NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

S-sak 28/15

20.8.2015
Saksansvarlig: Ida Munkeby
Saksbehandler: Trond Singsaas/Jens Petter Nygård
Arkiv:

N O T A T

Til: Styret
Fra: Rektor
Om: Oppdatert risikovurdering av fusjonen når det gjelder arbeid med sikker drift

---

Tilråding:

Styret tar den oppdaterte risikovurderingen av arbeidet med sikker drift til etterretning, og forutsetter at planer for å redusere risiko og konsekvens blir gjennomført. Kostnadsramme for fusjonstiltakene settes til 170 mill kr. I tillegg legges det opp til en ramme for usikkerhet som kan disponeres av rektor inntil 20 mill kr, og en ramme for usikkerhet som disponeres av styret på 60 mill kr. NTNUs kostnader til prosessen dekkes gjennom den årlige budsjettbehandlingen.

---

1. Bakgrunn

De administrative arbeidsgruppene i fusjonsprosjektet foreslo på bakgrunn av sine risikovurderinger av alle virksomhetskritiske funksjoner og tjenester at det måtte iverksettes 361 ulike tiltak for å sikre at tjenester og funksjoner ivaretas fra 1.1.2016. Disse forslagene er gjennomgått, kvalitetssikret og samordnet, samt gruppert i ca 90 hovedtiltak. Arbeidsgruppene gjennomfører nå de foreslåtte tiltakene innenfor sine områder. Konkret innebærer dette bla felles system for administrative basistjenester fra 1.1.2016, dvs felles løsning for FS, Paga som lønnssystem, Oracle som økonomisystem, Lifray som publiseringsløsning for web/eksternweb og Innsida som intranett. ePhorte tas i bruk som sak-arkivsystem. Det er også lagt premisser for etablering av felles IKT-løsninger, bla at alle får brukerkonto på NTNU fra 1.1.2016, at domene for NTNU skal være www.ntnu.no og at alle ansatte og studenter får e-post og kalender fra NTNU 1.1.2016.

I styremøte 8. mai ble det gitt en muntlig orientering om fusjonsprosessen og et foreløpig, overordnet risikobilde for sikker drift, og det ble i styremøte 17. juni gitt en skriftlig orientering om det samme. Det legges nå frem en tilsvarende oppdatert risikovurdering som er basert på en konkret vurdering av situasjonen nå medio august. Arbeidet med sikker drift følges også av ekstern kvalitetssikrer, og de momentene som så langt er påpekt av vedkommende inngår også i denne oppdaterte risikovurderingen.

Det overordnede risikobildet er i hovedsak uendret siden forrige vurdering. En vil løpende vurdere risikobildet etter hvert som gjennomføring av tiltak skjer utover høsten.

2. Oppdatert risikovurdering

Risikovurdering av arbeidet i arbeidsgruppene
Arbeidet i de fleste arbeidsgruppene har vært preget av at det har vært ferietid, og at en nå går fra planleggingsfase til gjennomføringsfase. På mange områder er det først nå tiltaksgjennomføringen starter. De allerede igangsatte risikoreduserende tiltak anses fortsatt som tilstrekkelige for å holde risikoen på et akseptabelt nivå. Det er nå ikke vurdert å iverksette nye overordnede tiltak. Oppfatningen er at arbeidsgruppene fungerer godt. Blant annet har alle leveranser knyttet til planleggingsarbeidet så langt blir levert innen frist og med tilfredsstillende kvalitet. Ut fra dette er risikoen for dette arbeidet vurdert som uendret.

Risikovurdering av prosjektstyring og koordinering av arbeidsgruppenes gjennomføring
Det er engasjert ekstern kvalitetssikrer (fra firmaet Avito) for å følge arbeidet med sikker drift (øvrige deler av fusjonsprospektet inngår ikke i denne evalueringen). Kvalitetssikrer har gitt noen foreløpige innspill knyttet til prosjektstyring og prosjektgjennomføring som har vært nyttige påpekninger til prosjektledelsen. I de neste avsnittene redegjør vi for de innspill som er kommet, samt hvilke tiltak som er satt i verk, eller skal settes i verk, for å redusere de påpekte risikoene. Dette er tiltak som dels allerede var planlagt, men er også tiltak og forsterkninger som følge av innspill fra kvalitetssikrer.

