

# Modernisering og utkontraktering av Norges Banks oppgjørssystem

Jon A. Solheim, direktør i Området for finansiell stabilitet, og Helge Strømme, bankdirektør i samme område<sup>1</sup>

Norges Bank har de senere årene fokusert sterkere på sine kjerneoppgaver som sentralbank. Også ved forhold som angår betalingssystemet, fokuserer Norges Bank på kjerneoppgavene som sentralbank. I denne artikkelen vil vi gjennomgå de siste års arbeid med vurdering av Norges Banks oppgjørssystem i lys av sentralbankens strategi og overordnede mål. Videre vil vi orientere om vurderingene omkring mulige modeller for organisering av oppgjørssystemet, og om hvorfor Norges Bank har valgt å utkontraktere. Vi kommenterer også risikoen ved en slik løsning og redegjør for gjennomføringen av utkontrakteringen.

## 1 Bakgrunn

Norges Bank har ansvar for å fremme robuste og effektive betalingssystemer og finansmarkeder, og på den måten bidra til finansiell stabilitet. I henhold til sentralbanklovens § 1 skal Norges Bank fremme et effektivt betalingssystem innenlands og overfor utlandet.

Betalningssystemet er en viktig del av et lands økonomiske og finansielle infrastruktur. Alle pengestrømmer – fra store finanstransaksjoner nasjonalt og overfor utlandet, til privatpersoners og husholdningers daglige innkjøp og regningsbetalinger – ender som en transaksjon i et betalingssystem. At disse systemene er tilgjengelige, robuste og effektive, er en forutsetning for en godt fungerende pengeøkonomi.

Det er vanlig å skille betalingssystemet i to nivåer: interbanksystemer og systemer for betalingstjenester (se figur 1). Systemer for betalingstjenester omfatter blant annet løsninger for betalingskort og elektroniske og blankettbaserte systemer for regningsbetaling (nettbank mv). Interbanksystemene er systemer for avregning og oppgjør av pengestrømmene mellom banker og i forhold

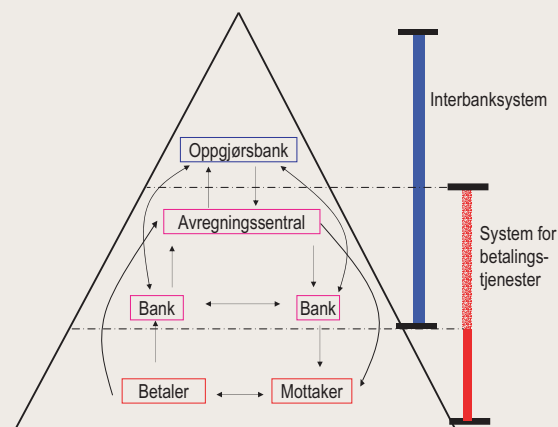
til Norges Bank. I tillegg kommer kontantene, som fremdeles spiller en viktig rolle for mindre betalinger, selv om omsetningen ved kontantkjøp er liten i forhold til den totale pengestrømmen i økonomien.

En vesentlig forutsetning for finansiell stabilitet er at interbanksystemene er utformet slik at oppgjørskrisikoen for bankene er håndterbar, og at problemer for en enkelt bank begrenses til denne. Norges Banks hovedfokus på betalingssystemområdet har derfor vært rettet mot interbanksystemene. De siste årene har arbeidet med å redusere risiko i disse systemene i tråd med internasjonale anbefalinger vært prioritert. I lov om betalingssystemer mv. av 17. desember 1999 er Norges Bank gitt ansvar for konsesjon og tilsyn med interbanksystemene.

