

3.6 Rapportering om styrets arbeid

NTNU valgte i 2004 en modell med ekstern styreleder og med tilsatt rektor som sekretær for styret. Modellen ble bekreftet i 2009. I tråd med normalordningen i universitets- og høyskolelovens § 9-3 (1) består NTNUs styre av 11 medlemmer hvorav 4 er eksterne (inkl. styrelederen). Sommeren 2009 gikk første fireårsperiode ut, og nye representanter for ansatte ble valgt og eksterne medlemmer utpekt av departementet. Studentene og midlertidig ansatte velges i henhold til reglene for ett år ad gangen.

Styret har i løpet av 2010 avholdt 10 møter og behandlet ca. 80 enkeltsaker. Dessuten er styret blitt orientert om eller tatt opp under eventuelt i overkant av 50 saker. Sakene kan skjønnsmessig fordeles slik:

<i>Saksområde</i>	<i>Vedtaksaker</i>	<i>O- eller Eventuellsaker</i>
Strategi	10	5
Budsjett- og økonomi	6	9
Forskning	5	8
Studie	12	3
Organisasjon	9	3
Infrastruktur og utbygging	2	4
HMS	2	8
Personal	6	2
Jubileet		7
Komiteoppnevninger	21	
Godkjenning av protokoll	10	2

Styret har vist stort engasjement og tatt opp en rekke spørsmål på eget initiativ. Styret har arbeidet seg fram til enstemmighet i alle saker. Dette bekrefter at styrets arbeid er konstruktivt og velfungerende.

Styret har behandlet og fattet vedtak i de saker som er tillagt styret i henhold til universitets- og høyskoleloven. En viktig sak i 2010 har vært utvikling av en ny strategi for NTNU. Arbeidet ble fra starten av forankret i styret som gav klare føringer for arbeidet. Styret forutsatte at den nye strategien skulle være en videreutvikling av strategien vedtatt i 2006, at den fortsatt skulle bygge på et målstyringskonsept og at arbeidet skulle skje i nær kontakt med linjeorganisasjonen, studentdemokratiet og arbeidstakerorganisasjonene. Styret er deretter blitt løpende orientert, og har deltatt aktivt i utformingen av et utkast som grunnlag for en organisasjonsmessig høring før jul 2010. Styret kan konstatere at arbeidet er gjennomført i samsvar med føringene som ble gitt innledningsvis.

Styret behandlet også i 2010 en rekke løpende saker av strategisk karakter. Styret vedtok prioriterte strategiske mål og hovedfordeling for 2010 og langtidsbudsjett. Det behandlet regelmessig tertialrapporter der styret fikk underlag for å se hvordan underliggende enheter fulgte opp vedtatte strategiske mål. Styret vedtok rammene for NTNUs utdanningstilbud i form av opptakstall og studieprogram. I løpet av 2010 sluttbehandlet styret NTNUs IPR-politikk (retningslinjer for immaterielle rettigheter). Det ble også vedtatt rammer for en fleksibel intern organisering av instituttene, noe som kan betraktes som sluttsteinen på reorganiseringsprosessen som begynte i 2000.

NTNU fikk ingen revisjonsmerknader for regnskapet 2009.

Styret ble i starten av 2010 orientert om utviklingen og status for anskaffelsesområdet (innkjøp), samt om planlagte tiltak for området. Orienteringen var basert på en ny gjennomgang utført av eksternt konsultantselskap. De oppsummerte med at NTNU har kommet langt i å etablere hensiktsmessige retningslinjer, rutinebeskrivelser og kontrollrutiner for etterlevelse av lov og forskrift om offentlige anskaffelser. De kontrollerte anskaffelsene viste også vesentlig forbedring i forhold til forrige gjennomgang. Gjennomføring av handlingsplanen for dette området, samt ufravikelig krav fra ledelsen på alle nivå til etterlevelse av NTNUs gjeldende rutiner og retningslinjer, har vært svært viktig for den forbedring som er oppnådd.

Gjennom 2010 er det fortsatt med månedlige kontroll av anskaffelser for å sikre overholdelse av Lov om offentlige anskaffelser. NTNU fortsetter med dette også i 2011, da en ser at det er viktig for å sikre målsettingen om full kontroll for området. Eventuell endring i omfang og hyppighet vil først vurderes når en over tid har oppnådd tilfredsstillende kvalitet og kompetanse i hele organisasjon på dette området.