Prosjektstyring/koordinering. Kvalitetssikrer har pekt på risiko knyttet til endringskontroll av prosjektomfanget. Tiltak fremstår som beskrevet på et overordnet nivå, og sammenhengen mellom tiltak og målsettinger er ikke alltid like godt definert. De pekes også på mangler i prosjektdokumentasjonen. Det er reist spørsmål om den arbeidsformen som er valgt, hvor prosjektledelsen i stor grad delegerer oppgaver og ansvar til linjeorganisasjonen. Dette innebærer at prosjektet har tillit til at linjeorganisasjonen evner å utføre oppgavene som forventet. Kvalitetssikrer peker imidlertid på at det bør settes av større kapasitet i prosjektet til å koordinere det store omfanget av aktiviteter som er satt i gang.

Som tiltak for å redusere risiko har fusjonssekretariatet økt sin bemanning i tråd med tidligere planer, og får økt kompetanse og ressurser også for å gjennomføre arbeid med sikker drift. Som del av dette settes det av særskilte ressurser for å følge opp og koordinere arbeidet som gjøres i arbeidsgruppene. Den valgte prosjektformen med utbredt delegasjon forutsetter at en er tett på for å fange opp evt. avvik. Oppfølgingen vil heretter bli mer omfattende. Dette anses som helt nødvendige når man nå har gått over i gjennomføringsfasen. Det etableres også mer detaljerte verktøy og systemer for oppfølging av tiltak. I løpet av kort tid vil også egen prosjekthåndbok for arbeidet med sikker drift bli ferdigstilt. Som del av koordineringsarbeidet er det nå etablert faste statusmøter med alle arbeidsgruppelederne og Gruppen sikker drift for å sikre god samhandling og raske avklaringer. Dette vil bli ledsaget av individuell oppfølging av den enkelte arbeidsgruppeleder. Gruppen sikker drift er utvidet slik at alle systemeiere for felles administrative basissystemer deltar her sammen med ressurspersoner for IKT. Måten koordinering og oppfølging av arbeidsgruppenes arbeid gjøres på er resultat av en bevisst strategi om å ta hensyn til den interne organisasjonskulturen i de fire institusjonene. Det er et omfattende arbeid som skal gjennomføres, og vi har fått råd både fra linjeorganisasjonen og fra fageksperter i prosjektledelse om å unngå overdreven byråkratisering og detaljstyring. Da slik at mer omfattende prosjektstyringsverktøy og oppfølgingssystemer benyttes i de arbeidsgruppene dette er påkrevd, for eksempel i gruppene som jobber med IKT-systemer. En vil også sammen med eksterne kvalitetssikringsressurser følge de kritiske områdene nøye, særlig gjelder dette IKT-området.

Ressurser. Kvalitetssikrer peker på at fusjonssekretariatet fremstår som nøkternt bemannet, og at ressurser til gjennomføring av tiltak, med unntak av bla IKT, hovedsakelig kommer fra linjeorganisasjonen. Nøkkelpersoner tas ut av ordinær virksomhet for å utføre oppgaver i prosjektet, men det er begrenset adgang til å erstatte disse i den daglige driften f.eks ved å hente inn vikarer. Det anses som sannsynlig at de som blir berørt av endringer i arbeidsprosesser og verktøy (hovedsakelig ansatte ved høgskolene) vil oppleve midlertidig lavere effektivitet og høyere arbeidsbelastning.

Som tiltak for å redusere risiko er det allerede hentet inn ekstra ressurser, for eksempel innenfor IKT, HR og Kommunikasjon. Det vil også bli satt inn ekstra ressurser på andre områder etter hvert som arbeidet med integrasjon, konvertering osv iverksettes, for eksempel gjelder dette på økonomiområdet. I dette vil en se etter aktuell kompetanse og kapasitet fra alle nivå i organisasjonen. Det legges også opp til ulike måter å styrke ressurssiden på, dels ved å allerede nå styrke bemanningen for 2015, og evt. 2016, dels ved å forberede bruk av vikarbyrå der dette kan bli aktuelt.