På mange måter fungerer Norges Bank som bankenes bank ved at bankene kan foreta innskudd, motta lån og foreta pengeoverføringer til andre banker. Norges Banks oppgjørssystem (NBO) ble gradvis utviklet gjennom 1990-årene, og en viktig milepæl var etableringen av nåværende system i 1997. En primær sentralbankfunksjon i NBO er å tilby bankene oppgjør i et risikofritt betalingsmiddel, det vil si fordringer på Norges Bank. En annen viktig funksjon er å sikre tilstrekkelig likviditet i interbankmarkedet slik at avregning og oppgjør ikke stopper opp fordi en bank ikke har tilstrekkelig likviditet tilgjengelig. Likviditetstilførselen skjer primært ved at bankene kan låne i Norges Bank mot sikkerhet i verdipapirer. Andre sentrale funksjoner er kontinuerlig dekningskontroll og umiddelbar gjennomføring av posterings. Systemet har en samlet gjennomsnittlig daglig omsetning på over 200 milliarder kroner. Vilkårene for deltakelsen i Norges Banks oppgjørssystem setter viktige rammer for betalingssystemets virkemåte.

Samtidig med at Norges Bank utviklet NBO, utviklet banknæringen sitt felles avregnings- og transaksjonssystem NICS (Norwegian Interbank Clearing System). I avregningssystemet samles daglig flere millioner transaksjoner med utgangspunkt i kortbetalinger, gireringer

Figur 1. Det norske betalingssystemet



Kilde: Norges Bank

<sup>1</sup> Spesiell takk til Kjetil Watne, assisterende direktør i Bankavdelingen, for bidrag under skriving av artikkelen.

Jon A. Solheim er for en toårsperiode fra utgangen av 2003 eksekutivdirektør for de nordisk-baltiske land i Det internasjonale valutafondet (IMF)

eller finansielle transaksjoner. Avregningssystemet beregner den enkelte banks totale fordring eller tilgodehavende i forhold til de andre deltakerne. Totalposisjonene fra NICS sendes Norges Bank for oppgjør flere ganger daglig. Andre systemer som sender oppgjørsoppdrag til Norges Bank, er systemene for avregning av verdipapirhandel i Verdipapirsentralen (VPS) og derivathandel i Norsk Oppgjørssentral (NOS). Systemene har nære grensesnitt, og under utviklingen har det vært nært samarbeid mellom Norges Bank og banknæringen. Bankene kan selv velge om de vil ha direkte oppgjør i Norges Bank eller indirekte via en privat oppgjørsbank. De fleste små og mellomstore banker foretar sine oppgjør via private oppgjørsbanker, men disse står bare for en beskjeden del av det samlede oppgjøret.

NBO består av mange delsystemer som stadig er blitt tilpasset endringer i behovene. Kjernen i systemet er et kontoholdssystem som i sin tid ble anskaffet for å håndtere et betydelig større antall kontoholdere enn det er i dag. Senere ble det blant annet utviklet funksjonalitet for realtids utveksling og oppgjør av betalingsoppdrag. Systemarkitekturen er etter hvert blitt svært kompleks, og feil i deler av systemet vil lett kunne få konsekvenser for hele systemet. Endringer i forbindelse med oppdateringer og vedlikehold er blitt risikofylte på grunn av denne systemarkitekturen, og tilpasningene har medført både et relativt høyt kostnadsnivå og avhengighet av noen få personers IT-kompetanse.

Siden dette innebærer betydelig operasjonell risiko og fare for svekket driftsstabilitet, startet Norges Bank et arbeid med å forberede modernisering av systemet og vurdere mer rasjonelle driftsløsninger. Ettersom grunn-systemene – særlig de som er for føring av konti – nærmer seg sin teknologiske levetid, og siden behovene for funksjonalitet i systemet er vesentlig endret siden anskaffelsen, var det naturlig å vurdere overgang til ny teknologi og en omlegging i retning av modulbaserte systemløsninger.

## 2 Strategi og overordnede mål for arbeidet med NBO

Norges Bank har de seneste årene arbeidet systematisk for å konsentrere virksomheten om kjerneoppgavene: pengepolitikk, finansiell stabilitet og kapitalforvaltning. Dette har resultert i betydelige omstillinger i bankens organisasjon; dels ved å skille ut virksomhet i egne selskap, dels ved utkontraktering av virksomhet og dels ved nedbygging. Selv om Norges Banks ansvar for et robust og effektivt betalingssystem gjennom funksjonen som øverste oppgjørsbank i det norske betalingssystemet representerer en kjerneoppgave, kan denne oppgaven ivaretas uten at Norges Bank nødvendigvis selv utfører omfattende drifts- og utviklingsoppgaver innenfor oppgjørssystemet.