Til oppfølging av styrets tiltaksplan for Bidrags- og oppdragsfinansiert virksomhet (BOA) fra 2008, ble det gjennomført en ny ekstern gjennomgang av området i november 2010. Etterlevelsen av rutiner og retningslinjer for området er forbedret, og NTNU fortsetter videreutvikling av internkontrollen for området. En ny tiltaksplan for området ble fremlagt for styret i februar 2011.

Mål- og resultatstyring

Styret følger opp gjennomføringen av fastsatte planer, resultatoppnåelse/prognoser knyttet til strategiske mål og økonomi, og eventuelle endringer i risikobildet tertialvis. For 2010 er målområdene vitenskapelig publisering, doktorgradsutdanning, eksternfinansiert aktivitet, utdanningskvalitet og kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger prioritert.

For den videre utvikling av NTNUs strategi har 2010 vært en milepæl. Styret skal sluttbehandle NTNUs nye strategi i ultimo mars 2011. Deretter begynner arbeidet med å implementere den reviderte strategien i organisasjonen blant annet gjennom NTNUs årlige prosess for planlegging, budsjettarbeid og oppfølging (PBO-prosessen). Prosessen for 2012 starter våren 2011. Nye målområder, indikatorer og resultatmål gjøres gjeldende fra 2012.

For det videre arbeid med NTNUs strategi og indikatorer er det viktig å se på resultatet av det arbeidet som KD har satt i gang for å vurdere om KDs mål og rapportkrav kan forenkles.

De områdene innen forskning og utdanning som er mest virksomhetskritisk for utvikling av NTNUs bevilgning videreføres som fokusområder i 2011. NTNUs styre har fokus på likestilling, og utviklingen av kjønnsbalansen blir viktig å følge opp. HMS-arbeid er et område med betydelig forbedringspotensial aktualisert gjennom tilsyn fra Arbeidstilsynet med påfølgende pålegg om utbedringer, samt uheldige hendelser i løpet av 2010. Styret har følgelig slått fast at HMS-området skal ha spesiell oppmerksomhet i årene framover.

Styret har vedtatt å ha fokus på følgende viktige driftsindikatorer/områder i 2011:

- *Forskning* : Vitenskapelig publisering; Doktorgrader; Eksternfinansiert virksomhet
- *Utdanning* : Kvalifikasjonsrammeverket, Studiepoengproduksjon og frafall; Primærseøkere per studieplass;
- *Likestilling vitenskapelige stillinger*
- *HMS*

Som en konsekvens av at ny strategi ikke er endelig utarbeidet og vedtatt i styret, er det ikke satt mål for NTNU på disse områdene, men enhetene vil bli bedt om å avgi prognoser for årsresultatet og å rapportere om status i forbindelse med tertialrapporteringen i 2011. Prognosene vil blant annet bli brukt i arbeidet med langtidsbudsjettet. Etter styrevedtak i mars 2011 om revidert strategi vil ovennevnte driftsindikatorer bli komplementert med de nye, reviderte indikatorer som gjøres gjeldende fra 2012.

Risikostyring

Ved NTNU gjennomføres risikovurderinger på flere områder og nivå i organisasjonen. Dette gjøres systematisk i forhold til regnskapskontroll og forvaltning (lover og regler) og i forhold til strategiske mål.

Oppfølging av kartlagte risikoforhold i 2010 er beskrevet under de aktuelle sektormålene i kapittel 3.1–3.5. Styrets prioriteringer av målområder for 2010 og vedtatte fokusområder for 2011 er omtalt under avsnittet *Mål- og resultatstyring*. Det understrekes at samtlige av de overordnede føringene for NTNU, og derigjennom sektormålene gitt av KD, vurderes i forbindelse med prioriteringer og planarbeid for etterfølgende år.

