NTNU

Rektor

Dato 03.03.206

Referanse 2015/19968

Møteinnkalling

Til:	Dekanmøtets deltagere
Fra:	Rektor
Forfall:	
Gjelder:	**DEKANMØTE**
Møtetid:	**Tirsdag 8. mars 2016** **kl. 13.00-16.00**
Møtested:	***Rådssalen, Hovedbygningen***

1.	**Campus (FA)**. Vedlegg. Hensikt: Orientere dekanmøtet om innhold, prosesser og framdrift i arbeidet med campusutvikling. Bakgrunnen ligger i saken NTNUs styre får til orientering 9. mars. Merete Kvidal deltar.	30 min	13.00
2.	**Helhet, kvalitet og effektivitet i virksomhetsstyringen – status og forbedringstiltak (FA)** Vedlegg. Hensikt: Det er gjennomført en kartlegging av hvordan vi arbeider med virksomhetsstyring ved NTNU og utarbeidet en egenevaluering av hvilken grad vi har tilfredsstillende internkontroll. Dekanmøtet informeres om resultatene og inviteres til en diskusjon om videre oppfølging. Marianne Dyresen og Trude Wictoria Bersvendsen deltar.	15 min	13.30
3.	**Vurdering av internrevisjon (FA)** Vedlegg. Hensikt: Innhente dekanmøtets vurdering i forbindelse med at: - NTNU har behov for en internrevisjon - Internrevisjonsfunksjonen ved NTNU foreslås organisert ved å kjøpe tjenester fra eksterne fagmiljøer - Saken fremmes for styret 14. april Trude Wictoria Bersvendsen og Marianne Dyresen deltar.	15 min	13.45
4.	**Rekruttering av vitenskapelig ansatte (IM)** Muntlig. (Presentasjon i møte).	30 min	14.00

Postadresse
7491 Trondheim

Org.nr. 974 767 880
E-post:
postmottak@adm.ntnu.no
http://www.ntnu.no/administrasjon

Besøksadresse
Hovedbygget
Høgskoleringen 1
Gløshaugen

Telefon
+ 47 73 59 80 13
Telefaks
+ 47 73 59 80 90

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandlende enhet ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

	Hensikt: Få en diskusjon om bruk av strategiske personalplaner. Dekan Anne Kristine Børresen og dekan Geir Egil Øien vil innlede om erfaringene fra henholdsvis HF og IME. Arne Kr. Hestnes og Petter Wiig deltar.		
	Pause	10 min	14.30
5.	**Arbeidsmiljøkartlegging og oppfølging 2016 (IM)** Muntlig. Presentasjon er vedlagt. Hensikt: Få tilbakemelding fra dekanene på forslag til opplegg for gjennomføring av arbeidsmiljøkartleggingen, jfr. omstillingshåndboka kapittel 7 Linn R. Aune og Kristin W. Brekke deltar.	20 min	14.40
6.	**Onsager Fellowship – erfaringer fra pilot (fase-1), iverksettelse av fase II og bruk av restkvoten (innstegsstillinger) (KM)** Vedlegg. Hensikt: 1. Oppsummere erfaringene fra utlysningen av Onsager Fellowship stillinger i 2015. 2. Diskutere utlysning av fase-II i Onsager Fellowship med inntil 8 stillinger i 2016. 3. Bruken av de resterende innstegsstillingene på NTNUs kvote. Ruth Hagen Rødde deltar i møtet.	60 min	15.00

Sak 1:

Campus (FA)

Vedlegg.
Hensikt: Hensikt: Orientere dekanmøtet om innhold, prosesser og framdrift i arbeidet med campusutvikling. Bakgrunnen ligger i saken NTNUs styre får til orientering 9. mars.

Merete Kvidal deltar.

NTNU **O-sak x/16**
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
01.03.2016
Saksansvarlig: Frank Arntsen
Saksbehandler: Merete Kvidal

N O T A T

Til: Styret
Fra: Rektor

Om: Campusutvikling ved NTNU – orientering om prosjekt.

Formål med saken

Formålet med denne saken er å gi styret en orientering om status og videre arbeid for de ulike prosjektene som pågår, med hovedvekt på overordna lokalisering i Trondheim og arbeidet med konkretisering av mål og visjoner for campusutvikling. Denne saken bygger på orientering gitt for styret i desember 2016

Innledning

Campusprosjekt skal bidra til å videreutvikle NTNU som et attraktivt universitet gjennom framtidsretta infrastruktur som gjør det mulig å nå målet om å være et attraktivt, internasjonalt fremragende universitet. NTNU har flere byggeprosjekter i gang under begrepet campusutvikling.

Samlokaliseringen i Trondheim utredet i KVU/KS1

Arbeidet med samling av NTNU i området ved Gløshaugen vil våren 2016 ha fokus på følgende tema:

- Konkretisering av visjoner og mål
- Overordnet lokalisering

<u>Konkretisering av visjoner og mål</u>
Vi skal bygge en campus for nasjonen som skal støtte opp under den omstillingen som Norge står ovenfor. Blant de viktige resultatene som skal komme ut av dette er sterkere tverrfagliget, mer helhetlige studieforløp, tillrettelagt for innovativ utdanning osv.
Vi skal konkretisere mål som skal være med å forme det nye campuset til NTNU**.** Et utvalg av disse konkrete målene med kriterier vil legges til grunn når ulike lokaliserings- og løsningsalternativer vurderes opp mot hverandre.

Målformuleringene og kriterier skal gjennomgående ha basis i NTNUs samfunnsoppdrag.
Dette er forankret i KVU som i kapittel *3.5.2 Viktige behov*, angir:
«Det viktigste behovet er knyttet til NTNUs samfunnsoppdrag. En videre utvikling av NTNU må ha hensynet til god forskning, utdanning, innovasjon og formidling som hovedfokus. Dette er forankret både i normative behov og de fleste interessegruppers behov.»

Følgende grunnlag skal verifiseres, sammenstilles og konkretiseres:

- NTNUs strategi, fusjonsplattform og samfunnsoppdrag
- NTNU 2060 Visjoner for campusutvikling
- KVU Framtidig lokalisering av campus NTNU
- KS1 Framtidig lokalisering av campus NTNU
- Inspirerenede og innovativ – felles masterplan for Trondheim bycampus

Dette arbeidet skal munne ut i:

- Nasjonal visjon
- Regional/lokal visjon
- Ambisjonsmål
- Kriterier

Arbeidet med konkretisering av visjoner og mål videreføres ut 2016 og skal gi et sett av effektmål og prinsipper som sikrer at løsninger og beslutninger styrker NTNUs evne til å løse samfunnsoppdraget også gjennom fasene med programmering, idékonkurranse, prosjektering og bygging. Det er et mål at prinsippene også skal ha gyldighet for campusutvikling i Gjøvik og Ålesund.

Overordnet lokalisering

Kommentert [FA1]: Et oversiktskart

Parallellt med konkretisering av mål og visjoner vurderes konkret 3 hovedretninger for samling av campus i området ved Gløshaugen:

- mot Midtbyen
- langs Elgesetergate
- sør for Gløshaugenplatået

Det er også naturlig å vurdere kombinasjoner av disse.

Midtbyen

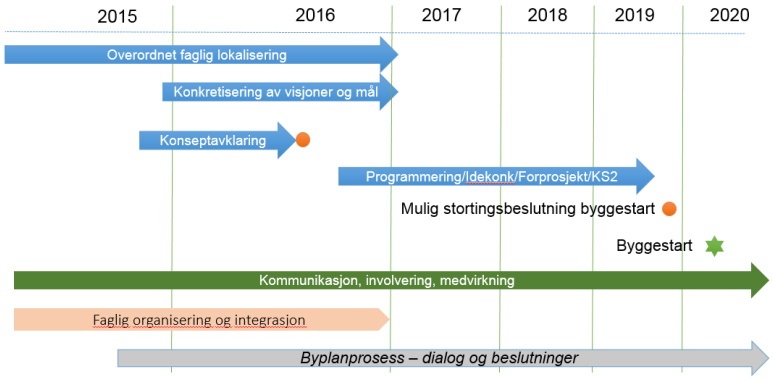
Elgesetergate

Sør

Prosjektene utredet i KVU/KS1 har ulik modenhet og er dermed i ulik styrke bærende i vurderingene omkring overordnet lokalisering. Prosjektene som er komme langt slik som Innovasjonssenteret ved Hesthagen, KAM bak Studentersamfundet, Vitenskapsmuséets magasin og formidlingsarealer og Senter for psykisk helse på Øya, representerer betydelige arealer som det kan være mulig å realisere «raskt». Disse kan sies å være bærende i det videre arbeidet med overordna lokalisering, men vil på langt nær dekke arealebehovet for en samling av campus.
Flytting av Dragvollmiljøene til området rundt Gløshaugen krever i tillegg til ytterligere arealer, et omfattende arbeid for å vurdere blant annet logistikk og faglig nærhetsbehov opp mot lokaliseringsmuligheter. Det tas sikte på å legge fram en sak for styret i april hvor vi vil ha kommet lengre i disse vurderingene.

Arbeidet med overordnet lokalisering gjøres i overveiende grad gjennom workshops med bred og representativ deltagelse både fra NTNUs egen organisasjon, myndigheter og samarbeidspartnere som SINTEF og SiT. Arbeidet dokumenteres løpende i arbeidsnotater.

Prosesser og milepæler for samling i hht KVU



Prosjektene beskrevet i det videre ble ikke planlagt som del av NTNUs flytting av Dragvollmiljøene og samling av campus i Gløshaugenområdet. De ligger dermed utenfor prosessen med konseptvalg og kvalitetssikring av samling i Trondheim og har egne løp framdriftsmessig og finansielt.

Teknologibygget, bygg for lærer- og tolkeutdanning samt Elgesetergate 10

Disse tre prosjektene er basert på oppgradering- og arealebehov for aktiviteter i det som før fusjonen var HiST.