Oppgjørssystemets betydning i den finansielle infrastrukturen tilsier at en ved vurdering av fremtidig driftsform må legge vesentlig vekt på muligheten til å holde stabil drift. Fleksibilitet til å foreta funksjonelle og tekniske endringer, og de samlede drifts- og utviklingskostnadene vil også være av betydning. I den sammenheng kan et større driftsmiljø i en organisasjon med IT-drift som kjernevirksomhet gi stabilitets-, kostnads- og kompetansemessige gevinster i forhold til et mindre, internt miljø med betydelig personavhengighet. Uansett vil det være en absolutt forutsetning fra sentralbankens side at den har mulighet for kontroll med sentrale forhold ved driften og utviklingen av systemet.

Siden 1. juli 2001 har Norges Bank på linje med sentralbanker i andre land prislagt sine oppgjørstjenester. Prising er viktig for å styre ressursbruken i NBO og legge grunnlaget for rasjonelle løsninger ved bankenes bruk av systemet. På denne måten kan de samlede kostnadene holdes nede. Det tas sikte på opptrapping av prisene til full kostnadsdekning er nådd. En del funksjonalitet ved oppgjørssystemet og deler av bruken av det kan imidlertid henføres til genuine sentralbankoppgaver. Det vil derfor måtte gjøres unntak for drifts- og utviklingskostnader knyttet til Norges Banks funksjoner innen pengepolitikk, markedsovervåkning og andre sentralbankfunksjoner som ikke er relatert til interbankoppgjøret. Når bankene skal dekke kostnadene i NBO, har Norges Bank lagt til grunn at de skal få innsyn i ressursbruken og kunne være med på valg av funksjonalitet og forhold av betydning for kostnadsutviklingen i systemet.

## 3 Mulige modeller for organisering av NBO

Som det fremgår av beskrivelsen ovenfor, er NBO et sammensatt system som inneholder funksjonalitet både for oppgjør mellom bankene (interbankoppgjøret) og for andre sentralbankoppgaver. Interbankoppgjøret omfatter enkeltvis oppgjør (Real Time Gross Settlement – RTGS) og multilaterale oppgjør av transaksjoner fra Bankenes Betalingssentral (BBS), fra VPS og fra NOS, samt opplegg for lån gjennom dagen mot sikkerhet. Funksjonalitet for andre sentralbankoppgaver omfatter markedsoperasjoner (herunder låneadgang over natten), transaksjoner i forbindelse med kapitalforvaltningen, posteringer på statens konsernkonto og tjenester for andre sentralbanker. Funksjonene er i det nåværende systemet så sammenvevde at for eksempel feil knyttet til funksjoner for interbankoppgjøret kan påvirke driftsstabiliteten for funksjoner knyttet til andre sentralbankoppgaver, og vice versa.

For å øke endringsfleksibiliteten og redusere den operasjonelle risikoen har et sentralt mål ved modernisering av NBO vært å splitte de ulike delsystemene. Ved modernisering vil det være ønskelig å velge innkjøp av «hyl-

levare» fremfor egenutvikling, for å sikre flyttbarhet og internasjonal kompatibilitet. I valg av løsning skulle det legges til grunn at norske kroner er en egen valuta, og at det vil være behov for et sentralbankoppgjør i norske kroner. Det skulle sees hen til utviklingen i andre land, og i moderniseringen av NBO skulle mulige løsninger holde like god standard som i EU-området.

Sammenligninger med andre industrialiserte land viser at det er stor forskjell i utformingen av ulike sentralbankers oppgjørssystemer. Systemene har visse kjernefunksjoner felles, som mulighet for realtidsoppgjør og -informasjon, samt en form for sikret låneadgang i sentralbankpenger. Funksjoner utover dette synes i større grad å være bestemt av nasjonale forhold enn av en generell internasjonal strategi for utvikling av funksjonaliteten i systemene. Det er også stor forskjell i modellene for organisering og styring av systemene. I de fleste land er det sentralbanken som eier, utvikler og driver oppgjørssystemet, mens banknæringen er gitt en form for mulighet til å påvirke for eksempel funksjonaliteten i systemet.

