

## Saksdokument

Porteføljestyret for utdanning og administrasjon

**Til** Porteføljestyret for utdanning og administrasjon  
**Dato** 27.11.2025  
**Saksnummer** 41/25  
**Saksarkivnr.** 24/00974  
**Sakstype** D-sak

**Saksansvarlig** Anders Reitan  
**Saksbehandler** Eva Klevstuen

## Behovskartlegging innen HR – diskusjon av veien videre

### Forslag til vedtak

Porteføljestyret har drøftet saken og ber Sikt ta med seg innspillene i videre oppfølging av saken.

### Bakgrunn

Vi viser til sak [PS-UA-30-25](#) behandlet i porteføljestyrets oktobermøte. Sikt ønsker vurderinger fra PS rundt følgende spørsmål i forhold til eventuelt videre arbeid:

- Hva betyr rammebetingelsene som DFØ setter for HRM løsninger for sektoren?
- Hvilke HR-behov anser porteføljestyret at er viktigst å prioritere systemstøtte for?
- Hvilke konsekvenser har det at 4 institusjoner har valgt egne HRM løsninger?

Formålet med dette notatet er å kartlegge sektorens behov for HRM løsning(er) og hvilke rammebetingelser DFØ setter for dette med utgangspunktet i at sektoren fortsatt vil ha lønnsstjenesten levert fra DFØ.

### Metode

Sikt har gjennomført dybdeintervju med 6 institusjoners HR-medarbeidere, samt samtaler med 17 HR-ledere.

Sikt har gjennomført 2 møter med DFØ for å avklare deres strategi i forhold til HRM.

Videre har Sikt vært i dialog med, og sammenlignet, anbudene og kravene til de 4 institusjonene (OsloMet, NTNU, HiØ og NHH) som har vært, eller er i, anskaffelsesprosess for HRM løsning. Sammenligningen er gjennomført ved bruk av Sikt KI Chat og CO-pilot.



## Bakgrunn

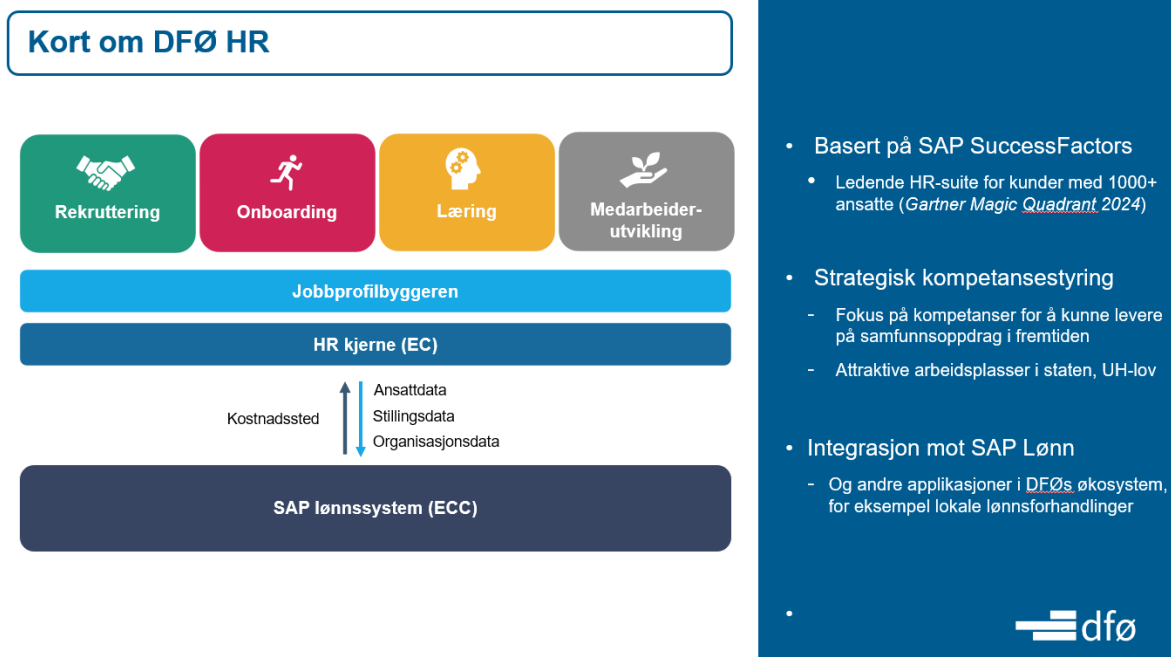
HR-prosesser generelt omhandler prosesser som dekker hele medarbeiderens livsløp. Dette er prosesser som omhandler; Rekruttering, Nyansettelser/onboarding, Prestasjon, Kompetanseutvikling, Lønn og Godtgjørelser, Læring, Administrasjon, Tid og tilstedeværelse, Analyse, Avslutning av arbeidsforhold (offboarding) og Strategi.