Nytt teknologibygg på Kalvskinnet er under bygging. Det skal bidra til en samling av bachelorutdanningen innen teknologifagene (tidligere HiST). I tillegg bidrar nybygget til frigjøring av arealer i nabokvartalet slik at dette blir tilgjengelig for lærer- og tolkeutdanningen. Teknologibygget består av ca 15 000 kvm nybygg og 1000 kvm ombygging. De tiltenkte fagmiljøene ved fakultet for Teknologi flytter inn i Teknologibygget på Kalvskinnet når bygget står ferdig desember 2016, i henhold til plan.

Bygg for Lærer- og tolkeutdanningen (tidligere HiST) består av en kombinasjon av nybygg i og ombygging av et kvartal inntil Teknologibygget på Kalvskinnet. Prosjektet gjør at lærer- og tolkeutdanningen kan flytte fra Rotvoll og nært store deler av NTNU. Prosjektet omfatter ca 14 500

kvm nybygg og rehabilitering. Byggherre er E C Dahls Eiendom AS som det er inngått en 15 årig leieavtale med. Byggearbeidene har startet og i henhold til plan flytter lærer- og tolkeutdanning inn i dette kvartalet i desember 2017.

Nytt bygg for Helse- og sosialfagene er under planlegging i Elgesetergate 10. Dette bygget skal legge til rette for at helse- og sosialfagene som i dag er lokalisert i et tidligere kontorbygg på Tunga, kan samles ved de øvrige helsefagene ved NTNU. Prosjektet skal være på inntil 13 000 kvm og det er bevilget midler til oppstart av prosjektering. Kunnskapsdepartementet har bedt Statsbygg starte planleggingen av nytt bygg frem til ferdig forprosjekt er bevilget. Programmering av bygget er i gang og nybygget må sees i sammenheng med utvikling av fremtidens campus for nye NTNU. Det må derfor utformes med tilstrekkelig generalitet og fleksibilitet.

Disse tre prosjektene innebærer et kvalitativt løft ved at de gir lokaler spesielt tilrettelagt for undervisnings- og forskningsvirksomhet og i tillegg fører til sterkere samling av NTNUs aktivitet og byintegrasjon. Campusprosjektet legger som premiss at nye bygg er så fleksible at NTNU kan håndtere fremtidige endringer. Dette er spesielt viktig med hensyn til prosessene som pågår våren 2016 med faglig og administrativ organisering og overordnet lokalisering.

Ocean Space Center

Prosjektet har vært under utredning siden 2008. Det ble gjennomført en konseptvalgutredning (KVU) og kvalitetssikring (KS1) av ekstern kvalitetssikrer i 2012 og 2013. Etter dette ble det besluttet å gå videre med et alternativ D-flex i tillegg til et 0+ alternativ med kun lett renovering av anlegget. I KS1-prosessen foreslo ekstern kvalitetssikrer en Alternativ D-flex, noe som betød at dette alternativet ikke var tilsvarende utredet som de øvrige konseptene. Dette krevde en videre utredning og optimalisering av dette alternativet.

Under den videre utredningen har en så utviklet et alternativt konsept som synes å være bedre og mer fleksibelt både for NTNU og for MARINTEK. Nærings- og Fiskeridepartementet (NFD) er i avsluningsfasen med valg av konsulent for en tilpasset konseptvalgutredning som skal vurdere det nye alternative konseptet opp mot D-flex. NFD har meddelt at prosessen vil komme i gang etter påske 2016. NFD forutsetter at ekstern kvalitetssikring (KS1) avsluttes høsten 2016.

NTNU planlegger å etablere en arbeidsgruppe som under ledelse av campusprosjektet leverer det grunnlag og tilleggsutredninger NFD måtte ha behov for i arbeidet med tilpasset KVU og KS1. Forskningsinstitusjonen MARINTEK er en sentral aktør i anlegget.

Campus Ålesund

Det vises til orientering gitt i desember 2016.
Bygging av NMK2 campus Ålesund startet i november 2015. Byggingen går etter planen og det ferdigstilles til semesterstart høsten 2017. I tillegg er NTNU sterkt involvert i Ålesund kommunes arbeid med en områdeplan hvor campus er kjerneområdet, men som også omfatter influensområder og tema med stor betydning for NTNU. Ålesund kommune velger i disse dager konsulent for planarbeidet. NTNU sitter i kommunens referansegruppe sammen andre interessenter og har godt inngrep i planarbeidet.

Nybygg campus Gjøvik

Det vises til orientering gitt i desember 2016.
Bygget planlegges med 5000 kvm, hovedsakelig med undervisningsrom og arealer til kontorer for administrasjon og faglærere. Bygget er nødvendig for å sikre gode arbeidsforhold for studenter og ansatte.
Prosess med valg av entreprenør er avsluttet og byggearbeidene er forutsatt å starte våren 2016. Planen er at nybygget skal være klart til bruk høstsemesteret 2017.

Sak 2:

Helhet, kvalitet og effektivitet i virksomhetsstyringen – status og forbedringstiltak (FA)

Vedlegg.
Hensikt: Det er gjennomført en kartlegging av hvordan vi arbeider med virksomhetsstyring ved NTNU og utarbeidet en egenevaluering av hvilken grad vi har tilfredsstillende internkontroll. Dekanmøtet informeres om resultatene og inviteres til en diskusjon om videre oppfølging.

Marianne Dyresen og Trude Wictoria Bersvendsen deltar.

NTNU

Rektor

Dato 03.03.2016

Referanse

Notat

Til:	Dekanmøtet
Kopi til:	
Fra:	Direktør for økonomi og eiendom
Signatur:	

Helhet, kvalitet og effektivitet i virksomhetsstyringen – status og forbedringstiltak

Formål med saken

Det er gjennomført en kartlegging av hvordan vi arbeider med virksomhetsstyring ved NTNU og utarbeidet en egenevaluering av hvilken grad vi har tilfredsstillende internkontroll. Dekanmøtet informeres om resultatene og inviteres til en diskusjon om videre oppfølging.

Styret har bedt om en redegjørelse og det tas sikte å orientere styret i møtet 14. april.

Bakgrunn

Oppmerksomheten om styring og kontroll i statlig sektor har økt. I årsrapporten for 2014 var det for første gang krav om rapportering på status om styring og kontroll. I tillegg krever departementet at NTNU skal vurdere behov for egen internrevisjon. Vårens etatsstyringsmøtet med Kunnskaps-departementet (KD) vil bl.a. omhandle styring og kontroll. Departementet vil ha trygghet og dokumentasjon for at NTNUs internkontroll er innrettet slik at NTNU:

- Har en målrettet og effektiv drift slik at samfunnsoppdrag og mål blir oppnådd
- Rapporterer relevant og pålitelig informasjon
- Overholder lover og regler, herunder avdekker vesentlig styringssvikt, feil og mangler.

På grunn av fusjonen har vi avventet omfattende endringsarbeid, men vi har gjennomført kartlegginger og utarbeidet en egenevaluering for å ha et godt grunnlag når vi iverksetter forbedringstiltak.

Postadresse 7491 Trondheim
Org.nr. 974 767 880
E-post: postmottak@adm.ntnu.no
http://www.ntnu.no/administrasjon
Besøksadresse Hovedbygget Høgskoleringen 1 Gløshaugen
Telefon + 47 73 59 80 11
Telefaks + 47 73 59 80 90
Seniorrådgiver Marianne Lyngdal Dyresen Tlf: + 47 98089

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandlende enhet ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

Begreper

Det er svært viktig å skille mellom to begreper: Internkontroll og internrevisjon.

Internkontroll er et *linjelederansvar*, og er en nødvendig forutsetning for god styring. Mens *styring* handler om å fastsette hva som skal oppnås, og gi retning for virksomheten (gjøre de riktige tingene), vil *internkontrollen* understøtte styringen gjennom å definere hvordan oppgavegjennomføringen bør innrettes for at virksomheten skal nå fastsatte mål og krav (gjøre tingene riktig).

Internkontroll skal primært integreres i de etablerte styringsprosessene i virksomheten. God *virksomhetsstyring* handler om effektive systemer og strukturer for å nå mål. Begrepet virksomhetsstyring er vidt og favner både styring og kontroll.

Internrevisjon er *styrets verktøy* for å kontrollere institusjonen. Internrevisjon skal rapportere til øverste ledelse (styret) og være objektiv og uavhengig av resten av organisasjonen og områdene den reviderer. NTNU har ikke internrevisjon i dag.

Både internkontroll og internrevisjon favner hele virksomheten, dvs. både forskning, utdanning, nyskaping, formidling, teknisk-administrative tjenester, ledelse osv.

Det tas sikte på å fremme to saker til styret i april: Den ene er en orientering til styret om hva linjeledelsen vil gjøre for å forbedre internkontrollen og virksomhetsstyringen ved NTNU. Den andre er en sak der styret skal vedta hvorvidt de ønsker en internrevisjon ved NTNU og hvordan den i tilfelle bør organiseres.

Rekruttering som eksempel:

Linjeleder har ansvar for at vi til enhver tid har den beste bemanningen for å løse samfunnsoppdraget. Linjeledelsen gir organisasjonen retning (styring) gjennom f.eks. strategien *Kunnskap for en bedre verden*, internasjonal handlingsplan og strategiske bemanningsplaner.

