

3.6 Øvrig rapportering

3.6.1 Rapportering om styrets arbeid

NTNU valgte i 2004 en modell med ekstern styreleder og med tilsatt rektor som sekretær for styret. Dette avvek fra de fleste andre høyere utdanningsinstitusjoner i Norge. 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 4-års periode ut, og nye representanter for ansatte ble valgt og eksterne medlemmer utpekt av departementet. Studentene velges for ett år.

Styret har i løpet av 2009 avholdt 10 møter og behandlet rundt 70 enkeltsaker. Sakene kan skjønnsmessig fordeles slik:

Strategi:	6
Budsjett/økonomi:	5
Forskningssaker:	6
Studiesaker:	5
Personalsaker:	28
Organisasjonssaker:	13
Utbyggingssaker:	1
Diverse:	5

Selv om en rekke store saker fant sin løsning i forrige periode, har styret også i 2009 tatt opp mange saker av strategisk karakter. I tillegg til den årlige strategi- og budsjettprosessen hvor styret vedtar prioriterte målområder, resultatmål og budsjett (se nedenfor: *Mål og resultatstyring*), har styret vedtatt handlingsplan for internasjonalisering, språkpolitiske retningslinjer og personalreglement. Videre har styret vedtatt rammene for NTNUs utdanningstilbud i form av opptakstall og studieprogram. I løpet av 2009 har styret også vedtatt nytt styringsreglement for fakulteter og institutter, samtidig som en egen plan for medvirkning og internkommunikasjon er blitt drøftet og vedtatt. En av de store sakene høsten 2009 med internasjonale forgreininger gjaldt spørsmålet om boikott av Israel. Styret avviste enstemmig oppfordringen om slik boikott.

NTNU fikk ingen revisjonsmerknader for regnskapet 2007 eller 2008. I 2008 gjennomførte NTNU, som en del av vår internkontroll, en risikovurdering av økonomiområdet hvor anskaffelsesområdet og bidrags- og oppdragsfinansiert virksomhet (BOA) ble vurdert. Gjennomgangen ble utført av et eksternt konsultentselskap. I tillegg utførte Riksrevisjonen en revisjon av området anskaffelser ved NTNU. Hovedkonklusjonen i disse to gjennomgangene var i det alt vesentligste sammenfallende. Som følge av dette behandlet styret en tiltaksplan for forbedringer av våre rutiner, retningslinjer og oppfølging for øvrig innenfor disse to områdene. I 2009 er det jobbet systematisk for å gjennomføre disse tiltakene og arbeidet vil fortsette i 2010. Status for dette arbeidet, vil bli framlagt for styret i 2010.

Rosenborgsaken

NTNU har utredet og sendt to saker om erstatning til departementet. En tredje sak er under utredning.

Pga av få henvendelser til Kreftforeningens spesielle ”kreftlinje” for de som er berørt av Rosenborgsaken, ble den nedlagt sommeren 2009. Etter initiativ fra departementet utarbeidet NTNU i stedet og i nær kontakt med Helsedirektoratet en informasjonsplan. Den forutsatte tiltak både fra NTNUs og Helsedirektoratets side, og disse er allerede satt i verk.

Mål- og resultatstyring

NTNUs strategi *NTNU 2020 – Internasjonalt fremragende* ble vedtatt høsten 2006. Førrende for dokumentets form, med konkretiseringer av mål og kvantitative resultatmål, var innføringen av mål- og resultatstyring som styringsprinsipp fra og med 2007. Siden da har NTNU hatt fokus på å forbedre den årlige strategi- og budsjettprosessen etter gjeldende styringsprinsipp.

Den årlige strategi- og budsjettprosessen initieres ved en evaluering av resultater forrige år, sammenligninger med universitetene nasjonalt og utfordringer i forhold til å nå målene og derigjennom NTNUs visjon. Basert på evalueringen vedtar styret (august) hvilke målområder som skal ha spesiell strategisk oppmerksomhet kommende år, samt en foreløpig fordeling av bevilgning til fakultetene og museet. Prioriteringen skal sikre at NTNU konsentrerer ressursbruken til de målområdene som synes å være mest kritisk i forhold til måloppnåelse. Styret vedtok i august å videreføre prioriteringen som ble gjort for 2008 og 2009: *Vitenskapelig publisering, doktorgradsutdanningen, eksternfinansiert virksomhet, utdanningskvalitet og kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger*. Det er til disse målområdene enhetene utarbeider handlingsplaner, resultatmål og gjennomfører risikoanalyser for å kartlegge forhold som kan hindre måloppnåelse. Basert på innspill fra denne prosessen, vedtar styret i desember resultatmål for NTNU, samt budsjett og endelig fordeling av bevilgning for kommende år. Handlingsplaner, risikovurderinger og langtidsbudsjett (4 år) forelegges styret i samme sak.

