



**Styre:** Universitetsstyret

**Styresak:** 121/18

**Møtedato:** 29.11.2018

**Dato:** 14.11.2018

**Arkivsaksnr:** 2018/13014

---

## Sourcingstrategi for Universitetet i Bergen

---

### Henvisning til bakgrunnsdokumenter

- Tjenesteutviklingsprosjektet <https://www.uib.no/tjenesteutvikling>
- Digitaliseringsprosjektet <https://www.uib.no/foransatte/119382/digitalisering-ved-uib>
- Riksrevisjonens undersøkelse av konsulentbruk i staten  
<https://www.riksrevisjonen.no/rapporter/Sider/KonsulentbrukIStaten.aspx>
- Direktoratet for forvaltning og ikt om sourcingstrategi  
<https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/effektivisering/ideer-til-effektivisering/sourcingstrategi>

### Saken gjelder:

Universitetsdirektøren startet i mars i år arbeidet med en sourcingstrategi for Universitetet i Bergen. Sourcing er en strategisk beslutning om hvorvidt en tjeneste skal utføres med interne ressurser, eller om hele eller deler av tjenesten skal organiseres som et tjenestekjøp eller gjennom samarbeid med en ekstern virksomhet. UiB har lang praksis i å anskaffe eksterne tjenester. Strategien skal bidra til å systematisere og forbedre eksisterende praksis på tvers av universitetets tjenesteområder. Gjennom et felles sett av kriterier skal sourcingstrategien gi et prinsipielt vurderingsgrunnlag for sourcingbeslutninger som tas ved UiB i perioden 2019-2022. Strategien berører ikke universitetets primærvirksomhet, men retter seg mot administrative og tekniske tjenesteområder. I arbeidet med sourcing skal universitetets ansvar og omdømme som statlig arbeidsgiver tillegges stor vekt.

### Forslag til vedtak:

Universitetsstyret vedtar det framlagte forslaget til sourcingstrategi for Universitetet i Bergen.

Kjell Bernstrøm  
universitetsdirektør

14.11.2018/ Henrik Tøndel/ Sonja Dyrkorn (avd.dir.)

### Vedlegg:

1. Saksframstilling:
2. Forslag til sourcingstrategi for Universitetet i Bergen 2019-2022
3. Forslag til kommunikasjonsplan for sourcingstrategien

## **Saksframstilling**

Styre:  
Universitetsstyret

Styresak:  
121/18

Møtedato:  
29.11.2018

Arkivsaksnr:  
2018/13014

## **Sourcingstrategi for Universitetet i Bergen**

### **Bakgrunn**

Universitetsdirektøren startet i mars i år arbeidet med en sourcingstrategi for Universitetet i Bergen for perioden 2019-2022. Sourcing er en strategisk beslutning om hvorvidt en tjeneste skal utføres med interne ressurser, eller om hele eller deler av tjenesten skal organiseres som et tjenestekjøp eller gjennom samarbeid med en ekstern virksomhet.

Bakgrunnen for arbeidet er flersidig. Regjeringen stiller nå krav om at alle statlige virksomheter skal ha en sourcingstrategi. Riksrevisjonens undersøkelser av konsulentbruk i staten i 2016-2017 viste at to tredjedeler av de undersøkte virksomhetene manglet strategi for hva det offentlige selv skal utføre av oppgaver, og hva som bør overlates til markedet.

Primærvirksomheten ved UiB i form av utdanning, forskning, formidling, innovasjon og kunstnerisk utviklingsarbeid berøres ikke av strategien. Sourcingstrategien avgrenses således til administrative og tekniske tjenester. UiB har lange tradisjoner for anskaffelse av ekstern bistand til slike tjenester. Samlet beløper dette seg til mellom 400-500 millioner kroner i året for hele universitetet. Eksempel på slike tjenester er prosjekterings- og arkitekttjenester knyttet til byggeprosjekter, tjenester knyttet til leder og organisasjonsutvikling, vektertjenester og renholdstjenester.

Den pågående samlingen av sentraladministrasjonen ved UiB og det omfattende digitaliseringsprogrammet har også aktualisert behovet for en sourcingstrategi. Målsettingen for dette omstillingsarbeidet er å standardisere og effektivisere arbeidsprosessene på tvers av hele universitetet.

### **Strategiprosessen**

Universitetsdirektøren har oppnevnt en styringsgruppe bestående av ledere ved de mest berørte fagavdelingene, en fakultetsdirektør, samt representanter for de tillitsvalgte. Assisterende universitetsdirektør har ledet styringsgruppen, som har hatt i oppgave å kvalitetssikre arbeidet.