Sentralbankene i Danmark, Sveits og Canada har valgt andre løsninger. I Danmark og Sveits står eksterne selskaper for IT-driften av oppgjørssystemene på vegne av sentralbanken. I Canada er det valgt en modell der sentralbankens funksjon i hovedsak er å føre oppgjørskonti for et begrenset antall banker. Banknæringen har gjennom et eget selskap ansvaret for all øvrig transaksjonsbehandling og for risikoreduserende tiltak. Oppgavedelingen i Canada gir bankene klare insentiver til å redusere egen risikoeksponering i forhold til andre deltakere, samtidig som driften av systemet synes relativt lite ressurskrevende. I alle de tre landene har sentralbankene mulighet til å ivareta sitt ansvar for å fremme effektive betalingssystemer for landet samlet.

To modeller ble vurdert som aktuelle for fremtidig organisering av det norske interbankoppgjøret i sentralbankpenger:

- En bankbasert modell, dvs. en modell der alle oppgaver og funksjoner på oppgjørsområdet, med unntak av kontoføring og kontrollrutiner knyttet til dette, håndteres av banknæringen selv. Så lenge Norges Banks forutsetninger for et robust og effektivt betalingssystem imøtekommes, kan næringen bestemme hvordan dens egne deler av systemet skal drives og utvikles.
- En sentralbankbasert modell som i stor grad baseres på eksisterende oppgave- og ansvarsdeling. Dette forutsetter likevel ikke at drifts- og utviklingsfunksjonene skal utføres i Norges Bank.

Valg av den bankbaserte modellen ville medføre en betydelig teknisk systemomlegging, samt vesentlige endringer i bankenes rutiner for bruk av systemet i for-

hold til dagens sentralbankbaserte modell. Den tekniske og operasjonelle gjennomføringsrisikoen vil derfor trolig være større ved den bankbaserte modellen. Videre er den sentralbankbaserte modellen mer i tråd med de løsninger som er valgt ellers i Europa. Den sentralbankbaserte modellen gir i det hele tatt mer handlefrihet ved en eventuell fremtidig integrering med systemene i andre land.

En bankbasert modell vil imidlertid gi mindre operativ involvering og lavere kostnader for Norges Bank, og generelt gi sterkere insentiver til kostnadseffektiv drift. De samlede kostnadene i det norske oppgjørssystemet kunne derfor bli lavere ved den bankbaserte modellen.

## 4 Valg av modell for fremtidig NBO

Norges Banks overordnede ansvar for å fremme et robust og effektivt betalingssystem vil kunne ivaretas både ved en sentralbankbasert og en bankbasert oppgjørsmo- dell. Sett fra Norges Banks side vil en bankbasert modell kunne bidra til klarere ansvarsforhold mellom sentralbanken og banknæringen og bidra til en rendyrking av sentralbankens oppgaver i betalingssystemet. For å få avklart banknæringens syn inviterte Norges Bank høsten 2001 banknæringen til en arbeidsgruppe som i løpet av første halvår 2002 skulle vurdere muligheten for å realisere en bankbasert modell. Gruppen drøftet blant annet mulige måter å organisere oppgjørssystemet i Norge på i lys av de to modellene.

En bankbasert modell i samsvar med den canadiske modellen har den fordel at den ville redusere Norges Banks direkte funksjonelle og operasjonelle ansvar. Flere forhold pekte likevel i retning av at det kunne være vanskelig å gjennomføre en slik utforming av oppgjørssystemet i Norge. Banknæringen ga uttrykk for at den var fornøyd med funksjonaliteten i det eksisterende oppgjørssystemet, og at den ikke ønsket å ta ansvar for flere funksjoner på oppgjørsområdet. Videre ville en bankbasert løsning kreve et opplegg med solidarisk ansvar mellom bankene, noe norske banker så langt ikke har lagt opp til i særlig grad.