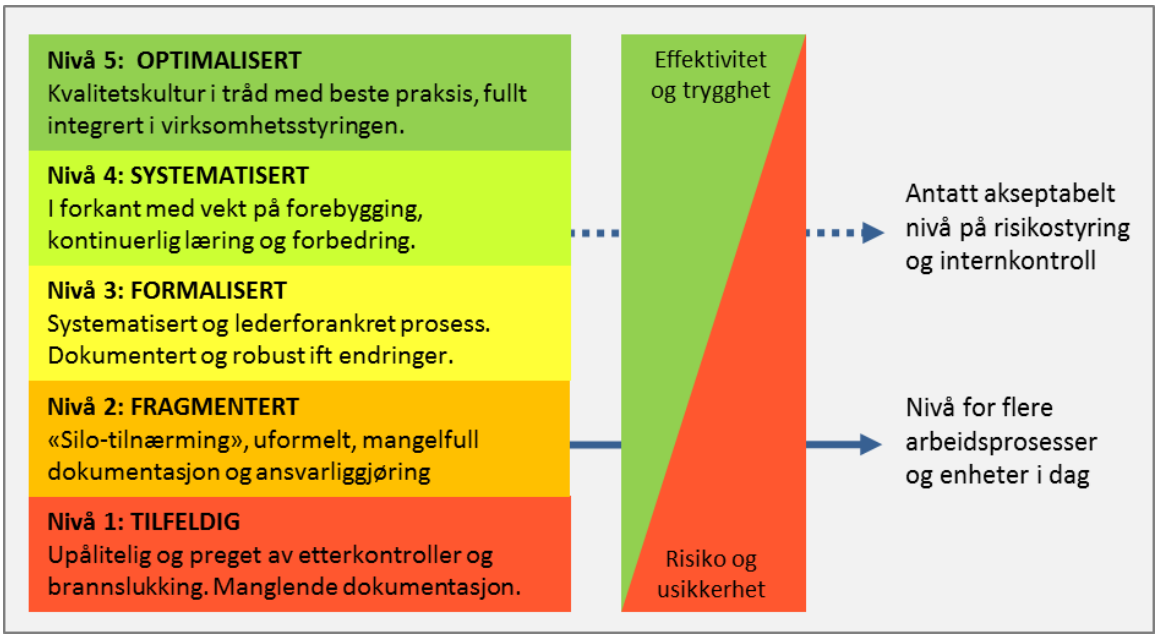
Linjeleder har også ansvar for at selve rekrutteringsprosessen har ønsket kvalitet og må iverksette nødvendige kontrolltiltak (internkontroll). For rekrutteringsprosessen er dette i stor grad ivaretatt gjennom totrinns-behandling med innstillende myndighet og egne utvalg for selve ansettelsen. Oppmerksomheten vi har hatt på tidsbruk i prosessene er eksempel på internkontrolltiltak for å bedre effektiviteten. NTNU har i dag liten bruk av såkalte «2.linje kontrollaktiviteter», men Personalavdelingen tar gjerne en pådriverrolle og setter opp temamøter eller legger til rette for erfaringsutveksling når de erfarer gjentagende feil eller forespørsler på enkelte temaer fra organisasjonen.

Dersom styret velger å etablere en internrevisjon kan eksempelvis deler av rekrutteringsprosessen være gjenstand for revisjon. Korrekt lovanvendelse ved midlertidige tilsettinger kan være et aktuelt case. En internrevisjon vil da innhente informasjon fra utvalgte deler av virksomheten. Deretter utarbeides en skriftlig evalueringsrapport. Denne inneholder forslag til forbedringstiltak som linjelederne i neste omgang vil få i oppdrag å følge opp.

Egenevaluering; status og hovedutfordringer

Egenevalueringen baserer seg blant annet på samtaler med administrative ledere på alle nivå, rapporter på «modenhetsskalaen» i forbindelse med årsrapporteringen for 2015, dokumentstudier, gjennomgang av eksterne revisjoner, samt kartlegging av ressursbruk og forbedringstiltak i det teknisk-/administrative støtteapparater m.m. Hensikten i denne omgang har vært å få et overblikk, og vi har ikke gått detaljert inn i de enkelte fagområder.

Vi har valgt å bruke «modenhetsskalaen» som verktøy for å oppsummere status. Fakultetene, de tidligere høgskolene og fellesadministrasjonen har gitt sine vurderinger i form av karakterer med kommentarer. Disse tilbakemeldingene er vurdert sammen med øvrig informasjon nevnt over. Figuren på neste side viser resultatet. Helhetsvurderingen er at vi samlet ligger mellom nivå 2 og 3, med en del variasjon mellom fagområder og enheter.



Vår overordnede vurdering er at NTNU har rimelig god styring og kontroll med virksomheten, men at internkontrollen er noe fragmentert og at det finnes enkelte «hull», f.eks. innen informasjonssikkerhet. Kartleggingen har vist at vi har potensial for effektivisering av arbeidsprosesser gjennom bedre oppgavefordeling mellom nivåene og verktøy som i større grad er integrert med hverandre og dekker instituttnivåets behov for helhetlig planlegging og oppfølging. De fleste fagområder har etablert styrende dokumenter, retningslinjer og prosessbeskrivelser. Roller, ansvar og fullmakter er relativt klare, men ansvarsfordelingen bør bli tydeligere mellom linje og matrise. Kontrolltiltak er delvis innebygd i prosessene og systemverktøyene, og det gjennomføres kontrolltiltak, men ikke nødvendigvis som ledd i systematisk oppfølging. Det er få som har systematiske rutiner for å sjekke om vedtak blir gjennomført eller retningslinjene faktisk følges. Vi har ikke tilstrekkelig dokumentasjon av kontrollaktivitetene. Risikovurderinger, kontrollhandlinger og kvalitetssikringstiltak gjennomføres fortrinnsvis i forhold til enkeltprosesser eller prosjekter, og dokumentasjonen på at dette er utført kan i noen tilfeller være mangelfull.

Konsekvensen av denne statusbeskrivelsen er at vi vurderer:

- Risikoen for brudd på lover og regler som forholdsvis lav.
- Kvaliteten på rapporteringen som forholdsvis god, og risikoen for vesentlige feil som lav.
- Driften som rimelig effektiv og målrettet, men med klare forbedringspunkter.

Utfordringen framover er å løfte arbeidet med internkontroll opp på et helhetlig, strategisk nivå på tvers av virksomheten. Videre blir det viktig å tydeliggjøre ansvar, sikre god dokumentasjon og

tilgjengeliggjøring av informasjon, utvikle arbeidsprosessene, samt å tilrettelegge systemer slik at de i større grad bidrar til læring og kontinuerlig forbedringsarbeid.

Ambisjonsnivå og mulige gevinster

Internkontrollsystemet skal tilpasses risiko, vesentlighet og egenart. Gjennom å fastsette ambisjonsnivået for virksomhetens internkontroll etableres et grunnlag for en god balanse mellom ressurser brukt til styring og kontroll, og ressurser brukt til andre oppgaver.

Noen vil sikkert spørre om vi ikke bør være fornøyd med dagens status, gitt vurderingen av lav risiko for feil og mangler. «Styring og kontroll» er utfordrende begreper i en virksomhet som vår, og mange er bekymret for mer byråkrati. Vår vurdering er imidlertid at vi med relativt få grep vil vi kunne heve oss fra dagens status på mellom 2 og 3 på modenhetsskalaen til nivå 4.

For å realisere ambisjonene vil vi i all hovedsak rette fokus mot ledelse, styring og administrative støttesystemer. Rammene for vår virksomhet gir den friheten vi trenger og tiltakene vi bør iverksette for å bli bedre handler mye om «sunn fornuft» og bør bidra til mindre og ikke mer «byråkrati».

Oppgavene vi mener vi bør prioritere først, er oppgaver vi også opplever at hele organisasjonen ønsker det skal tas tak i:

Ambisjonsnivået (nivå 4) innebærer at internkontrollen er systematisert og at kontinuerlig læring og forbedring inngår i systematikken. Det er større vekt på forebyggende enn oppdagende kontroller, og man er i forkant. Måleindikatorer og oppfølgingsteknikker anvendes. Det er kompetanse i enheten og det foregår en utstrakt selvevaluering av drift og måloppnåelse. Det reageres systematisk på potensielle hendelser, både ved å utnytte muligheter og forhindre at negative forhold oppstår. Ansvar og roller er definert, akseptert og fullt forstått i organisasjonen.

- Gjennom kartleggingsarbeidet og i arbeidet med fusjon har vi opplevd en massiv etterspørsel etter «**NTNU-måten å gjøre det på**». Selv om det finnes styringsdokumenter og rutiner er det *for* stort rom for lokale tilpasninger og for få løsninger som dekker instituttnivåets behov. Mange bruker for mye ressurser på å utvikle egne, lokale løsninger. Det brukes også mye ressurser på manuell sammenstilling av informasjon fra ulike systemer. Tydeliggjøring av gjennomgående prosessansvar, prosessgjennomganger og standardisering bør være nøkkelord for videre forbedringsarbeid. Tradisjonelt har vi arbeidet for mye i «siloer», og i det videre utviklingsarbeidet er det avgjørende at instituttnivåets behov for helhetlige løsninger gis høy prioritet.
- **Digitalisering og forenkling** er en annen gjenganger i tilbakemeldingene fra organisasjonen. Digitalisering i seg selv betyr ikke nødvendigvis forenkling innledningsvis, men gjennomgående tyder det på at vi har en lang rekke områder der det er mulig å forenkle og digitalisere. To eksempler det allerede jobbes med er digital eksamen og digitalisering av plan- og budsjettarbeidet.
- Mange ønsker at **informasjon og opplæringstiltak er mer systematisert og lettere tilgjengelig**. Dette vil gjøre det enklere å være nyansatt, gjøre oss mindre sårbare generelt sett og det bidrar til at vi i større grad ivaretar dokumentasjonsplikten.
- Mange ledere opplever uklare forventninger når det gjelder administrative tjenester og internkontroll. Dette gjelder særlig forholdet mellom linje og matrise. Arbeidet med administrativ organisering bør bidra til **forventningsavklaring**.
- Vi ser også behov for et tydeligere **styringshjul** som binder hele virksomheten sammen og legger bedre til rette for gode prioriteringer i plan- og budsjettarbeidet og økt forutsigbarhet gjennom året.

Selv om mange av punktene over har fremkommet under andre overskrifter enn styring og kontroll, handler det allikevel mye om å ha velfungerende systemer for virksomhetsstyring med god internkontroll.

Forbedringsarbeid knyttet til punktene over vil kunne gi følgende gevinster:

- Økt kvalitet, effektivitet og forutsigbarhet i produkt- og tjenesteleveransene.
- Enda bedre kvalitet i ledelsens beslutningsgrunnlag.
- Ytterligere redusert sannsynlighet for at feil inntreffer.
- Frigjøring av lederkapasitet til strategisk styring.
- Viktige bidrag til kontinuerlig læring og forbedring av virksomheten.

Tiltak for forbedring av styring og kontroll

Underveis i 2016 gjør vi en del enklere grep for å korrigere mangler som har blitt avdekket. For å heve nivået vesentlig kreves imidlertid mer omfattende grep.