I forbindelse med utarbeidelse av rapport- og plandokumentet til departementet, vedtar styret resultatmål for samtlige styringsparametere (se kapittel 4.).

Styret følger opp gjennomføringen av fastsatte planer, resultatoppnåelse/prognoser knyttet til strategiske mål og økonomi, og eventuelle endringer i risikobildet tertialvis.

2010 er en milepæl i NTNUs strategiarbeid og i denne forbindelse vil det bli gjort en evaluering av prosessen så langt, hva har fungert godt og hva bør forbedres for å sikre at strategien gjennomføres og målene nås.

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. I dette kapittelet omtales den systematiske risikovurderingen som gjøres i henhold til strategiske mål, slik det er etterspurt i tildelingsbrevet fra departementet.

I 2009 har risikostyringen (analyse og oppfølging) vært gjennomført i tre faser i den årlige strategi-, budsjett- og oppfølgingsprosessen ved NTNU:

1. Oppfølging av risikovurderinger gjort for 2009, herunder eventuelle endringer i risikobildet gjennom året.
2. Risikovurdering som grunnlag for styrets prioritering av målområder for 2010.
3. Risikovurdering i forhold til måloppnåelse 2010.

Punkt 2. kommenteres ikke videre, da bakgrunn for prioritering av målområder og hvilke prioriteringer som er gjort, er omtalt under avsnittet *Mål- og resultatstyring*. Det understrekes at samtlige av de overordnede målene for NTNU, og derigjennom sektormålene gitt av KD, vurderes i denne fasen i forhold til status/resultater og utfordringer fremover.

Oppfølging av risikovurderinger gjort for 2009

Følgende forhold ble spesielt fulgt opp for å redusere kartlagt risiko i forhold til måloppnåelse i 2009:

1. Eksternfinansiert virksomhet
 - a. Kompetanseheving og kvalitetssikring mht. interne prosesser
 - b. Motivering og posisjonering i forhold til internasjonale prosjektmidler
 - c. Tilsetting ressurspersoner
2. Infrastruktur forskning og utdanning
3. Beholde og rekruttere dyktige medarbeidere

Risikoanalysen ble gjennomført medio 2008 som en del av strategi- og budsjettprosessen for 2009. I tillegg til dette ba styret om en ytterligere risikoanalyse i mars 2009 for å få kartlagt eventuelle endringer i risikobildet som følge av nedgangskonjunkturen (finanskrisen). Resultatene viste i all hovedsak liten endring i risikobildet. Kartlagte vesentlige risikofaktorer, tiltak for å redusere disse og resultater for 2009 er omtalt tidligere i kapittel 3 (under de enkelte sektormål).

Risikovurdering i forhold til måloppnåelse for 2010

Resultatet av risikovurderingene knyttet til de prioriterte målområdene, er vist i vedlegg 1. På overordnet nivå ser NTNU følgende utfordringer som vil følges opp spesielt i 2010 for å sikre måloppnåelse:

1. Eksternfinansiert virksomhet (bidrags- og oppdragsaktivitet)
 - a. Tilgjengelig kapasitet og prosjektledelse i organisasjonen
 - b. Tilgang på finans
2. Infrastruktur forskning og utdanning (bygg og vitenskapelig utstyr)
 - a. Etterslep investeringer¹
3. Kapasitet til forskning
4. Beholde og rekruttere dyktige medarbeidere
5. Svekket økonomisk handlingsrom

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

System for risikostyring

Risikostyring i forhold til strategisk måloppnåelse gjøres i tråd med kravene fra kunnskapsdepartementet. NTNUs rammeverk for risikostyring inneholder følgende momenter:

- Vurdering av risiko for ikke å nå fastsatte mål.
 - Risikofaktorer som kan hindre måloppnåelse identifiseres.
 - Sannsynlighet for at denne kan inntreffe og konsekvenser av dette i forhold til måloppnåelse vurderes.
- Iverksetting av risikoreduserende tiltak
 - Hvorvidt risikoen kan aksepteres, eller om tiltak for å redusere risikoen skal iverksettes, vurderes (kost/nytte)
 - Eventuelle risikoreduserende tiltak innarbeides i den årlige strategiske handlingsplanen
- Avdekket vesentlige risiko skal følges opp gjennom året i forhold til:
 - Iverksetting av tiltak
 - Effekter av tiltak
 - Endringer i risikobildet

Det er stilt krav om at risikovurderingen skal dokumenteres skriftlig. Videre er en metodikk, tilnærmet lik den beskrevet i Senter for statlig økonomistyrings metodedokument, utarbeidet for NTNU (se vedlegg 2). Metodikken benyttes av de aller fleste enhetene. Risikovurderingen som gjøres av fakultetene og museet rapporteres til rektor og styret ved NTNU.

Vedlegg 1: Risikofaktorer knyttet til prioriterte målområder.

Risikofaktorene i tabellen er en samlet oversikt av de faktorene som rektoratet, fakultetene/museet har vurdert som vesentlige (høy sannsynlighet og konsekvens) i forhold til måloppnåelse.

Målområde	Risikofaktor
Kjønnsbalanse	Få stillinger i omløp på kort sikt
Bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (eksternfinansiering)	Manglende aktuelle kandidater på enkelte områder For svak posisjonering og påvirkning iht. utlysninger Lite sampublisering og søknadsskriving med andre gode miljøer For lav kapasitet og mangelfull prosjektledelse
Doktorgrader	Mangelfull veiledningskapasitet og kvalitet Mangelfull teknisk støtte Mangelfull oppfølging/prosjektstyring - lederoppfølging For mange refusjoner av avhandlinger For mange doktorander som studerer deltid Mangelfullt system/rutiner for kvalitetssikring av hele doktorgradsløpet fra opptak til disputas
Publisering	Dårlig oppfølging av fastsatte forskningsplaner Manglende tid og kapasitet for forskning Manglende bevissthet om kilder på nivå 2 Manglende rekruttering gode forskere med høy publiseringsfrekvens Feil mht adressering
Utdanningskvalitet	Studentfracfall Lav søknad til enkelte av bachelorutdanningene Ikke god nok markedsføring av bachelorprogrammene Kapasitetsproblemer (personalressurser for tilfredsstillende gjennomføring av undervisning)
Organisasjon og ressurser	For lite økonomisk handlingsrom Manglende rekruttering og evne til å holde på dyktige medarbeidere Manglende ledelseskapasitet Manglende utvikling av personal- og økonomisystemene

Risikostyring ved NTNU

Kartlegging og vurdering av potensielle risikoer

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.

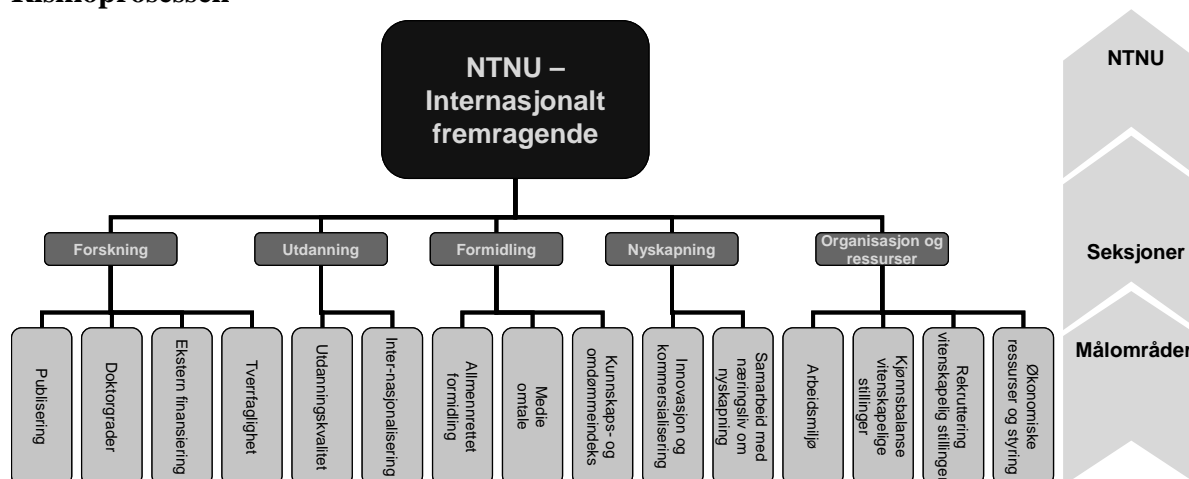
Det er ikke mulig å oppnå ideell mål- og resultatstyring uten å håndtere risiko effektivt, og hensynta risikofaktorer i planverk og styringssystemer.