Bankene stilte seg negative til en bankbasert modell, fordi den ville innebære mer ansvar og dermed risiko for banknæringen uten at fordelene ved modellen sett fra bankenes side ville oppveie dette. En nærmere gjennomgang av tekniske forhold viste dessuten at et driftsmessig skille mellom oppgaver som uansett ville være Norges Banks ansvar – som føring av sentralbankkonti og dekningskontroll – og funksjoner som etter modellen ville være næringens ansvar, ville kunne være systemmessig komplisert. Norges Bank valgte derfor å videreføre eksisterende ansvarsfordeling med næringen.

Selv om ansvarsdelingen mellom banknæringen og Norges Bank i hovedsak skal være uendret, er det ingen hindre rent juridisk for å sette bort den operative driften av sentralbankens IT-systemer til andre. Men en samti-

dig modernisering og utkontraktering av oppgjørsvirksomheten kunne reise betydelige utfordringer for en så kritisk og kompleks virksomhet som NBO. En hovedutfordring ville være å holde intakt den kompetansen som er bygd opp omkring NBO. To hovedløsninger ble her vurdert:

- Norges Bank står selv for moderniseringen av oppgjørssystemet, som så vurderes utkontraktert til eksternt driftssted.
- Både drift og modernisering overlates direkte til eksternt leverandør.

Et sentralt punkt var hvilken løsning som best sikret opprettholdelse av nødvendig kompetanse om systemet. Etter en samlet vurdering – som var gjenstand for omfattende intern diskusjon – ble det overfor Norges Banks hovedstyre tilrådd at det skulle arbeides videre med sikte på utkontraktering av IT-driften til eksternt leverandør. For å unngå risiko knyttet til parallelle prosesser med utkontraktering og flytting av systemet og systemmessig modernisering, valgte man å utsette moderniseringsarbeidet til utkontrakteringen var gjennomført.

Den 9. oktober 2002 sluttet hovedstyret seg til disse tilrådingene. Det ble bestemt at det skulle arbeides videre med sikte på en utkontrakteringsmodell. Som grunnlag for endelig beslutning skulle det innen utgangen av første halvår 2003 utarbeides utkast til avtale med eksternt leverandør. Den eksterne leverandøren måtte oppfylle strenge krav til forsvarlig og stabil drift, og Norges Banks behov for kontroll og styring med systemet skulle ivaretas. For å utføre oppgavene i samsvar med dette, vil en eksternt leverandør være avhengig av kjernekompetansen i Norges Bank. Det ble derfor lagt til grunn at utkontraktering ville være en virksomhetsoverdragelse i arbeidsrettslig forstand. Vedtaket understreket også behovet for nær kontakt med banknæringen.

## 5 Gjennomføring av utkontrakteringen

### *Valg av leverandør*

Etter at beslutningen var fattet, ble det etablert et prosjekt for å forberede utkontrakteringen. Det ble utarbeidet en detaljert beskrivelse av hvilke oppgaver og funksjoner som kunne omfattes av utkontrakteringen. Denne beskrivelsen dannet grunnlag for en tilbudsinvitasjon som ble sendt aktuelle leverandører av IT-tjenester.

Følgende forhold ble tillagt vekt i forbindelse med valg av hvilke leverandører som skulle motta tilbudsforespørsel:

- Kompetanse på drift av virksomhetskritiske systemer på IBM stormaskin
- Mulighet til å gjennomføre en virksomhetsoverdragelse av systemer, infrastruktur og bemanning

- Kjennskap til og erfaring fra det norske betalings-systemet
- Evne til å gjennomføre et moderniseringsarbeid med tanke på utskifting av systemer og systemarkitektur.

På denne bakgrunn ble forespørselen sendt til flere potensielle leverandører.

I tillegg til oppgjørs- og sentralbanksystemene ville utkontrakteringen omfatte IT-drift av statistikkssystemene samt Norges Banks SWIFT-mottak, som også benyttes av Norges Bank Kapitalforvaltning ved transaksjoner knyttet til valutaeservene og Petroleumsfondet.