I flere år har universiteter og høyskoler savnet HR-system for å få bedre understøttelse av, og oversikt over, prosesser som inkluderer ansattes livsløp ved virksomheten. Standardiserte prosesser som rekruttering, oppstart av et arbeidsforhold/nyansatte, medarbeiderutvikling, kompetansekartlegging, oppfølging av sykmeldte og avslutte et arbeidsforhold. Dette vil forenkle arbeidet og ikke minst øke kvaliteten.

## DFØ

DFØ er leverandør av lønnstjenester til de fleste av UH 21, med unntak av NMBU og NHH. I dialog med KD er det gjort klart at de institusjonene som har denne tjenesten, skal fortsette med det. Dette er en vesentlig avklaring i forhold til hvordan systemlandskapet kan være, da en HRM løsning må være tett integrert med lønnstjenesten i forhold til ressursregisteret og lønnsrelaterte transaksjoner for å oppnå ønskede gevinster.

DFØ har valgt å tilby SAP SuccessFactors som sin HRM løsning, og DFØs primære ønske er at institusjonene benytter denne fremfor andre HRM-løsninger. DFØ HR har i utgangspunktet 4 moduler – som alle går ut ifra HR-kjerne (EC) og Jobbprofilbyggeren. Disse modulene er Medarbeiderutvikling, Onboarding/offboarding, Rekruttering og Læring. Inn i HR-kjerne (EC) kommer ansattdata, stillingsdata og organisasjonsdata fra SAP lønssystem.



DFØ HR ble først lansert i januar 2021, og er fra 1.1.25 i produksjon hos 13 statlige virksomheter av ulik størrelse (totalt ca. 7000 ansatte), men så langt ingen innen UH-sektoren. DFØ er kjent med sektorens økt behov for fleksibilitet, selvråderett og smidige løsninger. DFØ har derfor sendt ut et brev til institusjonene om endringer i tidligere konsept for bedre tilpasse seg sektorens behov. Dette innebærer:

1. Tilgang på SAP SuccessFactors lisens på DFØs avtale uten offentlig anbudsprosess.
2. Full frihet i oppsett av SuccessFactors-løsningen.
3. Fleksible forvaltningsalternativer når det gjelder å kunne sette opp og forvalte løsningen selv, via en partner, eller i samarbeid med DFØ (med partner).



4. Tilgang til alle API-er og standardintegrasjoner for integrasjon med egne systemer
5. Støtte for egne digitaliseringsverktøy og mulighet for bruk av egne verktøy for digitalisering, som saksbehandlingsløsninger, for å supplere systemstøtten som finnes i SuccessFactors.
6. Fleksibel modulbruk og frihet til å velge hvilke moduler i SuccessFactors institusjonen ønsker å benytte og eventuelt kombinere med andre HR-løsninger i markedet (best of breed).

DFØ setter som forutsetning at virksomheter som velger å bruke andre HR-løsninger, også må anskaffe/bruke HR-kjerne i DFØ HR (basert på Employee Central i SuccessFactors). Dette vil si at lokal HRM løsning overfører data til DFØ HR-kjerne gjennom API-er som videre benytter de etablerte integrasjonene mellom DFØ HR Kjerne og DFØ SAP lønn.

Når det gjelder tilgang til data fra DFØ lønn og HR, ønsker DFØ at dette skjer gjennom deres dataplattform. Dette er en tilleggstjeneste for virksomhetene som faktureres. Betalingsmodellen er basert på kostnadsdeling og per nå prises dette per institusjon. Det er relativt få kunder på løsningen i dag og ingen differensiering av pris i forhold til virksomhetenes størrelse.

Overføring av transaksjoner fra forsystemer skjer direkte mot SAP lønn, men merk at dagens SAP lønn nærmer seg «end of life», og nye løsninger for integrasjoner vil komme ifm. ny versjon av SAP.

DFØ ønsker i utgangspunktet at kundene bruker DFØs egne løsninger på tilleggsfunksjonalitet f.eks. på timeføring, reise osv., men Sikt oppfatter at DFØ vil åpne for «best for breed» løsninger som på sikt vil gi større valgfrihet for institusjonsspesifikke løsninger.