Første skritt på vegen til bedre internkontroll er å tydeliggjøre ambisjonsnivå og rammer. Vi foreslår derfor å utarbeide en «Politikk for ledelse og virksomhetsstyring». Politikken skal gi en tydelig retning og har til hensikt er å sikre at det videre utviklingsarbeidet har samme kurs og at vi etablerer den helhetlige systematikken vi mangler i dag. Politikken bør eksempelvis tydeliggjøre prosesskrav for arbeidsprosessene, avklare forventinger til lederne, gi oss et felles begrepsapparat, hjelpe oss til å utvikle et enklere målhierarki, stimulere til mer samarbeid og samordning internt.

Som en del av arbeidet med politikken vil vi også utvikle en forbedret styringsprosess som kan tas i bruk fra vi starter planleggingen for budsjettåret 2018. Denne styringsprosessen vil få risikostyring integrert i plan- og budsjettarbeidet og vektlegge systematisk oppfølging tydeligere enn i dag.

Deretter vil mye arbeid skje som en del av fusjonsarbeidet med administrativ organisering. Fra et «styrings- og kontrollperspektiv» blir det viktig at vi jobber mye med forbedring av arbeidsprosessene. Vi bør beskrive våre kjerne- og støtteprosesser og definere tydelige roller i prosesseierskapet. Avklaring av ansvar og myndighet mellom linjeledere og ledelse i matrise er helt avgjørende. Når arbeidsprosesser og ansvarlige er avklart bør alle få et felles oppdrag om helhetlige prosessgjennomganger med vekt på å utvikle «NTNU-måten å gjøre det på». Dette handler blant annet om å definere beste praksis, utvikle rutiner, etablere kontrolltiltak, forbedre støtteverktøy og sikre at dokumentasjon og informasjon tilgjengelig gjøres. Prosessansvarlige bør også få i ansvar å etablere faglige samlingsarenaer og gjennomføre opplæring.

Gitt at vi får gjort en del arbeid fram mot senhøsten, har vi en del vedtak og forslag som bør drøftes videre i organisasjonen. Det foreslås at årets dialogmøter mellom rektorat, dekanat og instituttledere blir temamøter tilsvarende de vi hadde i 2015, med virksomhetsstyring som tema.

I tillegg til de relativt omfattende oppgavene nevnt over vil også en lang rekke mindre tiltak bidra til forbedring. For eksempel nevnes økt bruk av e-læring, nye kommunikasjonsløsninger som alternativ til å reise, rasjonalisere svar på henvendelser ved å utarbeide standardsvar på «Ofte stilte spørsmål» og utarbeide selvbetjeningsløsninger, utvikle enkle kontrollrapporter og ikke minst gjøre dagens informasjon og dokumentasjon enklere tilgjengelig.

I innledende faser er det naturlig å fokusere på ledelse og det administrative støtteapparatet. Vi ser imidlertid at enkle opplæringstiltak og tydeliggjøring av ansvar for en del vitenskapelig ansatte, faglige ledere (eks. studieprogramledere, prosjektledere eller lab-ledere) også vil være viktige forbedringstiltak.

Veien videre – «Helhet, kvalitet og effektivitet i virksomhetsstyringen»

Vi mener det er viktig å tenke helhetlig i det videre utviklingsarbeidet. I 2016 kan vi gjøre en del grep innenfor dagens rammer og organisering. Fra 2017 legger vi opp til at arbeidet med forbedring av styring og kontroll organiseres som et utviklingsprosjekt. En viktig prosjektoppgave vil være å tilrettelegge, koordinere og støtte arbeidet med prosessgjennomgangene som bør skje i de ordinære linjene. Det er kritisk for arbeidet at kompetanse fra alle nivåer deltar i utviklingsarbeidet. Som en del av arbeidet med administrativ organisering bør det også vurderes om det er behov for en egen enhet eller dedikerte ressurspersoner knyttet til feltet internkontroll. Vi har i dag mange ansatte som jobber med feltet og organisering som egen enhet behøver ikke bety økt ressursbruk.

Vi skisserer et videre utviklingsløp som vist i figuren under og foreslår å kalle planen «Helhet, kvalitet og effektivitet i virksomhetsstyringen».

Sak 3:

Vurdering av internrevisjon (FA)

Vedlegg: Hensikt: Innhente dekanmøtets vurdering i forbindelse med at:

- NTNU har behov for en internrevisjon
- Internrevisjonsfunksjonen ved NTNU foreslås organisert ved å kjøpe tjenester fra eksterne fagmiljøer
- Saken fremmes for styret 14. april

Trude Wictoria Bersvendsen og Marianne Dyresen deltar

NTNU

Rektor

Dato 03.03.2016

Referanse

Notat

Til:	Dekanmøtet
Kopi til:	
Fra:	Økonomi- og eiendomsdirektøren
Signatur:	

Behov for internrevisjon ved NTNU

1. Formål med saken

Innhente dekanmøtets vurdering ifb med at:

- NTNU har behov for en internrevisjon
- Internrevisjonsfunksjonen ved NTNU foreslås organisert ved å kjøpe tjenester fra eksterne fagmiljøer
- Saken fremmes for styret 14. april

2. Konklusjon

Saken er diskutert i rektoratet. Rektoratet slutter seg til at NTNU har behov for en internrevisjon, basert på gjennomførte vurderinger og erfaringer fra andre.

Når det gjelder organisering, er det svært vanlig blant de internrevisjonene som per i dag allerede er etablert i staten, å velge kjøp av tjenesten eksternt. Vi anbefaler at det blir valgt en slik løsning ved NTNU. Vi vil vurdere å samarbeide med andre universiteter om å inngå en felles rammeavtale om kjøp av eksterne internrevisjonstjenester.

Vi anbefaler i tillegg å opprette et revisjonsutvalg bestående av et utvalg av styrets medlemmer, for å sikre at revisjonen har jevnlig dialog med NTNUs styre/øverste organ.

Postadresse
7491 Trondheim

Org.nr. 974 767 880
E-post:
postmottak@adm.ntnu.no
http://www.ntnu.no/administrasjon

Besøksadresse
Hovedbygget
Høgskoleringen 1
Gløshaugen

Telefon
+ 47 73 59 80 11
Telefaks
+ 47 73 59 80 90

Tlf: + 47

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandlende enhet ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

3. Bakgrunn

Krav om vurdering

Finansdepartementet krever at statlige virksomheter med inntekter eller utgifter over 300 millioner skal vurdere om de bør bruke internrevisjon for å oppnå god styring og kontroll. Kravet omfatter NTNU.

NTNU har per i dag ikke internrevisjon, og må vurdere behovet for en internrevisjon for å ivareta god styring og tilfredsstillende kontroll. Vurderingen skal sendes departementet innen 1. mai 2016.

Hva er internrevisjon?

Internrevisjon er en uavhengig, objektiv bekreftelses- og rådgivningsfunksjon som har til hensikt å tilføre merverdi og forbedre organisasjonens drift. Den bidrar til at organisasjonen oppnår sine målsettinger ved å evaluere og forbedre effektiviteten og å vurdere hensiktsmessigheten av organisasjonens prosesser for styring og kontroll.

Internrevisjon er en organisatorisk enhet som skal rapportere til øverste ledelse (styret) og være objektiv og uavhengig av resten av organisasjonen og områdene den reviderer.

Internrevisjonsfunksjonen har hele virksomheten som virkeområde og utarbeider en årlig risikobasert revisjonsplan for å fastsette sine prioriteringer. Den arbeider etter anerkjente standarder og benytter en systematisk metode for å gjennomgå og vurdere sentrale dokumenter, systemer og praksis. Internrevisjonen gir styret trygghet for at ting som er bestemt blir gjennomført som forutsatt.

Vi har tatt med noen eksempler på internrevisjonens arbeidsområder fra UiB og UiO, se vedlegg 1.

4. Hvorfor internrevisjon ved NTNU

Vurderinger

Utfra de kriteriene som Kunnskapsdepartementet har lagt til grunn, er konklusjonen at vi har behov for internrevisjon ved NTNU.

Vi er bedt om å gjøre en samlet vurdering knyttet til mer eller mindre objektive kriterier og kjennetegn ved virksomhetens størrelse, kompleksitet, risiko og vesentlighet, samt en samlet vurdering av institusjonens modenhet og kvalitet på styring og kontroll.

Nedenfor følger et sammendrag av vurderingene.

NTNU blir vurdert som en stor og kompleks organisasjon utfra samlede inntekter, antall årsverk, transaksjonsvolum, verdier, spenn i oppgaveportefølje, geografisk spredning/antall lokasjoner og

styringsnivå eller styringslinjer, grad av kvalitetskrav knyttet til tjenester og produkter, grad av kompleksitet i IKT-systemer, grad av påvirkning fra og endringer i eksterne rammebetingelser og om vi er underlagt komplekst regelverk.

NTNU blir vurdert til å være en organisasjon med relativt høy risiko. Det vil si at det har store konsekvenser dersom vi ikke leverer utdanning og forskning. Risiko vurderes etter grad av produkter eller tjenester med høy risiko for misligheter, grad av skjønnsmessige vurderinger, grad av store investeringer, grad av sikringsverdig informasjon/objekter og grad av transaksjonsvolum eller aktiviteter. Ved NTNU er det avdekket få misligheter, dvs vi har en lav/moderat risiko for misligheter. For de andre nevnte risikoforholdene, har vi en høy grad av risiko.

Selv om NTNU ikke leverer tjenester/produkter som er vesentlig for liv og helse og det ved NTNU er avdekket få misligheter, er det vesentlig for samfunnets utvikling og fremgang at NTNU leverer utdanning og forskning av god kvalitet. Vesentlighet for NTNU omfatter omdømme og kvalitet i utdanning og forskning. Vesentlighet er vurdert ut fra om vi har store tilskuddsordninger, håndterer EU-/EØS-midler, produserer samfunnskritiske produkter eller tjenester, grad av tjenester knyttet til beredskap og grad av politisk oppmerksomhet knyttet til produkter eller tjenester.

Når det gjelder modenhet og kvalitet på NTNUs styring og kontroll, er den god innen enkelte områder, men en felles NTNU-systematikk for internkontroll og risikostyring mangler.