Etter at Norges Bank hadde mottatt tilbudene, ble det i februar 2003 innledet nærmere parallelle forhandlinger med to aktuelle leverandører. I utvelgelsen ble følgende kriterier lagt til grunn:

- Leverandørvurdering, forretningsmodell og organisering
- Driftsløsning og gjennomføring av overtakelse av eksisterende drift
- Risiko og sårbarhet
- Kostnader og samlet effektivitet
- Vilkår og opplegg for overtakelse av personale
- Opplegg for modernisering av NBO.

I forhandlingene la Norges Bank betydelig vekt på å utforme et opplegg som skulle sikre forsvarlig håndtering av risikoelementene ved overgangen, herunder opplegget for overtakelse av personalet. En vellykket overføring av nøkkelpersoner med kjennskap til Norges Banks systemer ble vurdert som meget viktig. En vesentlig del av risikoen ved utkontraktering er knyttet til selve flyttingen. Risikoen for driftsforstyrrelser i denne fasen ble vurdert som høyere enn ved fortsatt intern drift. God kontroll på overføringen av systemene var derfor en annen viktig forutsetning.

Utkontraktering innebærer behov for klarere formelle rutiner enn ved fortsatt intern drift. Dette kan føre til redusert fleksibilitet, men også økt kostnadsbevissthet og klarere ansvarsforhold. Dermed kan kundetilfredsheten øke totalt sett. I forhandlingene ble det lagt vekt på å finne en balanse mellom nødvendig formalisme og ønsket fleksibilitet.

En alternativ løsning til den foreslåtte utkontrakteringen var å utkontraktere selve IT-driften, og beholde forvaltning og videreutvikling av forretningsystemene internt. Dette alternativet ble vurdert som mer risikofyllt enn å holde miljøet samlet. Norges Bank la derfor i forhandlingene stor vekt på at leverandørene kunne levere tilfredsstillende løsninger ikke bare for selve driften, men også for forvaltning og videreutvikling.

For å sikre bibehold av nødvendig kompetanse både på drift og forvaltning/utvikling kom man fram til en modell der leverandøren etablerer et såkalt kjerneteam



bestående av nøkkelpersoner fra Norges Bank med kritisk kompetanse både på drift, forvaltning og utvikling av systemene. Kjerneteamet skulle etableres umiddelbart etter ansvarsovertakelsen, og leverandøren vil gjennom hele avtaleperioden ha ansvar for å opprettholde tilstrekkelig systemutviklingskompetanse i kjerneteamet.

En regnskapsanalyse av de potensielle leverandørenes økonomiske stilling samt deres tidligere resultater med å levere sikker og stabil drift inngikk i vurderingene av leverandørene. Norges Bank la vekt på at avtalene hadde bestemmelser for håndtering av forhold som ble identifisert som kritiske for å lykkes med utkontraktingen. Slike forhold omfattet blant annet beredskap og avvikshåndtering, sikkerhetsregelverk, forpliktelser ved opphør av avtaleforholdet, samt regler ved mislighold.

Etter omfattende forhandlinger ble tilbudet fra ErgoIntegration<sup>2</sup> vurdert som det beste. En samlet vurdering av kostnadsbildet viste at dette kontraktsforslaget var det økonomisk gunstigste, og at en utkontrakting ville gi lavere samlede kostnader enn videreføring av virksomheten i Norges Bank. I denne sammenstillingen ble det tatt hensyn til Norges Banks kostnader ved nødvendige omstillingstiltak etter utkontraktingen.

Innstillingen om å velge ErgoIntegration som leverandør av IT-drift og forvaltning av Norges Banks oppgjør- og sentralbanksystem fikk tilslutning i Norges Banks hovedstyre den 4. juni 2003. Den 19. juni 2003 behandlet Norges Banks representantskap<sup>3</sup> saken og ga enstemmig tilslutning til at hovedstyrets vedtak kunne iverksettes. Den 30. juni 2003 ble det inngått avtale mellom Norges Bank og ErgoIntegration. Kontrakten legger til grunn at utkontraktingen er virksomhetsoverdragelse, noe som innebærer at leverandøren i tillegg til systemer og maskinvare også overtar medarbeidere i Norges Bank med sentral IT-kompetanse på drift og utvikling av systemene<sup>4</sup>.

