsmidler anbefales.	
	Frie rekrutteringsstillinger tildelt år x2		
	Frie rekrutteringsstillinger tildelt år xx osv	<i>Enhetene kan evt. vurdere egne prosjekter (f.eks. forskutteringsstillinger). Kan også benyttes i kombinasjon med delprosjekt på RD.</i>	
	Øremerkede rekrutteringsstillinger tildelt år x1		
	Øremerkede rekrutteringsstillinger tildelt år x2	<i>Gjelder ikke stillingene som inngår i egenfinansiering BOA som skal inngå som delprosjekt ved BOA-prosjekt.</i>	

Anbefalinger

- Delprosjekt må benyttes
- Bruk Prosjekt kun ved behov
 - Hierarkiet Ramme – Aktivitetstype – Aktivitet må alle forholde seg til
 - Hierarki i prosjektstrukturen i tillegg vil øke kompleksiteten, og innføring av gruppering også i prosjekt bør derfor veies opp mot ulempene
- Investeringer må identifiseres med egne delprosjekter
 - For å identifiseres i BEVISST Plan og NTNU investeringsplan
- Opprette minimum ett prosjekt for å samle kostnader knyttet til et studium
- Etter- og videreutdanning (EVU) finansiert innen bevilgningsøkonomien (ramme EVU-BFV)
 - Skiller mellom økonomisk og ikke-økonomisk aktivitet
 - Skiller mellom etterutdanning og videreutdanning

Anbefalinger for

PROSJEKTSTRUKTUR FOR BOA

Prosjektstruktur for BOA

- Anbefalinger for BOA-prosjekter er gjort ut fra hvor mange finansierer og koststeder som er involvert
- Anbefalingene gjelder alle BOA-prosjekter, men ved konvertering av eksisterende BOA-prosjekter kan det være historiske forhold som gjør det uhensiktsmessig å implementere disse anbefalingene
- Utgangspunktet for vurderingene av prosjektstruktur var den prinsipielle beslutningen om fristilt koststed, og der anbefalingene bryter med dette utgangspunktet er fordelene og ulempene ved å fravike den prinsipielle beslutningen beskrevet

Anbefalinger

Fristilt koststed vil si at man på ett og samme delprosjekt kan regnskapsføre på flere koststeder.

Beskr. prosjekt	Anbefaling	Valgfrihet
1 finansiør, 1 koststed	Fristilt koststed	
1 finansiør, 2 eller flere koststeder	Opprett egne delprosjekter for involverte enheter	Kan fravikes ved <u>full enighet</u> mellom involverte koststed, dvs. bruke fristilt koststed
2 finansiører, 1 koststed	Fristilt koststed Eget delprosjekt pr. finansiør	
Flere enn 2 finansiører, 1 koststed	Fristilt koststed <i>Budsjetterer og regnskapsfører på omveltningssdelprosjektet. Omveltning skjer automatisk og daglig</i>	
Kombinasjoner av flere finansiører <u>og</u> flere koststeder (senter)	Opprett egne delprosjekter for involverte enheter	

Anbefalinger for

LEIESTED

Leiested - definisjon

Da leiested og TDI-modellen ble etablert, ble definisjonen av leiested tolket forskjellig ved NTNU. Definisjonen er presisert, se punkt under:

Med Leiested menes laboratorium eller annen felles infrastruktur der driftskostnader synliggjøres særskilt og fordeles forholdsmessig mellom de prosjekter og aktiviteter som anvender infrastrukturen. Man ønsker at detaljeringsgraden er på et fornuftig nivå. Ref. Leiestedsmodellen

- Definisjonen av leiested bør oppfattes slik at et leiested består av flere instrumenter. Det bør unngås å bruke koststed til kun ett instrument. Det kan unntaksvis benyttes et koststed for et instrument dersom det er stort/omfattende/komplisert.

Leiested som koststed

- Leiested bør være eget koststed for å kunne synliggjøre inntekter og kostnader for leiestedet
- Prosjektstrukturen brukes til å gruppere kostnader og inntekter på hvert instrument dersom dette er ønskelig

Leiested som eget koststed

- **Store Leiested med underliggende lab-er:** Anbefaler å splitte hver lab med eget koststed (8 siffer). Rapporterings - Nivå 4 i koststedstrukturen benyttes for å gruppere Leiestedet. Delprosjekt benyttes for å skille ulike typer instrument, aktivitet etc og der det er behov for tettere oppfølging på det nivået. Dette gir total rapporteringsoversikt over hele Leiestedet, og man har fremdeles muligheten til å synliggjøre aktiviteten som tilhører hver enkelt lab selv ved fellesprosjekt og støtte fra andre finansieringskilder.
- **Utstyrsenhet vurdert som eget Leiested:** For å skille ut kostnader og inntekter på instrumentnivå (spesielt kostbart utstyr) anbefales det å benytte prosjektdimensjonen, som i mange tilfeller vil erstatte dagens bruk av analyse. I noen tilfeller med ekstremt dyrt og avansert utstyr kan det være hensiktsmessig å opprette dette som eget leiested på eget koststed
- **Leiested med ansatte:** Opprettes på eget koststed. Det vil være ett felles Avregningsprosjekt for hele NTNU. Ved timeføring vil det da være koststed som synliggjør aktiviteten på riktig leiested
- **Kun ett Leiested på instituttet:** Anbefaler å ha dette på eget koststed (8 siffer). Aktiviteten synliggjøres på ett prosjekt med tilhørende delprosjekt for det man ønsker å skille av type inntekt og type kostnad.
- **Flere små og tilnærmet like Leiested:** Anbefaler å vurdere sammenslåing til ett Koststed. Man kan skille disse Leiestedene ved bruk av dimensjon prosjekt og delprosjekt hvis behov

Bruk av prosjekt og delprosjekt på leiested

- For noen leiesteder er det aktuelt med delprosjekt for å for eksempel skille ut drift, enkelte utstyr, investeringer og ulik aktivitet
- Antall delprosjekt vil være avhengig av hvilket behov det er for å følge opp leiestedet, hvor detaljert og på hvilket nivå
- Dimensjon Prosjekt blir benyttet hvis det er behov for en samling /gruppering av delprosjekter tilhørende et leiested
 - Det kan for eksempel være et utstyr man ønsker å samle all drift, inntekt og investeringer på eller flere utstyr som det er eget rapportering- og oppfølgingsbehov for.

Bruk av relasjoner på leiested

- Ved opprettelse av leiestedets koststed skal dimensjonen koststed merkes med relasjon koststedstype “Leiested/Kjernefasilitet”
- Også delprosjekt skal merkes med relasjoner, herunder både aktivitet og aktivitetstype.