Vurdering av modenhet og kvalitet: NTNU har god måloppnåelse og leverer godkjente resultater til departementet. Vi følger opp og håndterer risiko innen vesentlige områder, f.eks HMS, beredskap, IT-drift og større tekn/adm. prosjekter. Det finnes ingen felles definert måte ved NTNU å utføre internkontroll og risikovurderinger på, felles politikk og retningslinjer mangler. Styringsreglement og delegasjonsreglement er imidlertid på plass. Det gjennomføres få etterkontroller, de gjennomføres stort sett av eksterne og ved spesielle hendelser/prosjekter. Det finnes ingen systematisk oppfølging av etterlevelse av interne dokumenter, noe som kan skyldes at det er en viss usikkerhet i virksomheten om hvem som har dette ansvaret. Vi har stabile og mange IT-systemer. Alle er ikke koblet sammen, slik at det er mange systemer å forholde seg til og det skjer manuell overføring/tasting av data. NTNU jobber systematisk med å offentliggjøre styringsinformasjon i virksomhetsstyringssystemet BEVISST, tilgjengelige for ledere og lederstøtte ved NTNU. NTNU har rollebeskrivelser og stillingsinstrukser, men de er ikke enhetlige. Det kan føre til at det kreves forskjellig kompetanse for samme type stilling/rolle. Det kan derfor stilles spørsmål med om det er god nok samsvar mellom kompetanse og roller, ansvar og myndighet. Ved NTNU er det avdekket få misligheter, slik at kultur og holdninger gjenspeiler fastsatte etiske verdier.

Gevinster

Hovedgevinstene og målet med å forbedre styring og kontroll er tredelt. Internrevisjonens fokus vil være å gi informasjon til styret om at NTNU sikrer at lover og regler blir overholdt, herunder sikrer god forvaltningsskikk, habilitet og etisk adferd. Videre sikre at ledelsen har et forsvarlig beslutningsgrunnlag som fører til måloppnåelse og at det som blir rapportert fra NTNU er pålitelig.

Dessuten sikre at arbeidet som blir utført gjøres effektivt, dvs. ressursbruk og prosesser skal være effektive.

Internrevisjonen er først og fremst et redskap for styret for å gi uavhengige tilbakemeldinger om hvordan virksomhetsstyringen fungerer ved NTNU. Internrevisjonen er også et redskap for selve organisasjonen for å utvikle internkontrollen i organisasjonen. Internrevisjonen vil hjelpe organisasjonen til å unngå ubehagelige hendelser, som bl.a kan føre til omdømmesvikt og «brannslukking» i etterkant. Dette er som regel kostbart og fører til merarbeid. Internrevisjonen skal bekrefte status og komme med anbefalinger om forbedring ved behov.

5. Organisering

Ved etablering av internrevisjon, vil det være innretning og organisering som er avgjørende om den vil være nyttig og effektiv for NTNU.

Internrevisjon kan organiseres etter flere modeller. En nærmere beskrivelse finnes i vedlegg 2. Den mest vanlige organiseringen blant de internrevisjonene som per i dag allerede er etablert i staten, er å inngå rammeavtaler om kjøp av internrevisjonstjenester fra eksterne fagmiljøer.

Erfaringer fra sektoren

Vi har innhentet erfaringer fra de to universitetene som allerede har en etablert internrevisjon, UiO og UiB. I tillegg har vi fått UiS, UiA, UiN og HiB sine vurderinger fra deres pilotprosjekt om felles internrevisjon.

UiO har en egen enhet for internrevisjon med for tiden tre faste ansatte, der enheten rapporterer direkte til styret. Enheten jobber stort sett med bekreftelsessaker, innen spesifikke områder. De ansatte i internrevisjonen peker på at de er for få i forhold til å kunne dekke alle universitetets fagområder og arbeidsmengde. Det er også vanskelig å få nok tid i styret, mye av kommunikasjonen skjer derfor med universitetsdirektør.

UiB har valgt full outsourcing. UiB har rammeavtale med et konsulentselskap og kjøper tjenester for å utarbeide plan for og gjennomføring av bekreftelsesoppdrag. UiB får gjennomført oppdragene med kompetanse skreddersydd til hvert oppdrag og forslag til forbedringer som linjeledelsen bør gjennomføre. UiB legger vekt på at oppdragene blir gjennomført av en uavhengig part som har spesialkompetanse på området, på en kostnadseffektiv måte.

Samarbeid mellom UiS, UiA, UiN og HiB. Disse har samarbeidet i et pilotprosjekt for å etablere en felles internrevisjonsenhet. De har i løpet av prosjektet utarbeidet en internrevisjonshåndbok, gjennomført tre revisjoner og evaluert samarbeidsform og metodikk. Institusjonene legger vekt på at de lærer av hverandre og får tilført kompetanse og erfaring innen internrevisjon. De har utarbeidet en beste praksis på bakgrunn av erfaringene sine. De oppnår en viss uavhengighet ved å revidere andre enn seg selv og bygger gradvis kompetanse i eget hus.

Vurdering

Vår vurdering er at det er viktig å legge vekt på at internrevisjonen skal jobbe uavhengig og objektivt. Ved bruk av egne ansatte kan det lettere oppstå rollekonflikter og risiko for å komme i konflikt med kravene til uhildethet. For å unngå slike risikoer, synes det fornuftig å kjøpe tjenester fra eksterne. Samtidig er det viktig at internrevisjonen innehar spisskompetanse. Vi ser at det tar tid å bygge og vedlikeholde egen internrevisjonskompetanse. En egen enhet blir fort for liten både med hensyn til faglig bredde og robusthet. Ansettelser innebærer faste kostnader og mindre fleksibilitet overfor variasjoner i behovet for internrevisjonstjenester. Utfra erfaringene fra UiO og UiB er det mer kostnadskrevende å ha en egen enhet sammenlignet med å kjøpe tjenesten eksternt. Vår anbefaling er derfor å kjøpe internrevisjoner eksternt.

Vedlegg:

Vedlegg 1: Eksempler på internrevisjonens arbeidsområder

Vedlegg 2: Ulike modeller for organisering av internrevisjon – fordeler og ulemper

Vedlegg 1: Eksempler på internrevisjonens arbeidsområder

UiB og UiO har egne internrevisjoner. Her er noen eksempler på hvilke områder som har vært revidert og hvor internrevisjonen har kommet med forslag til forbedringstiltak:

- Oppfølging av styrevedtak (UiO)
  - Styrevedtak gjennomføres i stor grad, men vedtak som gjelder hele Universitetet er for generelt formulert. Det mangler rutiner for en mer systematisk oppfølging og tydelig plassering av ansvar for vedtak som gjelder hele Universitetet.
- IT-tilgangsstyring (UiO)
  - Å se etter om tilgangsstyring til IT-ressurser ved UiO skjer etter retningslinjene i IT-sikkerhetshåndboken
- Implementering av kvalitetssystemet for medisinsk og helsefaglig forskning (UiO)
  - Å se etter at kvalitetssystemet ved UiO er tilfredsstillende implementert, og at det er hensiktsmessig i forhold til målsettingen om at UiO skal etterleve HFL.
- Risikovurdering av UiOs nettverktøy (UiO)
  - Å se om publiseringsløsningen fungerer ift brukervennlighet, funksjonalitet, ytelse og stabilitet og sikkerhet
- Informasjonssikkerhet ved mobile enheter (UiO)
  - Å se etter om informasjonssikkerheten er tilstrekkelig ivaretatt ved bruk av mobile enheter ved UiO. Med mobile enheter forstås: bærbar PC, smarttelefon, mobiltelefon, nettbrett og minnepinne.
- Behandling og oppbevaring av personopplysninger i forskningsprosjekter (UiO)
  - Internrevisjonen har gjennomgått rutiner og prosesser for håndtering av personopplysninger ved to fakulteter.
- Lønnssystemet Paga Web (UiB)
  - kartlegge og vurdere om det er etablert gode rutiner for registrering av faste og variable lønnsdata i PagaWeb som bidrar til å sikre korrekt registrering av lønn og relaterte kostnader
- Sidegjøremål og roller i næringslivet (UiB)
  - Formålet med revisjonen har vært å se på i hvilken grad fakulteter og institutter etterlever gjeldende lover og regler samt UiBs interne retningslinjer knyttet til sidegjøremål og roller i næringslivet.
- Forskningsbevilgninger og gavemidler (UiB)
  - Praksis og problemstillinger knyttet til håndtering av gave og gaveforsterkningsmidler ved enkelte fakultet/institutt. Det er også gjort en vurdering av det juridiske rammeverket og veiledere for gaveforsterkningsordningen og innhentet kommentarer fra Norsk forskningsråd.
- Digital eksamen (UiB)
  - Gjennomgang og vurdering av selve prosjektgjennomføringen samt vurdere om risiko i forhold til sikkerhet, tilgjengelighet og infrastruktur er tilstrekkelig ivaretatt i den valgte løsningen

Vedlegg 2: Ulike modeller for organisering av internrevisjon – fordeler og ulemper

Modell 1: Egen organisatorisk enhet med fast ansatte revisorer. Modellen innebærer at virksomheten har en organisatorisk enhet plassert i virksomheten med ansvar for å levere internrevisjonstjenester.

Fordeler:

- Internrevisjonen blir en del av organisasjonen og får god kunnskap om virksomheten. God kunnskap om virksomheten er en forutsetning for at internrevisjonen skal kunne gi tilstrekkelig merverdi.
- Kunnskapen internrevisjonen har om virksomheten vil være fullt tilgjengelig ved at internrevisjonen er en del av organisasjonens kompetansemiljø.

Ulemper:

- Det er en utfordring å etablere en enhet som er stor nok til å utgjøre et tilstrekkelig robust internt fagmiljø (kritisk masse).
- Det er en utfordring å ha tilstrekkelig faglig bredde som dekker virksomhetens behov for ulike type revisjonstjenester innenfor ulike fag.
- Ansettelser innebærer faste kostnader, dermed mindre fleksibilitet overfor variasjoner i behovet for internrevisjonstjenester. Dette kan medføre at kostnaden ikke vil stå i forhold til nytten til enhver tid.