Risikovurdering for 2011

På overordnet nivå vil følgende utfordringer bli fulgt opp spesielt i 2011 for å sikre best mulig resultat på vedtatte fokusområder:

1. Eksternfinansiert virksomhet (bidrags- og oppdragsaktivitet)
 - Tilgjengelig kapasitet og prosjektledelse i organisasjonen
2. Infrastruktur forskning og utdanning (bygg og vitenskapelig utstyr)
 - Etterslep investeringer¹
3. Gjennomføring i PhD-utdanningen
 - Frafall og gjennomføringstid

Den eksternfinansierte virksomheten utgjør 25 % av aktiviteten ved NTNU. Finansiering fra eksterne kilder er nødvendig for at vi skal kunne utføre mange av våre oppgaver i forskning og forskerutdanning, utvikling og innovasjon og utdanning (for eksempel prosjekt- og masteroppgaver). Omfanget av den eksternfinansierte aktiviteten har økt gjennom flere år og NTNU har ambisjoner om å øke ytterligere. Manglende kapasitet og kompetanse mht. prosjektledelse og teknisk og administrativ støtte er faktorer som kan hindre måloppnåelse og hvor risikoen anses som vesentlig.

NTNU ser fortsatt betydelige utfordringer i forhold til infrastruktur, både mht. arealer (bygg) og vitenskapelig utstyr, som kan hindre måloppnåelse i utdanning, forskning og utvikling. NTNU har allerede satt i gang tiltak for å redusere risiko knyttet til flere av disse risikofaktorene og vil følge utviklingen underveis. Flere av forholdene er imidlertid av en slik karakter at utfordringene må løses i fellesskap.

Det er økt risiko i forhold til frafall og for lang gjennomføringstid i ph.d.-utdanningen. Det er ulike utfordringer, både eksterne forhold som blant annet at kandidatene er mer attraktive på arbeidsmarkedet før ferdigstilt ph.d., men også interne forhold som kvalitetssikring av opptak, veiledning og oppfølging underveis i forskerutdanningen. NTNU prioriterer dette området

¹ Avklaring knyttet til utvikling av campus er viktig da dette vil ha langsiktige konsekvenser for NTNUs strategiske mål

høyt og det er igangsatt tiltak for å øke gjennomførings- hastigheten og minske frafall, men at dette forventes å få effekt på lengre sikt.

System for risikostyring

Risikostyring i forhold til strategisk måloppnåelse gjøres i tråd med kravene fra KD. En metodikk, tilnærmet lik den beskrevet i Senter for statlig økonomistyrings metode-dokument, er utarbeidet for NTNU (se vedlegg 1). Metodikken benyttes av de aller fleste enhetene. Risikovurderingen som gjøres av fakultetene og museet rapporteres til rektor og styret ved NTNU.

Vedlegg 1

Risikostyring ved NTNU

Kartlegging og vurdering av potensiell risiko

Bakgrunn

NTNU er i ferd med å innarbeide metodikk og prosesser for helhetlig risikostyring ved NTNU. Dette dokumentet gjør rede for denne prosessen, og motivasjonen for arbeidet. Alle fakulteter og VM skal kartlegge og vurdere risiko til de prioriterte målområdene i den årlige strategi- og budsjettprosessen.

Risikostyring er en integrert del av mål- og resultatstyring.

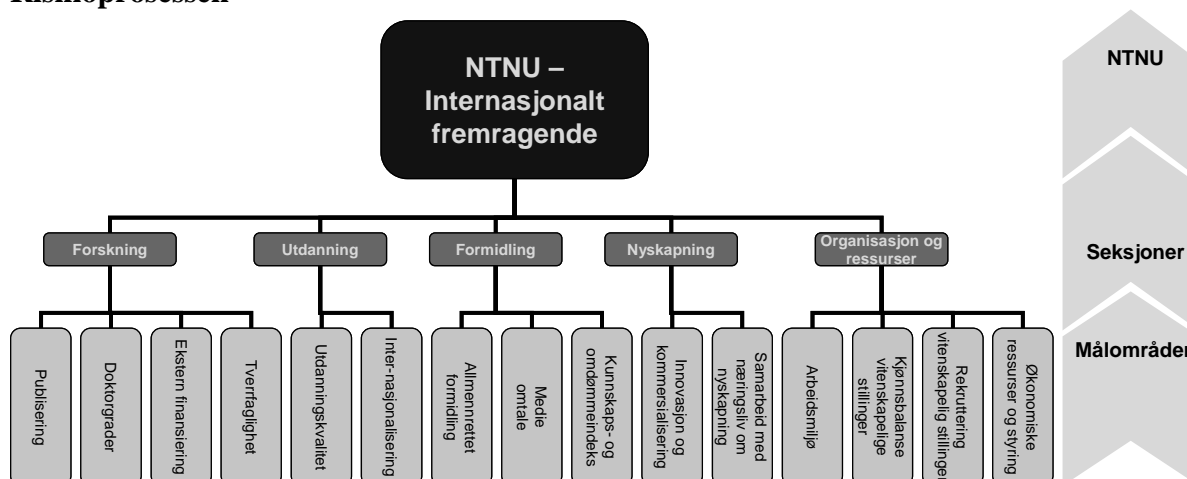
Det er ikke mulig å oppnå ideell mål- og resultatstyring uten å håndtere risiko effektivt, og ta hensyn til risikofaktorer i planverk og styringssystemer.