Når det gjelder institusjonsspesifikt oppsett og feltbruk i SAP lønn, som OsloMet har bedt om, så er ikke dette ønskelig fra DFØs side, da de ønsker en standardisert løsning og deres store behov for kontroll av oppsett for å sikre trygg drift.

### **Muligheter i dagens portefølje**

DFØs løsningsportefølje for lønn består av SAP lønn, TOA og Lønnsforhandlingsmodul. DFØ jobber med å få til en integrasjon mellom Lønnsforhandlingsmodulen og P360, den forventes ferdig i 2026. USN har på vegne av sektoren levert TOA (Tilsetting og arbeidskontrakt) har integrasjon til P360 – men et fåtall av sektoren har tatt integrasjonen i bruk siden den ble lansert i 2023.

Av andre tjenester som produktområde Generell administrasjon og ledelse i Sikt leverer til sektoren, finner vi UNIT4 med integrasjoner til og fra SAP og rekrutteringsverktøyet Jobbnorge med blant annet integrasjon til og fra P360/arkiv. Sikt har nylig inngått en fornyet kontrakt på rekrutteringsystem – Grade Jobbnorge. Over 30 virksomheter i sektoren er tilknyttet kontrakten. Ved bruk av opsjoner i Jobbnorge-avtalen kan virksomhetene nå anskaffe moduler for rekruttering og onboarding, læring og utvikling, prestasjon og målstyring, samt engasjement og innsikter. Dette er funksjonalitet som kan støtte deler av hva som etterspørres fra en HRM løsning.

### **4 anbud – mål - likheter/ulikheter**

OsloMet har anskaffet og implementert HRM løsning CatalystOne. NHH har anskaffet 4human (Azets), NTNU og HiØ er fortsatt i prosess med sine anskaffelser.

Sikt har sammenlignet de 4 anbudene og kravspesifikasjonene fra disse virksomhetene og det er stor grad av likhet i behovene som søkes dekt, men at det er stor forskjell i virksomhetenes størrelse og kompleksitet. For eksempel har leverandøren som er valgt av NHH trukket seg fra konkurransen ved NTNU på grunn av NTNUs størrelse og kompleksitet.

Likhetene i behovene går på krav til arkitektur og leveranse, sikkerhet og personvern, integrasjoner og API, universell utforming og språk, kjerne HR-funksjonalitet, avtalemessige/kvalitetskrav, samt miljø og bærekraft.

Institusjonenes felles mål ved anskaffelsen, er et moderne HR-system som:

- Effektiviserer HR-prosesser (ansettelse, onboarding/off-boarding, medarbeideroppfølging og kompetansekartlegging, rapportering).



- Sikrer GDPR-etterlevelse, standardisering og integrasjon med SAP og andre systemer.
- Gir ledere og ansatte oversikt og beslutningsstøtte.

Oppsummering av felles krav som dekker de mest kritiske og sammenfallende punktene:

<b>Arkitektur og sikkerhet</b>	<b>Integrasjon og API</b>	<b>HR-kjerneprosesser</b>
Løsningen skal være skybasert (SaaS) og leveres med dokumentert sikkerhetsstyring.  RBAC (rollebasert tilgang), SSO (Entra ID/Feide) og MFA skal støttes.  Kryptert kommunikasjon (TLS 1.2+), audit-logg og sporbarhet.  Backup og disaster recovery-plan.  All data skal lagres innenfor EU/EØS.	Åpne REST-API med full CRUD og hendelsesbasert arkitektur.  Integrasjon mot DFØ/SAP lønn og elektronisk arkiv.  Støtte for IntArk-kompatibilitet (RabbitMQ, Gravitee) der relevant.	Pre-, on- og offboarding med automatiserte arbeidsflyter og varslinger.  Digital signering (inkl. personer uten norsk ID).  Dokumenthåndtering og arkivering.  Kompetanseforvaltning med GAP-analyse.  Rapportering og dashboards med fleksible maler.

<b>Tilgjengelighet og brukeropplevelse</b>	<b>SLA og kommersielle krav</b>	<b>Miljøkrav</b>
Universell utforming i henhold til lovkrav.  Støtte for norsk og engelsk.  Tilgang via moderne nettleser og mobil uten plugins.	Tydlig SLA med oppetidsgaranti, feilklassifisering og responstider.  Fasevis innføring og opplæring av superbrukere.  Leverandør skal beskrive drift, oppgraderingsløp og datautlevering ved terminering.	Dokumentasjon av energieffektivitet og andel fornybar energi.  Årlig bærekraftsrapportering.  Tiltak for reduksjon av klimafotavtrykk.