Den 1. september 2003 overtok ErgoIntegration ansvaret for IT-drift og forvaltning samt arbeidsgiveransvaret for medarbeiderne som er tilknyttet driften av systemene. Avtalen gjelder for en periode på tre år med en opsjon på ytterligere tre år. I perioden fram til 1. mars 2004 vil flyttingen av systemer og maskiner bli gjennomført.

### *Medvirkning fra banknæringen og opplegg for kvalitetssikring*

Oppgjørssystemene er selve kjernen i den finansielle infrastrukturen, og bankene er avhengige av at systemene fungerer som forutsatt. Det var derfor viktig at banknæringen både ble informert og fikk mulighet til å komme med konkrete innspill underveis i prosessen. Norges Bank avholdt derfor flere møter med representanter for næringen. De avga i den forbindelse en taushetserklæring, slik at informasjonen ikke skulle tilflytte utenforstående.

Revisjonen i Norges Bank avga flere revisjonsrapporter om ulike faser av arbeidet med å forberede utkontraktingen. Revisjonsrapportene ble oversendt både Norges Banks hovedstyre og representantskap. Dette var med på å sikre at Norges Banks styrende organer var orientert om fremdrift og kvalitet i prosjektet. Norges Bank benyttet også eksterne kvalitetssikrere og juridisk bistand i forhandlingene med leverandørene.

## 6 Status og videre oppfølging

### *Organisering og leverandøroppfølging*

Kontrakten med ErgoIntegration vil bli forvaltet og fulgt opp av Bankavdelingen i Norges Bank, som er systemeier for hoveddelen av de utkontrakterte systemene. Det er nedfelt bestemmelser i avtalen som sikrer Norges Bank god styring og kontroll med den utkontrakterte virksomheten. Blant annet er Norges Banks revisjon gitt adgang til å gjennomføre revisjoner av den virksomheten hos leverandøren som er knyttet til leveransen til Norges Bank. Videre har Bankavdelingen etablert en egen enhet for kontraktsoppfølgingen bemannet med blant annet tre IT-medarbeidere fra det tidligere driftsmiljøet.

For å sikre oppfølging er det etablert flere samarbeidsfora med representanter fra Norges Bank og leverandøren. Følgende tre fora har særlig betydning:

- *Lederforum* skal følge opp det overordnede avtaleforholdet mellom partene, herunder definere nødvendige tiltak for å ivareta formålet med avtalen og sikre kvalitet i det totale samarbeidet mellom partene.
- *Serviceforum* skal evaluere om leveransen følger de avtalte kravene til funksjonalitet, ytelse, service og kvalitet, samt planlegge og tilrettelegge for implementering av de systemmessige endringer som avtales mellom leverandøren og Norges Bank. Serviceforumet skal videre fungere som støtteressurs for Norges Bank og fremme forslag til forbedringer som øker leveransens totale ytelse.
- *Kriseforum* skal behandle situasjoner der en av partene oppfatter tilstanden som kritisk, og skal for eksempel drøfte krise- eller avvikssituasjoner der det er aktuelt å gjennomføre beredskapstiltak, som å flytte driften til alternativt driftssted.

### *Håndtering av endringsoppdrag*

Avtalen med ErgoIntegration omfatter i tillegg til driftsansvaret også ansvaret for forvaltning og utvikling. Det er avtalefestet klare regler og rutiner for endringsadministrasjon og prosjektgjennomføring. Kontrakten spesifiserer både ansvarsforhold og beslutningssystem. Lederforum og Serviceforum behandler og beslutter endringer i forhold til endringens betydning og gjennomføring. Endringer skal gjennomføres innenfor klart

<sup>2</sup> ErgoIntegration er et heleid datterselskap av ErgoGroup som igjen er heleid av Posten Norge AS.