Finansiering. Kvalitetssikrer peker på at det er meldt inn høyere kostnader enn prosjektet har budsjettert med, og det fremstår derfor som uklart hvordan prioritering av knappe midler vil slå ut på gjennomføringsevne og om det vil være mulig å nå målbildene innenfor budsjettrammene.

Som tiltak for å redusere risiko er det som del av den skadeforebyggende og konsekvensreduserende beredskapen lagt inn en reserve som gir mulighet til å engasjere og øke bemanning og ressursinnsats for de områder som av ulike årsaker får behov for å sette inn ekstraordinær innsats.

Teknologi og prosess. Kvalitetssikrer peker på at arbeidet skjer innenfor en meget kompleks struktur av organisasjon, prosess og teknologi som er i endring, og at det grunn til å planlegge for at feil kan oppstå. Nåværende situasjon anses å være for lite robust. Det er videre pekt på at en i arbeidet med sikker drift synes å ha fokusert ganske ensidig på tiltak for å hindre at uønskede hendelser skal oppstå. Det er i liten grad innført risikoreduserende tiltak som kan forebygge slike hendelser. Det fremheves at arbeid med konsekvensreduserende tiltak bør iverksettes snarest, og gjerne i sammenheng med en diskusjon om risikoaksept.

Som tiltak for å redusere risiko vil det fortløpende, som del av skadeforebyggende beredskap, vurderes å utsette planlagte tiltak, slik at kompleksitet og omfang reduseres, og slik at organisasjonen får bedre tid til å absorbere endringen. Typisk vil dette være å utsette overgangen til felles system på ett, eller flere områder. I samråd med aktuell myndighet må det i slike tilfeller avklares overgangsperioder med særskilte rapporteringsløsninger mv.

Tabell 1 – oppdatert overordnet risikobilde pr. 15. august

Overordnede risikoområder	Risiko 29.4. 2015	Risiko 3.6. 2015	Risiko 15.8. 2015
1. Ressursknapphet /overbelastning nøkkelpersoner			
2. Dataflyt og grensesnitt mellom systemer og tjenester feiler			
3. Konverteringsarbeider gjennomføres ikke etter plan			
4. Lave søketall grunnet mangler i rekrutterings og opptaksprosess			
5. Manglende beslutningsfullmakter			

6. Stort samtidig endringsvolum			

Fargeforklaring
Grønn: Lav risiko, prosess gjennomføres innenfor plan og budsjett
Orange: Akseptabel risiko som forutsetter risikoreduserende tiltak
Rød: Uakseptabel risiko som forutsetter risikoreduserende tiltak, og endringer i plan og/eller budsjett

Ressursknapphet /overbelastning nøkkelpersoner
Ut fra de tiltak som er igangsatt, både gjennom fusjonsprospektet og gjennom linjeledelsen, anses sannsynlighet for overbelastning fortsatt som akseptabel for å gå videre med prosessen.

Dataflyt og grensesnitt mellom systemer og tjenester feiler
Sannsynligheten for at dataflyt feiler er uendret, evt noe redusert ved at man nå har fått bedre oversikt over omfang og utfordringer.

Konverteringsarbeider gjennomføres ikke etter plan
Sannsynligheten for at konverteringsarbeidene ikke gjennomføres etter plan anses fortsatt som moderat, evt noe redusert da en nå gar bedre oversikt og har begynt å få detaljplaner for det arbeidet som skal gjennomføres.

Lave søkertall grunnet mangler i rekruttering og opptaksprosess
Sannsynligheten for at nye NTNU mister potensielle søkere anses fortsatt som moderat, evt er risikoen også på dette området noe redusert da en del av tiltakene som gir en god rekrutterings- og opptaksprosess er i ferd med å bli gjennomført, for eksempel er en kommet godt i gang med å legge informasjon over på nye felles web-sider.