Hvorfor risikostyring?

Etablering av risikostyring har en sammensatt motivasjon:

- identifisere risikohendelser som kan påvirke NTNUs måloppnåelse og håndtere disse effektivt
- bidra til at man øker muligheten til å nå målene man har satt seg
- redusere økonomiske og ikke-økonomiske tap
- krav til NTNU fra departementet gjennom tildelingsbrev

Risikoprosessen



På fakultetsnivå (evt. med institutter/fagmiljø representert) bør man gjennomføre workshops for å kartlegge de risikoer man ser i forhold til de prioriterte målområdene.

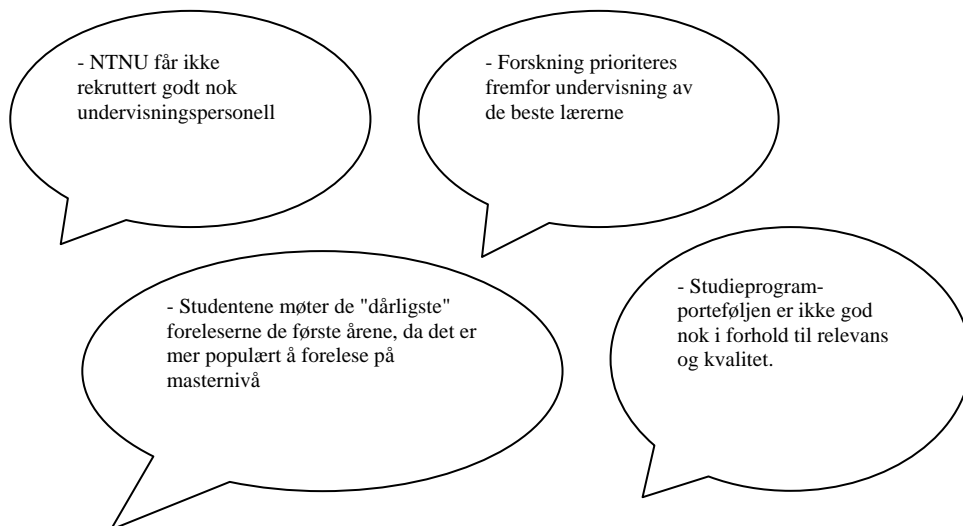
De risikoer som kommer opp gjennom de ulike workshop-ene bør sammenstilles til en samlet risikoreport som bør behandles i første omgang i ledergruppen på fakultetet.

Hvordan kartlegge risiko?

En risiko er en hendelse som kan påvirke NTNUs eller enhetens måloppnåelse positivt eller negativt.

Den enkleste tilnærming er å spørre seg; ”hva er det som kan skje som vil påvirke våre muligheter til å nå våre mål?”.

Eksempler på risiko kan da være:



Etter at risiko er kartlagt må disse vurderes langs to dimensjoner; sannsynlighet og konsekvens.

Spørsmål 1: *Hvor sannsynlig er det at denne hendelsen kan oppstå?*

Spørsmål 2: *Hva vil konsekvensen være for vår måloppnåelse om denne hendelsen inntreffer?*

Produktet av sannsynlighet og konsekvens kalles risikoens kritikalitet og kan anvendes for å rangere risikoenes alvorlighetsgrad.

