NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
11.08.2011 OHO
Arkiv: **O-sak 6/11**

N O T A T

Til: Styret
Fra: Rektor

Om: Evaluering av prosjektet LØF 2010

1. Prosjektets bakgrunn og målsettinger:

Prosjektet LØF 2010 ble besluttet igangsatt i januar 2006, på bakgrunn av konklusjoner fra et forprosjekt som ble gjennomført i 2004/2005. Prosjektets ambisjon ble definert som:

Videreutvikle økonomifunksjonen til å bli Norges mest veldrevne økonomifunksjon innen offentlig virksomhet for å støtte opp under NTNUs kjernevirksomhet

"I dette ligger:

1. *Å bidra til bedre og mer effektive beslutningsprosesser, for derigjennom å sørge for en mer effektiv ressursbruk i kjernevirksomheten og i virksomheten totalt*
2. *Å utvikle økonomifunksjonen i retning av å bli mer proaktiv som*
    a. *strategipartner for ledelsen*
    b. *rådgivende/serviceytende overfor ledelse og prosjektledere (analysere/lage styringsinformasjon/beslutningsgrunnlag)*
3. *Å forenkle produksjonen i hele økonomifunksjonen og forbedre kvaliteten i utvalgte arbeidsprosesser slik at NTNU får en veldrevet, tidsriktig og effektiv økonomifunksjon som understøtter kjernevirksomheten ved å levere riktig kvalitet til riktig tid og til riktig pris*
4. *Å bidra til at det i større grad enn i dag blir attraktivt og utviklende og jobbe innenfor økonomifunksjonen. I dette ligger god arbeidsorganisering, at det legges til rette for at den enkelte skal utvikle sin kompetanse, at det jobbes med tidsriktige systemer og at arbeidsmiljøet preges av trivsel, åpenhet og utvikling.*

Prosjektet skal i henhold til mandat muliggjøre a) en betydelig kvalitetsforbedring i hele NTNUs økonomifunksjon (på alle nivå), samt b) et potensiale for ressursfrigjøring i økonomifunksjonen på ca 15 – 20 millioner årlig."

Det ble besluttet å arbeide med disse 4 hovedprosessene:

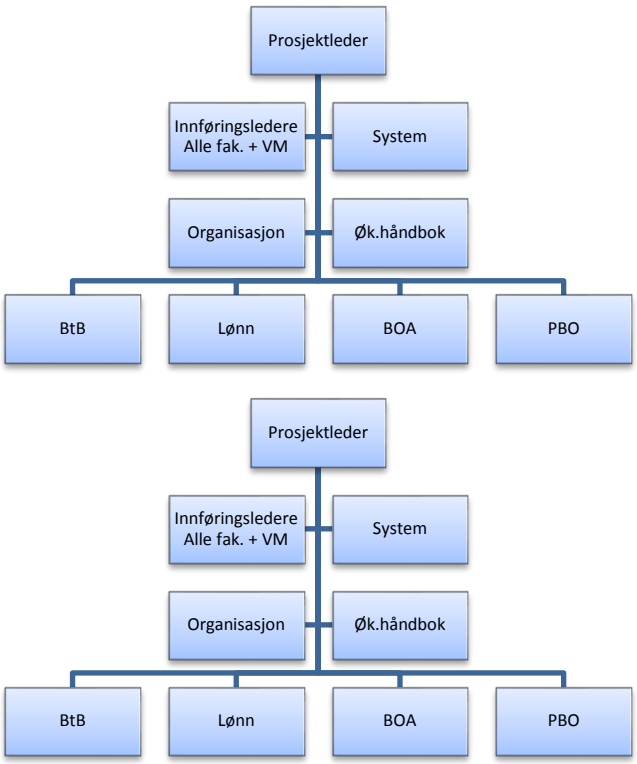
- Bestilling til Betaling (BtB): Alle aktiviteter fra behov for en vare/tjeneste oppstår, bestilling gjøres, vare/tjeneste mottas og betales . I prosessen er selve forarbeidet med anbudsprosess, valg av leverandør og ev. rammeavtaleinngåelse holdt utenfor.
- Lønnsprosessen (Lønn): Alle aktiviteter innenfor fastlønn, arbeidskontrakter og variabel lønn inkl. reiseforskudd. Refusjoner, fraværsregistrering, samt arkivering og historiske data er også del av prosessen. Aktiviteter rundt tilsettingsbrev er holdt utenfor.
- Prosjektprosessen (BOA): Ekstern finansiert virksomhet, det vil si bidrag- og oppdragsprosjekter. NTNU-interne prosjekter og strategi- og omstillingsprosjekter er holdt utenfor.