Modell 2: Ansatt revisjonssjef med team fra egen virksomhet. Modellen innebærer at det velges ut ansatte i virksomheten til revisjonsteam for de ulike revisjonsprosjektene ledet av en internrevisjonssjef.

Fordeler:

- Internrevisjonsteamet har god kompetanse og kjennskap til området som blir revidert og har således gode forutsetninger for å gi relevante råd, anbefalinger og bekreftelser.
- Bruk av egne ansatte i revisjonsteamet bidrar til god læring og kompetanseoverføring innad i virksomheten ved økt samhandling mellom fagmiljøer i virksomheten.

Ulemper:

- Det kan oppstå rollekonflikter og risiko for å komme i konflikt med krav til uavhengighet og objektivitet.
- Virksomheten må ha en størrelse som gjør det mulig for å finne fagkompetanse som organisatorisk har en uavhengig stilling i forhold til hverandre.
- Det er risiko for feil i den metodiske gjennomføringen av revisjonsoppdragene da det benyttes medarbeidere som ikke har revisjonskompetanse/utdannelse.

- Det kan være usikkerhet knyttet til om relevante fagmiljøer kan stille ressurser til disposisjon i den perioden revisjonen skal gjennomføres.

Modell 3: Ansatt revisjonssjef som kjøper tjenester. Modellen innebærer at det ansettes én revisjonssjef som kjøper tjenester fra eksterne fagmiljøer. Tjenestene kan kjøpes hos en eller flere leverandører (flere rammeavtaler).

Fordeler:

- Modellen gir relativt god forankring av funksjonen i organisasjonen.
- Det er mulighet for å sette sammen team på tvers av fagområder og ulike rådgivningsmiljøer.
- Fleksibilitet ved bruk av ressurser.
- Kompetanse som utvikles i internrevisjonsavdelingen kommer virksomheten til gode.

Ulemper:

- Det er vanskelig å beholde en internrevisjonsfunksjon som består av kun én person over tid grunnet manglende internrevisjonsfaglig miljø i virksomheten. Det kan også være utfordrende å sikre kontinuitet og kompetanseoverføring til erstatter.

Modell 4: Felles internrevisjonsfunksjon på tvers av likeartede virksomheter. Modellen innebærer at flere virksomheter deler på en internrevisjonsfunksjon.

Fordeler:

- Deling og overføring av lærdom på tvers av prosjekter og de ulike virksomhetene gir økt kvalitet og effektivitet i revisjonstjenestene, eksempelvis ved å utvikle god praksis og benytte felles rammeverk, rutiner og retningslinjer, maler og så videre.
- Kostnaden knyttet til opplæring og kompetanseutvikling blir mindre per virksomhet dersom samme personer kan benyttes på likeartede områder på tvers av virksomhetene.
- Det vil være større karrieremuligheter innad i internrevisjonsfunksjonen og et mer robust fagmiljø. Det er lærerikt og stimulerende å inngå i et bredere og større miljø.
- For virksomheter som ikke er store nok til å ha en internrevisor ansatt på heltid, kan også denne modellen være et fleksibelt alternativ.

Ulemper:

- Det kan være utfordrende for internrevisor å få tilstrekkelig med tid i hver virksomhet for å kunne ivareta sin rolle og sitt ansvar på en tilstrekkelig måte. Dette er særlig aktuelt dersom det kun er en revisjonssjef som deles.
- Det kan være en utfordring å ha en felles internrevisjonssjef som deles mellom flere styrer ettersom internrevisjonen først og fremst er den enkelte styres instrument (med tanke på at det er behov for nær kontakt mellom virksomhetsleder og internrevisjonssjefen).

- Det kan oppstå tidsmessige konflikter når flere styrer ønsker å få gjennomført revisjoner i samme tidsperiode og omstillingskostnaden mellom prosjekter, reisetid etc. kan tenkes å bli stor.

Modell 5: Full outsourcing. Modellen innebærer at alle internrevisjonstjenester inkludert internrevisjonssjef kjøpes fra eksterne fagmiljøer.

Fordeler:

- Kompetansesammensetning og ressursbruk for internrevisjon kan endres løpende og tilpasses behovet i det enkelte revisjonsprosjekt og virksomhetens samlede behov for internrevisjonstjenester over tid.
- Modellen innebærer fleksibilitet med tanke på å teste ut bruk av internrevisjon for en periode og eventuelt reversere bruk av internrevisjon dersom behovet endrer seg.
- Internrevisjonsressursene som benyttes vil være del av et større revisjonsmiljø som gjennomfører mange revisjonsoppdrag på samme tema hos ulike virksomheter. Dette medfører mulighet for spesialisering og deling av ledende praksis på tvers av prosjekter.

Ulemper:

- Det tar tid før eksterne konsulenter opparbeider seg tilstrekkelig kjennskap til virksomheten. Ekstern leverandør vil ikke ha samme mulighet for å bli kjent med virksomhetens kultur og observere udokumenterte kontroller, som en ansatt internrevisor (vil eksempelvis ikke like hyppig delta i ledermøter o.l.). God kjennskap til virksomheten er en forutsetning for å oppnå tillit i linjen og kunne gi merverdi i tilstrekkelig grad.
- Virksomheten blir avhengig av ekstern leverandør(er). Den kunnskap og forståelse som opparbeides om virksomheten over tid vil ikke være like tilgjengelig og tilstede i virksomheten som ved de andre modellene.
- Modellen forutsetter at virksomheten har tilstrekkelig bestillerkompetanse til å anskaffe denne type tjeneste, og til å følge opp kontrakt og leveranser.

Sak 4:

Rekruttering av vitenskapelig ansatte (IM)

Vedlegg:
Muntlig. (Presentasjon i møte).
Hensikt: Få en diskusjon om bruk av strategiske personalplaner. Dekan Anne Kristine Børresen og dekan Geir Egil Øien vil innlede om erfaringene fra henholdsvis HF og IME.

Arne Kr. Hestnes og Petter Wiig deltar.

Sak 5:

Arbeidsmiljøkartlegging og oppfølging 2016 (IM)

Muntlig. Presentasjon er vedlagt.
Hensikt: Få tilbakemelding fra dekanene på forslag til opplegg for gjennomføring av arbeidsmiljøkartleggingen, jfr. omstillingshåndboka kapittel 7

Linn R. Aune og Kristin W. Brekke deltar.

NTNU
Kunnskap for en bedre verden

Arbeidsmiljøet settes på dagsorden ved alle enheter våren 2016

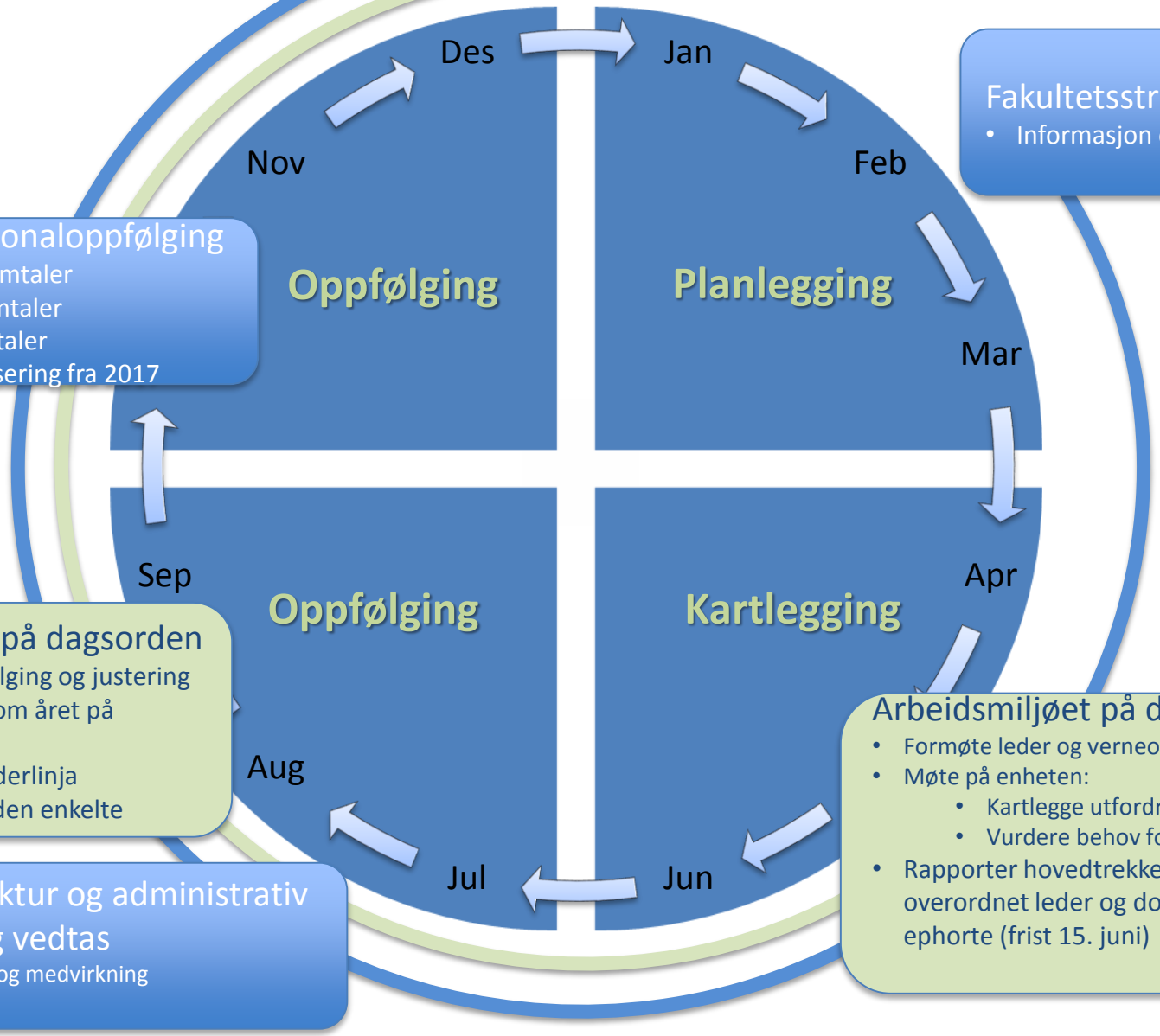
1. Hvorfor
2. Innfasing i årshjulet
3. Gruppeprosess på enhetene
4. Dokumentasjon i ephorte
5. Verktøy for ledere
6. Informasjon i lederlinja og HR-HMS-fora

NTNU
Kunnskap for en bedre verden

Arbeidsmiljø på dagsorden ved alle enheter våren 2016 - Hvorfor?