<sup>3</sup> Representantskapet fører tilsyn med at reglene for bankens virksomhet blir fulgt, herunder at virksomhet som andre utfører på vegne av banken, skjer på en betryggende måte.

<sup>4</sup> Av i alt 40 medarbeidere i den interne IT-avdelingen ble 26 overtatt av ErgoIntegration, mens 3 ble igjen i en egen enhet i Bankavdelingen for å ivareta Norges Banks rolle som kunde i forhold til leverandøren. 11 medarbeidere fikk innvilget sluttpakker.

definerte tidsrammer som fastsettes etter endringens kompleksitet og karakter (som generelt vedlikehold, rutinepregede oppdrag og hasteoppdrag).

### *Modernisering*

Det er tidligere redegjort for behovet for modernisering av oppgjørs- og sentralbanksystemene og grunnen til at dette arbeidet er blitt utsatt. Utkontraktingen innebærer at systemene også i fremtiden vil kunne baseres på stormaskinplattform, noe som ikke ville vært tilfelle ved videre drift i Norges Bank. Videre har senere tids konsentrasjon om kjerneoppgaver klarlagt nærmere hvilke oppgaver systemene skal løse, slik at systemvalg og kapasitet kan tilpasses dette.

Behovet for modernisering er fremdeles til stede, og Norges Bank vil utrede alternativer og mulige systemløsninger for modernisering. Hovedfokuset fremover vil imidlertid være å sikre stabil drift og forsvarlig integrering av dagens systemer og maskiner hos ErgoIntegration.

### *Forholdet til banknæringen*

Før kontrakten med Norges Bank var ErgoIntegration bare i begrenset grad aktiv på finans- og betalingssystemområdet. Flere av de andre leverandørene som var aktuelle, har allerede omfattende virksomhet på dette området. Det kan derfor reises spørsmål om dette leverandørvalget vil medføre en fragmentering av den norske betalingsinfrastrukturen, noe som igjen kan redusere effektiviteten og øke risikoen totalt sett i betalingssystemet.

Den inngåtte kontrakten vil innebære reduserte kostnader for oppgjørstjenestene og dermed lavere kostnader for bankene som skal betale for disse tjenestene. Økt konkurranse i betalingssystemet må antas å gi ytterligere effektiviseringsgevinster på sikt. Alt i alt forventes utkontrakting å øke Norges Banks fleksibilitet med hensyn til å gjennomføre nødvendige tilpasninger i tiden fremover.

Dialogen mellom Norges Bank og banknæringen har fungert godt siden utviklingen av NICS og NBO på midten av 1990-tallet. Norges Bank har en rekke kontaktflater med næringen på betalingssystemområdet. Noen av disse har en formell ramme, som tilsynet med NICS etter betalingssystemloven. Videre leder Norges Bank Beredskapsutvalget for finansiell infrastruktur (BFI), som er et formelt organ for varsling og koordinering av kriser og andre situasjoner som kan medføre forstyrrelser i den finansielle infrastrukturen. Det er også etablert rutiner for teknisk overvåking og avvikshåndtering for transaksjonsutvekslingen mv. mellom NICS og NBO. I tillegg er det mange former for uformell kontakt.

## 7 Avslutning

Norges Bank har med utkontrakting av oppgjørssystemet tatt et ytterligere skritt i retning av konsentrasjon om sine kjerneoppgaver. Utkontraktingen av drift, forvaltning og utvikling av IT-systemene som brukes i oppgjørene, medfører imidlertid ingen endring i Norges Banks ansvarsforhold eller tjenestetilbud overfor bankene eller andre brukere av systemene. Utkontraktingen forventes å redusere de samlede kostnadene for Norges Bank og bankene for denne virksomheten. Videre forventes sårbarheten i drift og forvaltning av systemene å bli lavere etter utkontraktingen. Det er mange utfordringer fremover både i integreringsprosessen og i det kommende arbeidet med å modernisere oppgjørssystemet. Basert på erfaringene så langt vurderes mulighetene for å realisere målene for utkontraktingen som gode.