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



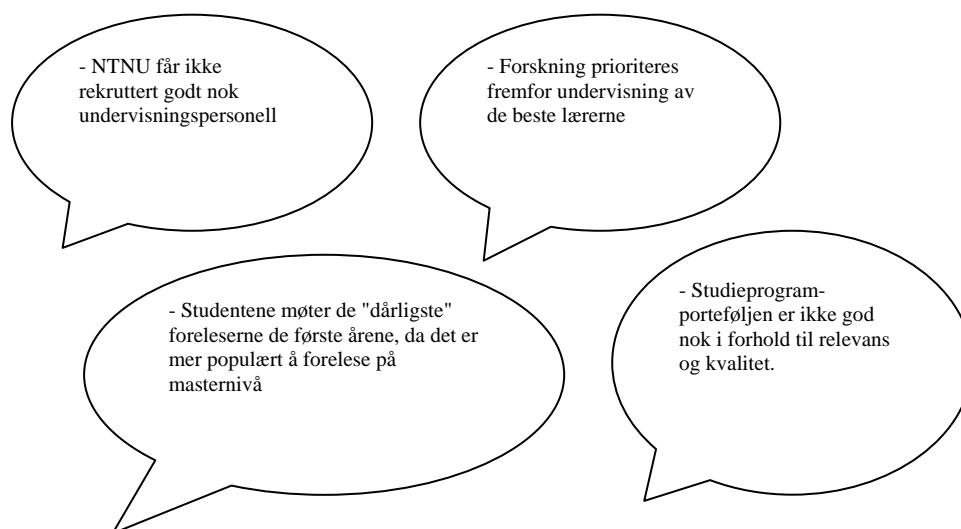
På fakultetsnivå (evt. med institutter/fagmiljø representert) bør man gjennomføre workshops for å kartlegge de risikoer man ser i forhold til de prioriterte målområdene. De risikoer som kommer opp gjennom de ulike workshop-ene bør sammenstilles til en samlet risikorapport som bør behandles i første omgang 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 internkontrollmekanismer 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%

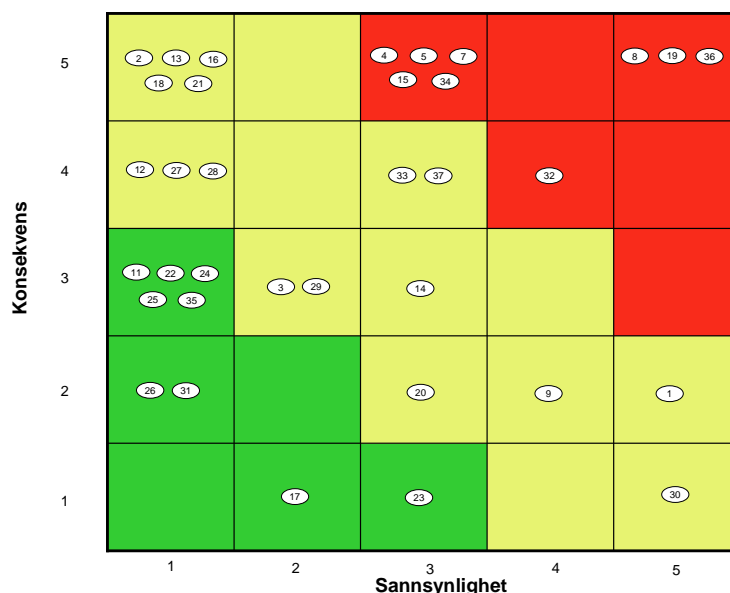
Konsekvens

	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 pressedeckning, tap av posisjon på rankinger	Kritisk Negativ nasjonal pressedeckning, 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.¹

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.



¹ 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.