Manglende beslutningsfullmakter
Sannsynlighet for å få uklare beslutningslinjer anses fortsatt lav.

Stort samtidig endringsvolum
Sannsynligheten for at man mister kontroll og oversikt vurderes fortsatt som akseptabel. De tiltak som er iverksatt som følge av innspill fra kvalitetssikrer og som var planlagt tidligere anses å være adekvate for å gjennomføre koordinering og samordning av arbeidet med sikker drift.

3. Fusjon og økonomiske konsekvenser

Det er nå gjort beregninger på hva som må til av investeringer for å gjennomføre de ulike tiltakene som er identifisert gjennom arbeidet med sikker drift. Utgangspunktet for kostnadsoverslagene er at man går over til felles løsning for de administrative basissystemene, basert på NTNUs nåværende systemer, jf ovenfor.

Kostnadene som er identifisert er investeringer og tiltak som er kritisk for å sikre at systemer og tjenester fungerer i ny felles organisasjon fra 1.1.2016. De største kostnadene er knyttet til IKT-investeringer, men det er også organisasjonsmessige kostnader for å sikre medvirkning og deltagelse i fusjonsarbeidet, samt til ekstraressurser til konverteringsarbeid, opplæring mv. I tillegg er det på

begge disse områdene identifisert noen tiltak som vil gi vesentlige bidrag til redusere risiko og til å forenkle migreringsarbeidet.

Investeringer med å etablere felles IKT-løsninger, samt de investeringene dette krever i grunnstrukturer, beløper seg til totalt 120 mill kr. Investeringene i IKT vil både være harmonisering og modernisering av tjenestene. I vurderingen av tiltak og investeringer er det gjennomgående lagt stor vekt på at disse skal sikre drift i 2016. Disse investeringene vil med andre ord innebære en *harmonisering* av IKT-tjenestene i dette året. De kommende år vil det også bli gjort omfattende *moderniseringer* av administrative basissystemer, bla gjennom universitetssamarbeidene. De investeringene man nå gjør vil derfor også ha en langsiktig effekt ved å forberede overgang og bruk av nye digitale løsninger på mange områder. Av den totale ramme på 120 mill kr går ca 80 mill kr til å sikre drift og harmonisering, mens ca 40 mill kr er tiltak som gir viktige bidrag til modernisering. Foreløpige risikovurderinger viser stor usikkerhet knyttet til investeringsnivået og usikkerhetsmargin settes p.t til 50 %, dvs 60 mill kr. IKT-relaterte kostnader anslås ut fra dette å ligge på totalt 180 mill kr.

Andre fusjonsrelaterte kostnader som er identifisert, til bruk for frikjøp/vikarordninger, medvirkning og reisekostnader i fusjonsprosjektet, beløper seg til totalt 30 mill kr i 2015. For resten av fusjonsperioden antas det at disse kostnadene beløpet seg til 10 mill kr. Ekstrakostnader som er knyttet til organisasjonen, er gjennomføring av tiltak, bl.a ekstra ressurser til konvertering og opplæring. Disse summerer seg til 10 mill kr. i 2016. Samlet blir da kostnader til medvirkning i prosjektet og gjennomføring av tiltak i 2015 – 2017 50 mill kr.
Også på organisasjonsområdet er det tatt høyde for at det er et stor og komplekst arbeid som skal gjennomføres, med mange samtidige endringer i organisasjon, prosess og teknologi. Det legges opp til en usikkerhetsmargin på 20 mill kr, som også vil være en del av beredskapen for å håndtere de avvik som kommer på de ulike områdene, jf ovenfor. Organisasjonsmessige tiltak anslås ut fra dette å ligge på totalt 70 mill kr.

Total budsjettramme for tiltaksgjennomføring blir etter dette 170 mill. I tillegg legges det opp til en ramme for usikkerhet som kan disponeres av rektor inntil 20 mill kr, og en ramme for usikkerhet som disponeres av styret på 60 mill kr. Total kostnadsramme blir dermed 250 mill kr.