- Plan-, budsjett- og oppfølgingsprosessen (PBO): Alle aktiviteter i forbindelse med handlingsplaner, budsjettering, og oppfølging i form av rapportering. Utenfor ligger aktiviteter rundt strategiplan og inntektsfordelingsmodellen.

2. Gjennomføring

Prosjektets organisering har vært:

Prosjekteier: Dir. Øk/Eiendom:



Prosjektleder har hatt 100% stilling i hele perioden, og de 4 delprosjektene har hatt prosjektleder på 50% stilling. Deloppgavene System, Organisasjon, Øk.håndbok har vært aktive i deler av prosjektperioden, etter behov. Innen hvert av delprosjektene har det vært prosjektgrupper på 4-8 personer, hvorav en betydelig andel av deltagerne kommer fra institutt/fakultet. Innføringslederne fra alle fakultet + VM har vært brukt som referansegruppe, samt at de har hatt gjennomføringsansvaret i sin enhet ved implementeringen av de nye prosessene.

Prosjektets totale økonomiske omfang har vært på 16 mill, fordelt på ca. 4 mill. pr. år. De største postene er lønn til prosjektleder og delprosjektleder, kurs/opplæring og innleie av eksterne ressurser. Til sammen utgjør kjøpet av vikar- og konsulenttjenester ca. 5 mill, og er i hovedsak benyttet til kurs/opplæring, revisjonsoppdrag/evaluering, støtte for videreutvikling av IKT-verktøy og vikartjenester for å dekke merarbeid i implementeringsfasen.

3. Evaluering

For å få gjort en uavhengig evaluering av prosjektet, ble det etter en tilbudskonkurranse tildelt et oppdrag til PWC i februar 2011. Mandatet og gjennomføringen av dette oppdraget er beskrevet som:

- Evaluering av oppnådde resultater i forhold til opprinnelige mål
- Beskrivelse av endringer i rammebetingelser i prosjektperioden 2006-2010, som kan ha påvirket måloppnåelse

- Overordnet sammenligning av økonomifunksjonen mot et utvalg tilsvarende virksomheter
- Foreslå tiltak for å lukke avvik mellom mål og oppnådde resultater
- Beskrive utviklingstrender innen økonomiområdet, og komme med forslag til mulige mål for videre utvikling av økonomifunksjonen ved NTNU

Ved evalueringen ble det lagt betydelig vekt på en brukerundersøkelse, besvart av 414 respondenter, både innenfor økonomifunksjonene og ledere, brukere på mange nivå.

Sluttrapporten ble fremlagt den 16.mai 2011, med disse hovedkonklusjonene:

	Målområde	Evaluering av måloppnåelse
1	*Å bidra til bedre og mer effektive beslutningsprosesser*	*Prosjektet har bidratt til mer effektive beslutningsprosesser, ved at regnskapsrapporter produseres raskere, og at de har bedre kvalitet*
2	*Å utvikle økonomifunksjonen i retning av å bli mer proaktiv som strategipartner for ledelsen og mer rådgivende/serviceytende overfor ledelse og prosjektledere*	*Mange ledere/brukere oppfatter i liten grad økonomifunksjonen som en proaktiv strategipartner og rådgiver. Analyse av utviklingstrender og sammenligning med andre viser at det er få virksomheter som scorer høyt på dette området.*
3	*Å forenkle produksjonen i hele økonomifunksjonen og forbedre kvaliteten i utvalgte arbeidsprosesser*	*Det ble valgt ut 4 hovedprosesser. Produksjonen i disse prosessene er forenklet og kvaliteten forbedret. Det er fortsatt potensiale for forbedring og forenkling. Lønn er den prosess hvor man har kommet lengst, mens prosjektprosessen er det område med størst forbedringspotensiale.*
4	*Å bidra til at det i større grad enn i dag blir attraktivt og utviklende og jobbe i økonomifunksjonen*	*Spørreundersøkelse viser at de ansatte i stor grad opplever det som attraktivt og utviklende å jobbe i økonomifunksjonen, men også her er det potensiale for videre forbedring.*
	Effektiviseringspotensialet var anslått til 15 – 20 mill pr år.	*Ressursberegninger viser at standardisering og forenkling har effektivisert de 4 hovedprosessene i henhold til ambisjonen. Det er usikkerhet med hensyn til hvordan effektiviseringsgevinsten er tatt ut.*

PwC 5

Sammendrag – evaluering av måloppnåelse

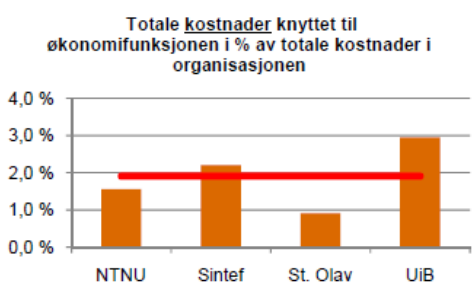
Evalueringen av måloppnåelse har gitt følgende konklusjoner

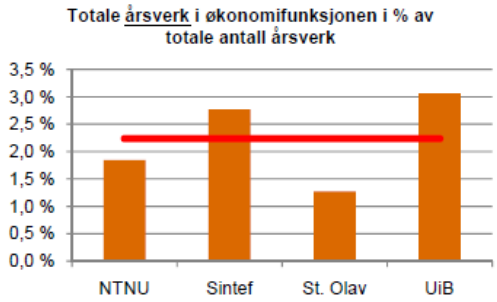
- Det er gjennomført et godt arbeid vedrørende standardisering og effektivisering av prosesser i de 4 definerte økonomiprosessene.
- Roller, prosesser og rutiner vedrørende økonomiprosesser er bra definert, kommunisert og forstått internt i økonomifunksjonen. Det er fortsatt behov for fokus på forbedring og ajourføring av beskrivelsene.
- Kommunikasjon og forventningsavklaringer med ledere og brukere utenfor økonomifunksjonen kan forbedres
- Rutiner for overvåkning / håndhevelse og ajourføring er i varierende grad på plass
- Det er utarbeidet rolle og ansvarsbeskrivelser, rutine og prosessbeskrivelser samt tiltak for kompetanseheving.
- Kvaliteten i økonomifunksjonens leveranser er forbedret, og rapportering skjer raskere og med høyere kvalitet enn i 2005. Andel elektroniske innkjøp er økt vesentlig (fra ca 10 % i 2005 til ca 67 % i 2011), og omfang av sene betalinger er redusert betydelig (30 % reduksjon i morarenter)
- Alle fire hovedprosesser har nådd en rekke av målsettingene relatert til standardisering, kvalitetsforbedring, kompetanseheving og effektivisering. Spørreundersøkelsen viser at det er varierende grad av brukertilfredshet med økonomifunksjonens leveranser i de forskjellige prosessene. Resultatene varierer også en del fra fakultet til fakultet. Lønnsprosessen har kommet lengst, mens prosjekt (BOA) har størst forbedringspotensiale. Både BtB og Plan,budsjett og oppfølgning (PBO) har fått til mye, men har også forbedringspotensiale framover. For nærmere detaljer vises til kapittel 4.