På overordnet nivå er det ikke store forskjeller i ønsket funksjonalitet, men NTNU har til forskjell fra andre, detaljert ut behov i form av brukerhistorier som blant annet dekker disse punktene: Ansettelse, pre- og onboarding, administrasjon av ansettelsesforhold, selvbetjening, personalmappe, medarbeideroppfølging og kompetanse.

Det er forskjeller i hvilke opsjoner som ønskes som LMS (for ansatte), NAV-sykefraværsoppfølging, Strategisk HR, Lønnsforhandling, HMS, Personalhåndbok og Pulse survey.



## Oppsummering av samtalene med sektoren

Kort oppsummering av samtaler med HR-ledere og organisasjonsdirektører fra 17 virksomheter i universitets- og høyskolesektoren.

### Nåværende situasjon

- Ingen av institusjonene har en helhetlig HRM-løsning, og de bruker ulike systemer som SAP, JobbNorge, Public 360, Unit4/UBW, WorkPlanner, m.m.
- Det er generell mangel på integrasjon mellom systemer, noe som skaper ineffektivitet og manuelle prosesser.

### Utfordringer uten HRM-system

Felles utfordringer inkluderer:

- Tidkrevende manuelle prosesser.
- Manglende integrasjon mellom HR, økonomi og IT.
- Dårlig datakvalitet og oversikt over kompetanse og bemanning.
- Sårbarhet ved fravær og ineffektiv onboarding.

### Forventninger til nytt HRM-system

Felles ønsker:

- Automatisering av onboarding, medarbeidersamtaler, rekruttering og rapportering.
- Sømløs integrasjon med eksisterende systemer.
- Brukervennlighet, sanntidsdata og støtte for ledere.
- Modulbasert og fleksibel løsning tilpasset sektoren.

### Unike behov i UH-sektoren

- Rekruttering av stipendiater, postdoktorer og vitenskapelige stillinger.
- Kompetansekartlegging og bemanningsplanlegging for fremtidige behov.
- Håndtering av midlertidige stillinger, oppholdstillatelser og ekstern finansiering.
- Kompleks kompetansestruktur og arbeidstidsplanlegging.

### Implementering og samarbeid

Krever:

- Grundig forankring og samarbeid mellom HR, økonomi og IT.
- God opplæring og brukerstøtte.
- Standardisering på tvers av fakulteter, men med fleksibilitet for lokale behov.
- Fokus på å skape reell verdi og erstatte manuelle prosesser.

### Langsiktige mål

- Effektivisering gjennom automatisering og kunstig intelligens (KI).
- Bedre datakvalitet og beslutningsstøtte.
- Prediktiv analyse og digitalisering av HR-prosesser.
- Modulbaserte løsninger som støtter ledelse og fremtidig utvikling i sektoren.

Helhetsbilde: Alle institusjoner deler utfordringer knyttet til ineffektive HR-prosesser og etterlyser en fleksibel, integrert og fremtidsrettet HRM-løsning som kan effektivisere arbeidet og støtte sektorens unike krav.



## Kort oppsummering av dybdeintervjuene

Etter korte samtaler med HR-ledere i 17 virksomheter ble det gjort dybdeintervjuer med 6 virksomheter av ulik størrelse. Nedenfor finner du en punktvis oppsummering, som også er vist i mer detalj i den vedlagte tabellen

- Felles utfordringer: Alle institusjonene sliter med ineffektive manuelle prosesser, mangel på integrasjon mellom systemer og dårlig datakvalitet.
- Felles forventninger: Et modulbasert HRM-system som kan automatisere prosesser, gi bedre oversikt og støtte ledere.
- Unike behov: UH-sektoren har spesifikke krav knyttet til rekrutteringsstillinger, kompetanseopptrykk, midlertidighet og bemanningsplanlegging.
- Langsiktige mål: Bedre effektivitet, datakvalitet og beslutningsstøtte gjennom et fremtidsrettet HRM-system med mulighet for smart og fornuftig bruk av KI og prediktiv analyse.