Tabell 2: Totale kostnader ifb. med fusjon 2015-2017, mill kr

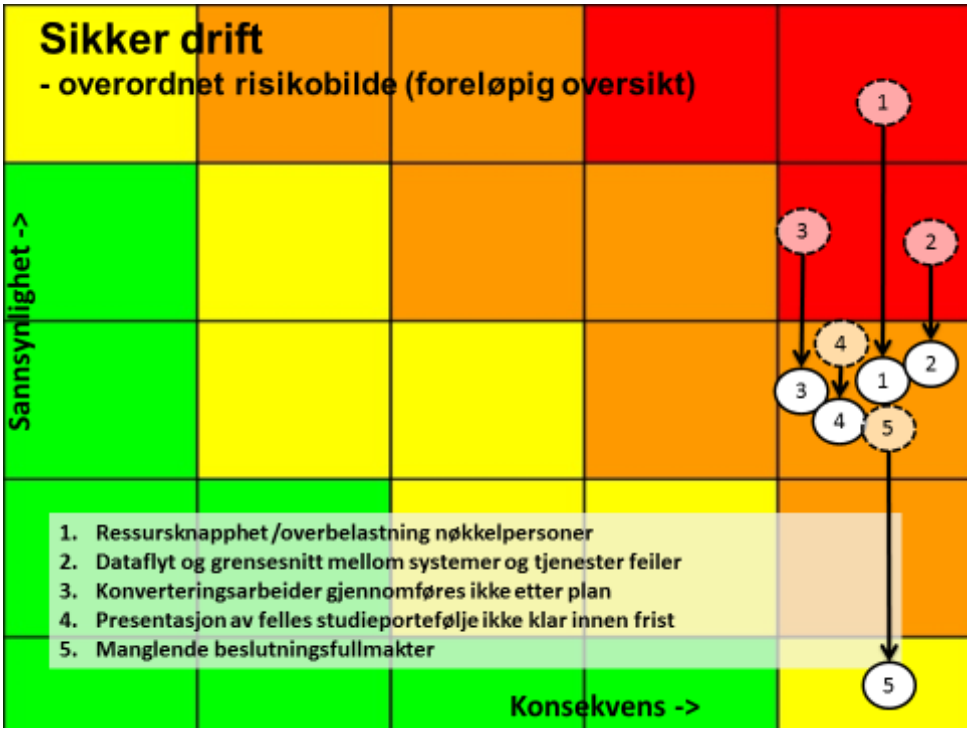
Tiltak	***Kostnad***
IKT-tiltak	**120**
Organisasjonsmessige tiltak	**50**
Total kostnadsramme for prosjektet	**170**
+ Usikkerhetsmargin (disponeres av rektor)	**20**
+ Usikkerhetsmargin (disponeres av styret)	**60**
Total kostnadsramme	**250**

NTNUs kostnader til prosessen må håndteres i den årlige budsjettbehandlingen.
Det er etablert kontakt med Kunnskapsdepartementet om dekning av kostnadene som nå oppstår som følge av fusjonen og arbeidet med harmonisering og modernisering. Det er ennå uklart hvilke bidrag som evt. vil komme fra departementet. Siktemålet fra NTNUs side er å få årlige delfinansieringer frem tom 2017.

4. Oppsummering

Det overordnede risikobildet er i hovedsak uendret siden forrige vurdering. Det er identifiser kostnader til harmonisering og modernisering på IKT-området tilsvarende 120 mill kr. frem tom 2017. Organisasjonsmessige kostnader med fusjonen er estimert til 50 mill.
I tillegg legges det opp til en ramme for usikkerhet som kan disponeres av rektor inntil 20 mill kr, og en ramme for usikkerhet som disponeres av styret på 60 mill kr.

NTNUs kostnader til prosessen dekkes gjennom den årlige budsjettbehandlingen. En er i dialog med departementet om delfinansiering av kostnadene.



Vedlegg 1: Oversikt over hovedtiltak i fusjonsprosjektet «Sikker drift».