- Ledere og ansatte har et felles ansvar for utviklingen av arbeidsmiljøet.
- Mange ansatte berøres av NTNUs omstillingsprosess. Ved å kartlegge utfordringene, kan vi ta grep der det er behov.
- Systematisk kartlegging av det psykososiale arbeidsmiljøet er påkrevd etter Arbeidsmiljøloven og beskrevet i NTNUs Omstillingshåndbok.

Vi setter arbeidsmiljøet på dagsorden som et supplement til medvirkningsprosesser og personaloppfølging i omstillingsåret 2016



Fakultetsstruktur vedtas
- Informasjon og medvirkning

Løpende personaloppfølging
- medarbeidersamtaler
- kartleggingssamtaler
- omstillingssamtaler
- stillingsinnplassering fra 2017

Arbeidsmiljø på dagsorden
- løpende oppfølging og justering av tiltak gjennom året på enheten
- oppfølging i lederlinja
- oppfølging av den enkelte

Arbeidsmiljøet på dagsorden
- Formøte leder og verneombud
- Møte på enheten:
  - Kartlegge utfordringer
  - Vurdere behov for tiltak
- Rapporter hovedtrekkene til overordnet leder og dokumenter i ephorte (frist 15. juni)

Instituttstruktur og administrativ organisering vedtas
- Informasjon og medvirkning

Arbeidsmiljø på dagsorden: Hvordan ivaretar vi et godt arbeidsmiljø i en omstillingstid preget av usikkerhet?

1. Kartlegging – spørsmål til gruppediskusjon

Hvordan påvirkes vårt arbeidsmiljø av endringsprosessene på NTNU?
(eks. psykososialt/organisatorisk/faglig, muligheter/utfordringer) (*)

- Hva er de viktigste mulighetene?
- Hva er de viktigste utfordringene?

2. Oppfølgingstiltak etter behov

Er eksisterende tiltak gode nok eller må nye tiltak iverksettes?

- Tiltak skal gjennomføres hvis utfordringen er alvorlig
- Andre tiltak kan være ønsket av hensyn til arbeidsmiljø og virksomhet.

(*) Hvis din enhet ikke berøres av endringsprosessene på NTNU, bruk anledningen til å sette arbeidsmiljøet på dagsorden: Er eksisterende tiltak gode nok eller er det behov for nye tiltak?

Arbeidsmiljø på dagsorden

Oppsummering fra møte (dato):…… Navn på enhet:……

(Sendes overordnet leder og dokumenteres i ephorte innen 15. juni 2016)

Viktigste muligheter

Viktigste utfordringer

Tiltak å bevare/nye tiltak	Ansvarlig	Frist

Verktøy for ledere

Kommer på nettsida Omstillingshåndboka-fusjon

Verktøy for «Arbeidsmiljø på dagsorden» vil inneholde:

- Sjekkliste for leders **formøte** med verneombud
- Forslag til **lysark og kjøreplan** for møtet på enheten
- **Råd og hjelp** ved behov
  - Lokal HR lederstøtte om personaloppfølging ved omstilling
  - Lokal HR-HMS lederstøtte om psykososialt arbeidsmiljø
  - HMS-avdelingen og bedriftshelsetjenesten

Informasjon i lederlinja og HR/HMS-fora

Dato	Aktivitet	Utfører	Ansvarlig leder	Status
29. februar 2016	Utvikle lederverktøy for arbeidsmiljøkartlegging: • Formål, opplegg for formøte og kartleggingsmøte, rapportering og oppfølging • Lysark for ledere, nettside	HMS v/Linn, Marianne, Kristin	HMS	
3. mars 2016	Publiseres på «verktøy for ledere» på nettsida «Omstillingshåndbok – fusjon». Lenke til Arbeidsmiljøundersøkelsen og HMS-runde nettsidene.	Kristin	O-dir	
18. februar	**AMU-seminar.** Linn orienterer om opplegget	Linn	HMS	
23. februar kl 1330-14	**Sentralt HMS- og beredskapsforum** (Arve), NTNU G IVT 268 (neste møte 19. april)	Kristin	HMS	
25. februar mellom 9-11	**Rektoratet**: Godkjenning av opplegg for arbeidsmiljøkartlegging (15 minutter)	Linn (Kristin)	O-dir (HMS)	
4. mars kl 1230-1430	**HR-sjef forum** (Marte) (15-20 min), Hovedbygget 201	Linn (Kristin)	HMS	
4. mars	**SESAM** – informasjon om opplegget (Brit)	Kristin	HMS	
7. mars kl 0830	**LHVO-nettverk** – informasjon om opplegget (15 + 5 minutter)	Kristin	HMS	
8. mars 2016	**Dekanmøtet: Info om opplegget – prosess og ansvar (30 minutter)**	**Linn/Kristin**	**O-dir (HMS)**	
Etter dekanmøte	**Brev fra Rektor til fakulteter (campus) og administrative avdelinger om opplegget**	**Kristin**	**O-dir (HMS)**	
14. mars kl 12-1545	**HR-forum**, Kunnskapssenteret KA 12 (Maiken) (15-20 min)	Kristin (Marianne)	HMS	
18. mars kl 10-1130	**Personallederforum fellesadministrasjonen** (Fredrik)	Linn (Kristin)	HMS	
mars	Gjøvik og Ålesund – samkjøres med fusjonsopplæringen (Marit Martinsen) 16. mars i Gjøvik. Avtales tid med Ålesund.	Linn/Marianne	HMS	
mars	Ledermøter på fakultet, fellesadministrative avdelinger – informasjon til egne ledere Husk lokal forankring i LOSAM	HR-sjef/Personalsjef ved fak/avd.		
april - mai	Arbeidsmiljøet settes på dagsorden ved alle enheter (evnt. faggruppe/seksjonsnivå)	Leder		
frist 15. juni	Rapport til overordnet leder og dokumentasjon i ephorte	Leder		
Løpende ut året	Løpende oppfølging av tiltak, evaluering og justering av tiltak gjennom året	Leder/ledergruppen		

Sak 6:

Onsager Fellowship – erfaringer fra pilot (fase-1), iverksettelse av fase II og bruk av restkvoten (innstegsstillinger) (KM)

Vedlegg.
Hensikt: 1. Oppsummere erfaringene fra utlysningen av Onsager Fellowship stillinger i 2015. 2. Diskutere utlysning av fase-II i Onsager Fellowship med inntil 8 stillinger i 2016. 3. Bruken av de resterende innstegsstillingene på NTNUs kvote.

Ruth Hagen Rødde deltar i møtet.

NTNU

Rektor

Dato 15.02.2016

Referanse

Notat

Til:	Dekanmøtet
Kopi til:	
Fra:	Prorektor forskning
Signatur:	RHR

Onsager Fellowship - erfaringer fra pilot (fase-I), iverksettelse av fase II og bruk av restkvoten (innstegsstillinger)

Bakgrunn:

Gjennom en tilleggsproposisjon til statsbudsjettet i 2014 fikk NTNU ca. 24 millioner mer i uttelling fra RBO. Vi betrakter dette som en langsiktig økning av tildelingen til NTNU. Rektor har, sammen med dekanene, tidligere besluttet å bruke disse midlene til en koordinert og målrettet internasjonal rekruttering av inntil 20 yngre fremragende forskere knyttet til våre beste fagmiljøer. Onsager Fellowship ble etablert som virkemiddel for dette formålet. Onsager Fellowship skal være komplementært til Stjerneprogrammet og ha fokus på å rekruttere særlig talentfulle yngre forskere inn til NTNU. Tanken er å etablere «Onsager Fellowship» som en internasjonalt anerkjent merkevare som forbindes med høy vitenskapelig kvalitet.

NTNU fikk våren 2015 en kvote på 40 innstegsstillinger fra departementet. Formålet med innstegsmekanismen og det vi hadde besluttet for Onsager Fellowship var mer eller mindre identisk. Rektor fikk derfor aksept for sitt forslag om å bruke Onsager Fellowship som en pilot på innstegsmekanismen som kom uten følgemidler fra departementet. Pilotens størrelse ble satt til 12 stillinger for å skaffe oss erfaring med dette virkemidlet.

Dekanmøtet diskutere bruken av de resterende innstegsstillingene (28) på møtet 5.5.2015. Konklusjonen ble at saken skulle tas opp til ny diskusjon etter at man hadde høstet erfaring med Onsager Fellowship utlysningen.

Dette notatet har tre formål:

1) ***Oppsummere erfaringene fra utlysningen av Onsager Fellowship stillinger i 2015***
2) ***Diskutere utlysning av fase-II i Onsager Fellowship med inntil 8 stillinger i 2016.***
3) ***Bruken av de resterende innstegsstillingene på NTNUs kvote***

Postadresse 7491 Trondheim
Org.nr. 974 767 880
E-post: postmottak@adm.ntnu.no
http://www.ntnu.no/administrasjon
Besøksadresse Hovedbygget Høgskoleringen 1 Gløshaugen
Telefon + 47 73 59 80 11
Telefaks + 47 73 59 80 90
Seniorrådgiver Ruth Hagen Rødde
Tlf: + 47 735 98038

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandlende enhet ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

Oppsummering av erfaringene fra utlysningen av Onsager Fellowship (O.F.) stillinger i 2015

Rektor la fakultetenes bidrag til RBOen delt på antall vitenskapelige årsverk til grunn ved fordeling O.F. stillinger. Fakultetene hadde interne prosesser og meldte inn de faggruppene de ønsket å styrke gjennom dette virkemidlet. Forutsetningene var at faggruppene skulle være på høyt internasjonalt nivå og at de tok ansvar for stillingen etter at innstegsperioden var over.