Sammenligningen med andre tilsvarende virksomheter viser:

Sammendrag – Sammenligning med eksterne

- Som ledd i evalueringen er det gjennomført en overordnet sammenligning med økonomifunksjonen hos Sintef, Universitetet i Bergen, Universitetet i Oslo og St. Olav. (UiO besvarte ikke spørsmålene vedrørende kostnader/årsverk, og er således ikke med i figurene nedenfor)
- Sammenligningen viser at dimensjoneringen av økonomifunksjonen ved NTNU (kostnad/ressurs) ligger lavere enn gjennomsnittet for disse virksomheter, ref figurene nedenfor, Resultatene må tolkes i lys av at det kan være unøyaktigheter i tallgrunnlaget
- Vi har også gjennomført en overordnet sammenligning mot PwC Global Best Practice database på noen utvalgte måleparametre. Resultatet av denne sammenligningen viser at NTNU ligger noe under sammenlignbare virksomheter hva gjelder totale ressurser / kostnader til økonomifunksjonen. På enkeltområder (lønn og fakturahåndtering) ser det dog ut til at NTNU har en noe mer kostnadskrevende prosess enn sammenligningsgrunnlaget.





= gjennomsnitt

NTNU - Evaluering LØF 2010
PwC
9

Forslagene fra PWC til tiltak for å lukke avvik mellom oppsatte mål og realiserte resultater er beskrevet som:

Sammendrag – tiltak

For å realisere de målsettinger som ikke er oppnådd foreslår vi følgende hovedtiltak:

- Kommunikasjon / dialog med brukere av økonomifunksjonen ift avstemming av forventninger; spesielt vedrørende "proaktiv, strategisk samarbeidspartner"
- Rollen som "strategisk samarbeidspartner" krever gjerne en annen kompetanse enn oppgaver på mer operasjonelt nivå. Det må avklares hvordan man kan sikre riktig kompetanse for å realisere denne ambisjonen
- Etablere bedre kommunikasjon med brukere / enheter som er mer lik det som ble gjennomført i forprosjekt / tidlig fase av LØF 2010
- Vurdere / beslutte ambisjon for prosjektprosessen, og Maconomy som støttesystem. Skal prosess og system ha fokus på prosjektøkonomi/regnskap eller på hele prosjektstyringsprosessen. Brukere/prosjektledere må involveres i dette arbeidet
- Gjennomføre forbedringstiltak på systemsida for å forbedre brukervennligheten i systemene (spesielt Maconomy). Vi er kjent med at det foreligger planer for konkrete forbedringstiltak vedrørende Maconomy, og at prosjekt for innføring av system for virksomhetsstyring (Cognos) er på gang. Det er viktig å gi disse aktivitetene den nødvendige prioritet framover
- Formalisere og forsterke fokus på rutiner for oppfølging av om de etablerte rutiner og prosedyrer etterleves

4. **Oppsummering og videre tilta**k

Rektor sin vurdering av arbeidet som er gjennomført er at mange av målsetningene som ble satt for prosjektet er nådd. Samtidig er det fortsatt behov for å utvikle økonomifunksjonen ved NTNU for å støtte kjernevirksomheten.

To av de viktigste utfordringene som ble kartlagt under brukerundersøkelsen ved NTNU er allerede under arbeid:

- BOA: Forbedring av funksjonaliteten i Maconomy prosjektsystem, spesielt rettet mot forenkling av grensesnittene, og videreutvikling av rapporter
- PBO: Behovet for lettere tilgang til styringsinformasjon ved implementering av nytt virksomhetsstyringssystem. Det er planlagt pilot i løpet av høsten 2011, og evt. full utrulling i 2012/2013

I løpet av høsten vil evalueringen bli ytterligere gjennomgått med fakultetene og det vil bli vurdert hva som er nødvendig å gjøre for å fortsette å videreutvikle økonomifunksjonen ved NTNU.