Strategiarbeidet har vært organisert som et prosjekt ved HR-avdelingen med seniorrådgiver Henrik Tøndel som prosjektleder. En bredt sammensatt arbeidsgruppe med ressurspersoner fra alle fagavdelingene har utarbeidet forslaget til strategi.

Underveis i arbeidet har det vært dialog med avdelings- og fakultetsdirektørene, med fagforeningene og vernetjenesten.

Det har vært vurdert som hensiktsmessig å komme frem til et kortfattet strategidokument, med en form som gjør det brukervennlig og oversiktlig. Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) sin mal for utvikling av sourcingstrategi er lagt til grunn for arbeidet.

### **Oppbygging av strategien**

Strategien består av en innledning (Hva er en sourcingstrategi?), rammer for vurderingsgrunnlaget, vurderingsgrunnlaget og et avsluttende avsnitt om anvendelse og evaluering.

*Rammer for vurderingsgrunnlaget* omhandler handlingsrommet UiB har i sourcing-beslutninger med utgangspunkt i egne styringsdokumenter og nasjonale føringer. Det stilles strengere krav til samarbeid på tvers av institusjonene om standardtjenester og det er mulighet for spesialisering av tjenester der universitetet har særskilte behov.

*Vurderingsgrunnlaget* består av 10 kriterier som innledes med analyse av strategisk betydning for primærvirksomheten, kapasitet og tidshorison. Videre må det vurderes om det er tale om standardtjenester eller tilpassede behov. Det må stilles spørsmål ved om det finnes et tilstrekkelig velfungerende leverandørmarked og et helhetlig leveranseansvar. Ikke minst må det stilles sikkerhetskrav og foretas risikoanalyser. Hensyn til ansatte og til UiBs samfunnsansvar er viktige aspekter. Det siste kriteriet, kostnader, må vurderes både på kort og lang sikt når alle øvrige kriterier er gjennomgått.

*Anvendelse og evaluering* stiller krav til dokumentasjon, tillitsvalgtes plass i beslutningsprosessen og evaluering av strategien.

### **Strategiens hensikt**

Strategien skal bidra til å systematisere og forbedre sourcingbeslutninger på tvers av universitetets tjenesteområder.

Eksempler på sourcing er:

- Helt eller delvis flytte tjenester inn i UiB (insourcing)
- Leie midlertidige ressurser til avgrensede oppgaver
- Hel eller delvis flytte tjenester ut av UiB (outsourcing)

### **Universitetsdirektøren sine kommentarer**

Etableringen av et prinsipielt vurderingsgrunnlag for sourcingbeslutninger er et viktig bidrag i den videre utviklingen av administrative og tekniske tjenestene ved UiB. Universitetet forventes å utvikle organisasjonen slik at det kan levere på de strategiske mål som er satt, og en rekke store prosjekter er satt i gang i denne forbindelse. Digitaliseringsprogrammet og Tjenesteutviklingsprosjektet utfordrer måten vi så langt har organisert tjenesteleveranser, og åpner for nye måter å organisere tjenestetilbudet på. Dette forutsetter gode verktøy og beslutningsgrunnlag. I dette ligger at vi også må vurdere om tjenester skal flyttes inn eller ut av universitetet. Balansen mellom de grunnleggende hensynene til kapasitet, kvalitet, kostnad og samfunnsansvar vurderes å være godt ivaretatt i denne strategien. Universitetsdirektøren forutsetter at universitetets ansvar og omdømme som statlig arbeidsgiver tillegges stor vekt i arbeidet med sourcing.

14.11.2018/ Henrik Tøndel/ Sonja Dyrkorn (avd.dir.)

A photograph of a man and a woman in profile, facing each other and holding documents, appearing to be in a meeting or discussion. The man is on the left, wearing a dark blue shirt, and the woman is on the right, wearing a black top and glasses. The background is a bright, out-of-focus window. A red diagonal watermark reading "Illustrasjonsfoto" is overlaid on the image.

Illustrasjonsfoto

# Kapasitet, kvalitet, kostnad og samfunnsansvar

---

SOURCINGSTRATEGI 2019 – 2022 // UNIVERSITETET I BERGEN

# HVA ER EN SOURCINGSTRATEGI?

---

Sourcing er en strategisk beslutning om hvorvidt en tjeneste skal utføres med interne ressurser, eller om hele eller deler av tjenesten organiseres som et tjenestekjøp eller samarbeid med en ekstern virksomhet.