De 12 fagområdene som ble valgt ut i denne piloten var:

- Linguistics (HF)
- Robotic vision (IME)
- Molecular biodiversity (VM)
- Bioinformatics (DMF)
- Molecular biology (DMF)
- Statistical machine learning (IME)
- Theoretical condensed matter physics (NT)
- Safety and reliability of complex systems (IVT)
- Inorganic or hybrid functional materials (NT)
- Zero emission refurbishment of the built environment (AB)
- Marine structures for the future - marine technology (IVT)
- Economics of natural resources and quantitative peace research (SVT)

Det ble kjørt en felles utlysningsprosess med søknadsfrist 25.5.2015. I utlysningen valgte vi å ha en felles del som i tillegg til å beskrive kriteriene for O.F. inneholdt følgende krav: publisering på høyt internasjonalt nivå, faglig selvstendighet, evne til å initiere og lede forskning, evne til å tiltrekke seg ekstern finansiering, etc. Vi var også tydelige på at vi forventer at de som ansettes søker på ERC i løpet av perioden.

Fakultetene ble pålagt å nedsette aktive søkekomiteer, bruke interne sorteringskomiteer og legge opp en tidsplan slik at forslag til innstilling var klar til et felles kalibreringsmøte 25. september. Et forslag til tidsplan med milepæler ble sendt ut før utlysning. Stillingene ble lyst ut i internasjonale fagspesifikke kanaler i tillegg til at vi kjørte en kombinert profilering-/annonse kampanje i Science og Nature.

Det ble avholdt et kalibreringsmøte med dekaner, aktuelle instituttledere og prorektor Melby den 25.9. Hensikten var å avgjøre om alle fagområder hadde kandidater som kvalifiserte til O. F. (tilleggskrav). Møtet var lagt opp slik at dekanene først orienterte kort om prosessen (søkekomiteens arbeid, antall søknader totalt og kvaliteten på søkerne generelt, erfaring med bruk av intern sorteringskomite, bedømmelseskomiteens anbefaling) og deretter la fram sitt forslag til innstilling.

Av totalt 12 utlyste stillinger var det kun et fagområde (DMF: bioinformatikk) som ikke hadde kvalifiserte søkere som tilfredsstilte de formelle kravene til ansettelse på innstegsvilkår. Tabellen under viser antall søknader og godkjente innstillinger pr fagområde etter kalibreringsmøtet. I tillegg har vi oppgitt status pr. 15.2.2016 på tilbudene.

Fakultet	Faggruppe/fagområde	Ant. søknader	Ant. innstilte	Status/oppstart	Kjønn
NT	1) Theoretical condensed matter physics 2) Inorganic or hybrid functional materials	29 20	1 2	Ja – 1.3 Ja - 1.6	M M
IME	1) Robotic vision 2) Statistical machine learning	17 21	2 3	Ja (nr 2) – oppstart ikke avklart Negativt	F
IVT	1) Safety and reliability of complex systems 2) Marine structures for the future - marine technology	20 20	1 2	Ja – 1.2 Ja – 1.9	M M
DMF	1) Molecular biology 2) Bioinformatics	28 11	2 0	Ja – 1.3 -	F
HF	1) Linguistics	14	1	Ja – 1.8	M
SVT	1) Economics of natural resources and quantitative peace research	12	2	Ja – 1.3	M
AB	1) Zero emission refurbishment of the built environment	14	1	Ja – 1.1	F
VM	1) Molecular biodiversity	37	4	Ja – 1.3	M

Rektor ga i tillegg fakultetene en mulighet til å ansette en ekstra på innstegsvilkår (måtte være blant de innstilte til stillingen) dersom de dekket alle utgiftene selv. Kravet fra rektors side var at de, som et minimum, fikk et tilbud på samme størrelse som den basispakken rektor dekker for de 11 andre (lønn + 1 ph.d.-stilling og 100-tusen i drift de første 4 årene). Det vil derfor bli ansatt en ekstra (kvinne) på institutt for marinteknikk innenfor fagområdet marine strukturer/marin teknologi.

Rektor har også åpnet for å sende en ekstra søker til bedømming innenfor fagområdet bioinformatikk. Denne saken er ikke avklart, men dersom kandidaten (mann) blir funnet kvalifisert vil det bli fattet en avgjørelse etter et møte mellom dekan/instituttleder og prorektor forskning.

Erfaringene med O.F. og ansettelse på innstegsvilkår var et tema i dialogmøter med fakultetene på NTNU høsten 2015 og ble diskutert i det sentrale forskningsutvalget i desember. Fakultetene, og aktuelle instituttledere, uttrykte svært positive erfaringer.

Hovedinntrykket er at vi med denne rekrutteringsmåten har klart å få mange svært kvalifiserte søkere. Rekruttering av vitenskapelig personale er noe av det viktigste vi som universitet gjør. Denne prosessen har vist at lederoppmerksomhet, klare ansvarslinjer og en godt planlagt og effektiv prosess er avgjørende for resultatet. Tilbakemeldingen fra søkerne er at de har et svært positivt inntrykk av NTNU og at rekrutteringsprosessen oppleves som profesjonell. Etter hva vi kjenner til har ingen har takket nei som følge av lønnstilbud. Der hvor søker har takket nei eller vært i sterk tvil har årsaken ofte vært knyttet til familiesituasjonen. Vi sliter med å garantere jobb til partner. Dette er et generelt problem og ikke knyttet til Onsager Fellow/ innstegsmekanismen.

Utlysning av fase-II i Onsager Fellowship med inntil 8 stillinger i 2016

Som tidligere nevnt har NTNU satt av ca. 24 mill NOK/år til rekruttering av yngre talentfulle forskere. Piloten på 12 stillinger utgjør ca. 14 millioner når den er i full drift. Rektor foreslår nå å sette de siste 10 millionene i arbeid.

Vi kan i fase II lyse ut inntil 8 nye stillinger innenfor avsatt ramme forutsatt at vi også denne gang finansierer ph.d.-stillingene i startpakken separat (over øremerket rammen). Premissene er de samme som i fase I - stillingene skal tilfalle fagmiljø i internasjonal toppklasse og de som rekrutteres inn skal ha utmerket seg så langt i sin tidlige karriere. I og med at dette er disponering av allerede opptjente RBO-midler (fram til 2014) fra gamle NTNU inviteres ikke de tidligere høyskolene inn nå som selvstendige enheter.

Seks av de gamle fakultetene ved NTNU, DMF, HF, IME, IVT, NT, SVT, inviteres nå til å foreslå kandidater for fase-II av O.F. Disse fakultetene skal i sin vurdering av aktuelle fagmiljø ta hensyn til den porteføljen som følger av ny fakultetsstruktur. Det betyr at SVTs vurdering også må omfatte det som etter 1.1.2017 vil utgjøre et eget økonomifakultet. AB og VM inviteres ikke til å foreslå fagmiljø i denne omgangen. Dette er enheter som i beskjeden grad har bidratt til RBO økningen og som allerede har fått tilført ressurser gjennom O.F. fase-I og midler til professor II på International Chair nivå.

Fakultetene (DMF, HF, IME, IVT, NT, SVT) får anledning til å foreslå 1-2 fagmiljø hver, men denne gangen vil vi ikke legge inn en føring om at alle (fakultet) skal få tilført minst en stilling hver. Vitenskapelig kvalitet og ambisjonsnivå vil være bestemmende for tildeling. Det er ikke aktuelt å fremme nytt forslag fra fagmiljø som allerede har fått en Onsager Fellowship.

Vi foreslår at de aktuelle fakultetene melder inn sine forslag (aktuelle fagmiljø) innen 1. mai slik at stillingene kan lyses ut samlet før sommerferien (medio juni). Søknadsfristen settes til ca. 1.9. med tanke på at innstilling skal foreligge medio desember 2016 (dvs. innen ca. 3 mnd.).

Bruk av de resterende innstegsstillingene på NTNUs kvote

Rektor har mottatt henvendelser fra noen fagmiljø som spør om det er fritt fram å ansette på innstegsvilkår. Så langt har vi svart at vi ønsker å se erfaringene fra Onsager Fellowship (O.F.) før vi disponere de siste stillingene. Innstegsordningen er som kjent ikke finansiert fra departementets side. Rektor har ikke avsatt midler utover de 24 millionene som er lagt inn i O. F. De som eventuelt ønsker å ansette på innstegsvilkår utover O.F. vil derfor måtte dekke alle utgifter lokalt. Disse vil ikke bli en del av O. F. programmet.

Vi har ca. 20 stillinger igjen av kvoten vår når fase-II av O.F. er gjennomført. Vi ser for oss å bruke «førstemann til mølla» prinsippet, men setter som krav at fakultetene melder inn til rektor v/Ruth Hagen Rødde dersom de ønsker å lyse ut nye stillinger på innstegsvilkår. Dette skyldes to forhold: 1) vi må ha kontroll med antall disponerte stillinger 2) vi er pålagt å rapportere på disse stillingene samlet til departementet hvert år.

Vi gjør oppmerksom på at departementet setter som krav at stillingene skal lyses ut internasjonalt. Rektor ønsker å legge inn en føring om at norske kandidater som ansettes som førsteamanuensis (§2b) må ha hatt et lengre opphold i utlandet før ansettelse. Dersom de ansettes som postdoktor (§2a) kan utenlandsoppholdet legges inn som et element i innstegsperioden.

Kommunikasjonsplan:

Vi bør nå utvikle en felles kommunikasjonsplan av flere årsaker:

1) Vi har brukt av de såkalte verdensledende pengene fra departementet og har etablert Onsager Fellowship som er et virkemiddel innenfor NTNU Toppforskning.
2) Vi er de første som har tatt i bruk innstegsmekanismen. Vi bør samarbeide med KD om denne nyhetssaken som også har behov for å kommunisere at virkemidlet blir tatt i bruk. Gjennom etableringen av Onsager Fellowship fase (I+II) har vi tatt i bruk 20 av 40 stillinger. Det blir opp til fakultetene å ta de siste 20 i bruk.

Vi har nå 11 signerte avtaler på plass og tidspunktet for å gå ut med faggruppe, navn og oppstartdato for de nye personene er riktig.