Denne vurderingen danner i neste instans grunnlag for valg av tiltak og prioritering av ressurser for å håndtere risiko, blant annet gjennom å etablere interne kontrollmekanismer hvor kontroll/tiltak står i forhold til risikoens kritikalitet.

Vurderingsskalaer

For å muliggjøre en konsistent vurdering har NTNU utarbeidet felles risikoskala for alle risikovurderinger.

Sannsynlighet

	1	2	3	4	5
Beskrivelse	Sjeldent	Usannsynlig	Mulig	Sannsynlig	Svært sannsynlig
Sannsynlighet	<5%	5-30%	30-70%	70-95%	>95%

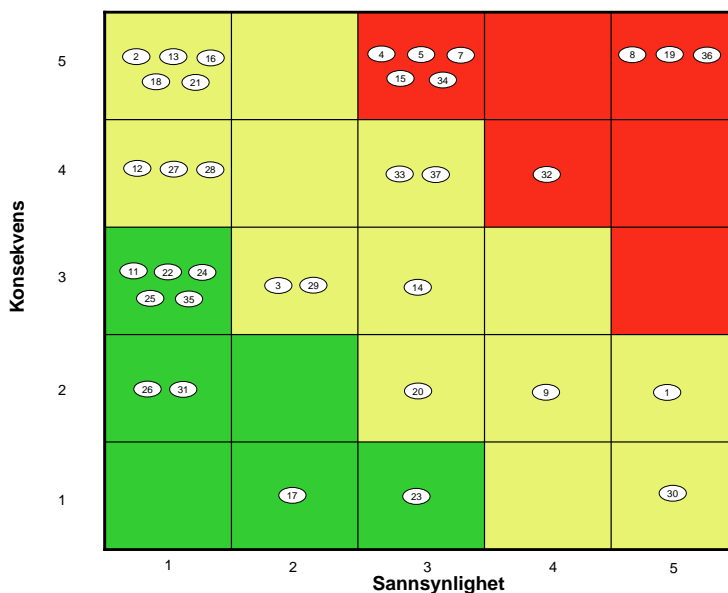
Konsekvens

	1	2	3	4	5
Økonomisk	Ignorérbart tap <0,1% av budsjett	Tap 0,5-1% av budsjett	Stort tap 1-3% av budsjett	Svært stort tap 3-5% av budsjett	Kritisk tap >5% av budsjett
Strategisk	Ingen	Mindre effekt på enhetens måloppnåelse	Moderat effekt på enhetens måloppnåelse	Manglende måloppnåelse i enheten	Klarer ikke å leve opp til NTNUs overordnede strategiske mål
HR	Rutinesak	Produktivitetstap	Oppsigelser	Høy turnover, tap av nøkkelpersonell	Svært høy turnover, ledere slutter
Omdømme	Ignorérbart Nøytral omtale i media	Uheldig Mindre negative omtale i media	Negativ Negativ pressedekning, tap av posisjon på rankinger	Kritisk Negativ nasjonal pressedekning, Faller langt på rankinger	Svært kritisk Nasjonal svært negativ førstesidedekning, fallende rekruttering
Alvorlighet	Ignorérbart	Ikke kritisk	Alvorlig	Svært alvorlig	Alarmerende

Skalaene brukes for å vurdere sannsynlighet og konsekvens mellom 1 og 5. Hvilken konsekvensskala som benyttes for å vurdere den enkelte risiko bør dokumenteres.

Til slutt plottes de ulike risikoene inn i et risikokart, som gir et visuelt bilde av enhetens risikoprofil.²

Et endelig risikoregister som inneholder beskrivelse av risikoene, en vurdering av sannsynlighet og konsekvens, forslag til risikohåndteringstiltak og ansvarlig for å følge dem opp skal dokumenteres og rapporteres til rektor.



² Kommentar til malen: Diagrammet (risikokartet) viser et eksempel på hvordan risikofaktorer vurderes mht. vesentlighet. Risikofaktorer i rød sone er både sannsynlige og vil ha betydelig konsekvens for måloppnåelsen dersom de inntreffer. Det er til disse risikofaktorene det utarbeides risikoreducerende tiltak som innarbeides i enhetenes handlingsplan.