Gjennom et felles sett av kriterier skal sourcingstrategien gi et prinsipielt vurderingsgrunnlag for sourcingbeslutninger som tas ved UiB i perioden 2019-2022.

Strategien retter seg mot administrative og tekniske tjenesteområder og berører ikke universitetets primærvirksomhet. I arbeidet med sourcing skal universitetets ansvar og omdømme som statlig arbeidsgiver tillegges stor vekt.

## RAMMER FOR VURDERINGSGRUNNLAGET

---

Universitetets strategi 2016-2022 setter høye mål for forskning, utdanning, formidling, innovasjon og kunstnerisk utviklingsarbeid. Et viktig virkemiddel for å nå dette er en «nyskapende og funksjonell organisasjon». UiBs strategi skal sikre primærvirksomheten formålstjenlige rammer som tar hensyn til kapasitet, kvalitet, kostnader og samfunnsansvar.

Universitetets strategier for digitalisering og anskaffelser utdyper dette.

Digitaliseringsstrategien legger til grunn at digitaliseringen skal bidra til kvalitet, til bedre ressursutnyttelse og skal gi UiB et konkurransefortrinn. Den forutsetter at vi må øke vår hastighet og gjennomføringsevne.

Universitetets anskaffelsesstrategi stiller krav til grundige behovsanalyser, internt og eksternt samarbeid og at anskaffelsene ivaretar arbeidstakernes rettigheter, miljøhensyn og ikke er egnet til å svekke omdømme til universitetet.

Regjeringen og Kunnskapsdepartementet stiller klare krav til økt bruk av digitalisering, samordning og arbeidsdeling i sektoren. Regjeringens digitaliseringsrundskriv, digitaliseringsstyrets<sup>1</sup> beslutningsmyndighet og Units<sup>2</sup> styringsrett samt krav til statlige fellesanskaffelser forventes å gi betydelig styring på IKT-området og andre tjenesteområder. Det foreligger også anbefalinger knyttet til IKT-sikkerhet og tjenesteutsetting fra Nasjonal sikkerhetsmyndighet som offentlige virksomheter forventes å følge.

Leverandørmarkedet er også i endring. Den teknologiske og forretningsmessige utviklingen gir svært kostnadseffektive og skalérbare standardtjenester med stort volum. Et økende antall små nisjeleverandører vil også kunne levere spesialiserte tjenester på standardiserte plattformer.

UiB skal være en seriøs aktør i anskaffelser av tjenester i markedet. I tråd med krav fra DIFI<sup>3</sup>, innebærer dette at UiB skal kontraktsfeste blant annet krav til lønns- og arbeidsvilkår i samsvar med gjeldende allmenngjøringsforskrifter eller landsomfattende tariffavtale for vedkommende bransje.

Samlet utgjør disse rammene en tydelig dreining mot samordning, digitalisering, effektivisering og sterkere vektning av samfunnsansvar. Dette tilsier en utvikling hvor vi vil se mer samarbeid om standardtjenester generelt, og at universitetet har rom for spesialisering av tjenester der virksomheten har faglig behov for det.

---

<sup>1</sup> Digitaliseringsstyret for forskning og høyere utdanning

<sup>2</sup> Direktoratet for IKT og fellestjenester i høyere utdanning og forskning

<sup>3</sup> Direktoratet for forvaltning og ikt

# VURDERINGSGRUNNLAGET

---

For å komme frem til et godt beslutningsgrunnlag om sourcing av en bestemt tjeneste, må alle kriteriene nedenfor vurderes og begrunnes.

**Primærvirksomheten:** Har tjenesten strategisk betydning for utdanning, forskning, formidling, innovasjon og kunstnerisk utvikling?

**Kapasitet og kvalitet:** Har organisasjonen rett kompetanse og nok personell til å levere den etterspurte tjenesten med rett kvalitet?

**Tidshorisont:** Er tjenestebehovet kortsiktig eller langsiktig?

**Hyllevare eller skreddersøm:** Forutsetter tjenesten standard teknologi eller kompetanse, eller må dette utvikles særskilt for virksomheten?

**Velfungerende leverandørmarked:** Kan markedet tilby tjenester med rett kvalitet og der også etiske hensyn er ivare tatt?