## Saksdokument

### Porteføljestyret for utdanning og administrasjon

Hovedtemaer	Universitetet i Stavanger	Høgskulen på Vestlandet	Høgskulen i Volda	Norges Miljø og Biovitenskapelige Universitet	Høgskolen i Molde	Universitetet i Tromsø
<b>Nåværende situasjon</b>	Ingen helhetlig HRM-løsning. Bruker SAP, JobbNorge og TOA.	Ingen samlet HRM-system. Bruker SAP, Kompis, FS, og NVA.	Ingen HRM-system. Bruker Public 360, JobbNorge og SAP	Ingen HRM-system. Bruker Unit4/UBW, P360 og Macform for tilsettingsprosesser, Macform skal ut og vi er kjent med at det kommer ny løsning.	Ingen helhetlig HRM-system. Bruker DFØ Innsikt og JobbNorge	Ingen HRM-system. Bruker SAP og WorkPlanner. Tidligere system PAGA med bedre historikk. Det er et stort savn at dette bildet er borte.
<b>Utfordringer uten HRM-system</b>	Tidkrevende manuelle prosesser, dårlig datakvalitet og manglende integrasjon.	Stor arbeidsmengde på lønn, onboarding og medarbeidersamtaler. Manglende integrasjon og helhetlig oversikt.	Tidkrevende onboarding og medarbeidersamtaler. Manglende oversikt over kompetanse og sårbare prosesser ved fravær.	Mangel på integrasjon mellom HR, økonomi og IT. Ineffektive prosesser i rekruttering og onboarding.	Ingen integrasjon mellom økonomi og personal. Tidkrevende manuelle operasjoner og mangel på oversikt over kompetanse og bemanning.	Tidkrevende og feilutsatte prosesser som rekruttering, lønnsforhandlinger og medarbeidersamtaler. Fragmenterte løsninger.
<b>Forventninger til et nytt HRM-system</b>	Effektiv onboarding, offboarding og kompetansekartlegging. God integrasjon og brukervennlighet.	Sømløs integrasjon med eksisterende systemer. Automatisering av onboarding,	Effektivisering av onboarding og medarbeidersamtaler. Automatisering av varsler og rapportering.	Modulbaserte løsninger. Automatisering og integrasjon. Brukervennlighet og støtte	Automatisering av rekruttering, onboarding og arbeidskontrakter. Unik ID for stillinger (særlig i	Modulbasert og fleksibelt. Automatisering av rekruttering, lønnsforhandlinger og oppfølging.



		medarbeidersamtaler og lønnsregistrering.	Brukervennlighet og god støtte.	for kompetansekartlegging og varslinger.	forbindelse med utlysninger) og sanntidsdata for ledere.	Dashboard for ledere og varslinger.
<b>Unike behov i UH-sektoren</b>	Rekruttering av vitenskapelige stillinger, stipendiater og postdoktorer. Arbeidstidsplanlegging og kompetanseopprykk.	Behov for å spore doktorgrader, arbeidstidsplanlegging og ekstern finansiering. Kompleks kompetansestruktur krever spesialiserte løsninger.	Rekruttering og onboarding av stipendiater og postdoktorer. Kompetansekartlegging for fremtidige behov.	Støtte for midlertidige stillinger og prosjektregistrering. Håndtering av oppholdstillatelser og sikkerhetsklareringer. Ønske om oversikt av eksportkontrolliste i systemet	Oppfølging av stipendiater og midlertidige stillinger. Bemanningsplanlegging for å forutse kompetansebehov.	Håndtering av rekrutteringsstillinger, kompetanseopprykk og bemanningsplanlegging. Støtte for matrisejobbing og dobbelansettelser.
<b>Implementering og samarbeid</b>	Krever bred forankring, god kundestøtte og en bred prosjektorganisering.	Kritisk med dataflyt og samarbeid mellom HR, økonomi og IT. God opplæring og brukerstøtte nødvendig.	Ønsker å delta i en felles løsning med realistiske forventninger. Begrensede ressurser for implementering.	Standardisering på tvers av fakulteter blir krevende. Tett samarbeid mellom HR, økonomi og IT. Fokus på opplæring og brukerstøtte.	Må erstatte manuelle prosesser og gi reell verdi. Tett samarbeid mellom HR, økonomi og IT. God opplæring og intuitiv brukerstøtte.	Standardisering må være fleksibel. Behov for hyllevareløsning som kan tilpasses og utvikles over tid.
<b>Langsiktige mål og potensiale</b>	Effektivisering av HR-prosesser gjennom automatisering og bruk av KI. Bedre datakvalitet og beslutningsstøtte.	Reduksjon av manuelle oppgaver, bedre datakvalitet og mulighet for prediktiv analyse.	Effektivisering og standardisering av prosesser. Digitalisering av kompetansekartlegging og rapportering.	Intuitivt system med støtte for ledere. Bedre oversikt og datakvalitet. Kunstig intelligens for bemanningsplanlegging.	Effektivisering gjennom automatisering og bedre rapportering. Støtte for ledere med intuitive verktøy og sanntidsdata.	Effektivisering av sektoren gjennom automatisering og datastøtte for ledere. Fokus på fremtidsrettet og modulbasert løsning.