**Helhetlig leveranseansvar:** Er tjenesten en integrert eller selvstendig del av et større tjenesteområde?

**Sikkerhetskrav:** Hvordan blir hensynet til informasjonssikkerhet (tilgjengelighet, konfidensialitet og integritet) påvirket av hvem og hvordan tjenesten leveres? Er det spesielle aspekter relatert til personvern, forretningshemmeligheter eller samfunnsoppdraget som må tas med i vurderingen?

**Risiko:** Hvilken risiko knyttes til mangelfull leveranse av tjenestene? Hvilke tiltak må settes inn for å redusere risiko?

**Hensyn til ansatte og samfunnsansvar:** Hvilke konsekvenser får organiseringen av tjenesten for berørte ansatte ved universitetet og ved eksterne leverandører?

- Avklare om det er behov for tilleggskompetanse eller omdisponering til andre oppgaver for berørte ansatte ved UiB.
- Når tjenesten insources eller outsources og det er aktuelt med virksomhetsoverdragelse, bør dette være en hovedregel for å sikre ansattes rettigheter etter arbeidsmiljøloven.
- Når tjenesten flyttes mellom eksterne leverandører kan virksomhetsoverdragelse vurderes.

**Kostnad:** Hvilken organisering kan levere tjenesten mest kostnadseffektivt når alle direkte og indirekte kostnader er tatt med? Korttids- og langtidseffekter skal vurderes.

# ANVENDELSE OG EVALUERING

---

**Vurdering av alternativer og dokumentasjon:** Beslutningsgrunnlaget skal inkludere vurdering av ulike former for sourcing og dokumentere hvordan kriteriene i er vurdert i det enkelte tilfelle.

**Tillitsvalgtes plass i beslutningsprosessen:** De tillitsvalgte, inkludert vernetjenesten, skal sikres plass så tidlig som mulig i beslutningsprosessen i henhold til arbeidsmiljøloven og hovedavtalen.

**Kommunikasjon og evaluering:** Strategien skal være tilgjengelig i hele organisasjonen i henhold til kommunikasjonsplan. Innen utgangen av strategiperioden skal strategien evalueres.





# Kommunikasjonsplan

Kapasitet, kvalitet, kostnad og  
samfunnsansvar  
sourcingsstrategi // 2019- 2022





# BUDSKAP

*Gjennom et felles sett av kriterier skal sourcingstrategien gi et prinsipielt vurderingsgrunnlag for sourcing-beslutninger som tas ved UiB i perioden 2019-2022.*

*Strategien retter seg mot administrative og tekniske tjenesteområder og berører ikke universitetets primærvirksomhet.*

*I arbeidet med sourcing skal universitetets ansvar og omdømme som statlig arbeidsgiver tillegges stor vekt.*



## Hovedmålgruppe:

- Alle ansatte ved UiB
- Alle ledere ved UiB





# Kommunikasjonsmål



Tydlig  
informasjon



Forståelse



Trygghet



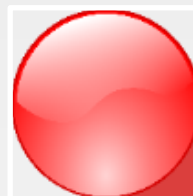


# Informasjon om



## Informasjon

- Strategien
- Bakgrunn
- Struktur
- Hensikt
- Anvendelse



## Tiltak

- Informasjonsside under strategi og planer på ansattssidene, uib.no
- Mal for dokumentasjon vurderinger av kriteriene i strategien
- Informasjons powerpoint til linjen
- Benyttelse av IDU og FU



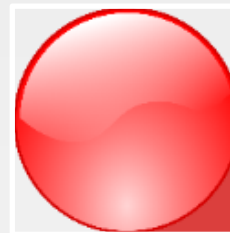


# Forståelse for



## Forståelse

- Begrepet “sourcing”
- Behov for sourcingstrategi
- Sikre at tjenestene blir grundig vurdert
- Sammenheng med andre sentrale strategidokumenter



## Tiltak

- Tydelig forklaring på informasjonsside
- Strategi lett tilgjengelig
- Vise til nytteverdi
- Verbal kommunikasjon
- PP-presentasjon

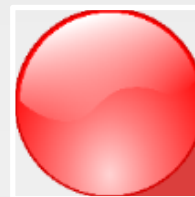


# Trygghet



## Trygghet

- Skape trygghet i organisasjonen



## Tiltak

- Klar og tydelig kommunikasjon



# Fremdrift

Per 1.1.2019

- Informasjonsside med malverk for dokumentasjon
- Informasjonsmaterieell til ledere
- Presentasjon i IDU og FU

Deretter kvartalsvis oppdateringer av kommunikasjonsplattform frem til og med 2022





# KANALER FOR KOMMUNIKASJON

