

Høgskolen i Sør-Trøndelag Høgskolestyret

Saksframlegg		Dato: 11.02.2008
Til: Høgskolestyret		
Fra: Rektor		
Sak:		HS-V-006/08
Risikovurdering og risikostyring ved HiST		
Saksbehandler/-sted:	Ola Gulla, LED	
Tidligere sak(er):		
Vedlegg:		
Link:	1. St.prp. nr.1. for budsjettåret 2008 2. KDs tildelingsbrev for budsjettåret 2008, datert 20.12.07. 3. Reglement for økonomistyring i staten (ØR) og Bestemmelser om økonomistyring i staten (B). Finansdepartementet. Fastsatt 12.12.03 4. KDs tildelingsbrev, datert 20.12.07, vedr. Målstruktur 2008 5. Målstruktur for 2008 6. Hovedinstruks for økonomiforvaltningen Se https://ansatt.hist.no/content.ap?thisId=20448&language=0	

Forslag til vedtak:

1. Høgskolestyret ber rektor videreføre arbeidet med å implementere risikostyring som en integrert del av høgskolens styringssystem. Det forutsettes at gitte føringer fra KD legges til grunn mht omfang, systemkrav og valg av metodikk.
2. Høgskolestyret forutsetter at risikostyringen etableres som en del av linjeansvaret og ivaretas gjennom de ordinære plan- og budsjettprosessene.

Hovedmomenter i saken

- Kunnskapsdepartementet (KD) har i tildelingsbrevet for 2007 pålagt HiST å gjennomføre risikovurderinger for å kartlegge de viktigste risikoforholdene i forhold til virksomhetens måloppnåelse. Til grunn for arbeidet legges veilederen ”Risikostyring i staten – håndtering av risiko i mål- og resultatstyring” utarbeidet av Statens Senter for Økonomistyring (SSØ) i desember 2005.
- Det er behov for et eksplisitt styrevedtak om at risikostyring innføres som styringssystem ved HiST og integreres gjennom det ordinære mål- og resultatstyringssystemet, jf pkt 2.6 i Tildelingsbrevet.
- Innføring av risikostyring ved HiST skal bidra til enklere å kartlegge faktorer som kan true måloppnåelse før beslutninger tas og tiltak/aktiviteter velges. Arbeidet med dette ivaretas gjennom de ordinære plan- og budsjettprosessene.
- Innføring av risikostyring innebærer en systematisk og strukturert gjennomgang av de mål høyskolen styres etter. All erfaring tilsier at risikostyring også bidrar til å tydeliggjøre og operasjonalisere målene, samt synliggjøre og strukturere sammenhengen mellom mål på ulike nivå. Helhetlig risikostyring betyr at man identifiserer og håndterer sammensatte risikoer på tvers av virksomheten. Innføring av risikostyring kan dermed bidra til å forsterke mål- og resultatstyringen og derved måloppnåelsen ved virksomheten.
- Risikostyring integreres som del av mål- og resultatstyringssystemet ved HiST og håndteres gjennom de ordinære plan- og budsjettprosessene.

Tildelingsbrevet fra KD til HiST for 2008 – risikostyring

Pkt 2.3 i Tildelingsbrevet: Styreforankring av risikostyring

”Risikostyring er en forvaltningsreform og en integrert del av mål og resultatstyringen som overordnet styringsprinsipp hjemlet i Reglement for økonomistyring i staten (ØR)§ 14. Risikostyring må ses i sammenheng med reglementets krav til styring og intern kontroll, jf. krav i Økonomireglementets kapittel 2.

Institusjonene i universitets- og høyskolesektoren har betydelig autonomi. De har blant annet en lovfestet akademisk frihet, organisatorisk frihet, fullmakt til å opprette eller ha eierinteresser i aksjeselskap, og de har unntak fra bruttoprinsippet og har fått særskilte budsjettfullmakter.

Den institusjonelle autonomien er en nødvendig forutsetning for å kunne sikre uavhengig utdanning og forskning og samtidig gi institusjonene frihet til å tilpasse seg nye krav til kvalitet, relevans og økt konkurranse både nasjonalt og internasjonalt.

Autonomi på flere områder og frihetsgrader i innretning av styring og intern kontroll stiller høyere krav til styrets arbeid enn tidligere. For å få i stand et godt system for risikostyring

ved institusjonen, er det vesentlig med styre- og ledelsesforankring. Videre er det vesentlig at de risikovurderinger som blir gjort, brukes aktivt til å prioritere og styre i lys av risiko og vesentlighet.”

Pkt 2.6.1 i Tildelingsbrevet: System for risikostyring

”Høgskolen skal gjennomføre risikovurderinger for å kartlegge de viktigste risikoforholdene i arbeidet med å nå de målene som er formulert i dette tildelingsbrevet. Risikovurdering og styring på bakgrunn av dette (risikostyring) skal skje innenfor et samlet rammeverk for styring og kontroll. Følgende hovedelementer skal gjenfinnes i virksomhetens vurdering:

- Definisjon av risiko, dens sannsynlighet og konsekvens knyttet til virksomhetens måloppnåelse. Dette bestemmer vesentlighet.
- Definisjon av risikotoleranse ved ikke å nå en bestemt målsetning. Dette skal også si noe om når aktiviteter skal iverksettes for å redusere risiko til et akseptabelt nivå.
- Identifikasjon av tiltak og kontrollaktiviteter for å redusere risiko innenfor en akseptabel ressursramme.
- Valg av tiltak og kontrollaktiviteter etter en vurdering av kostnad i forhold til nytte.

Dette skal være virksomhetens egne risikovurderinger. Systemet skal presenteres i del 4.3 i Rapport og planer (2008-2009), hvor det også rapporteres om styreforankring av risikostyring.”

Bakgrunn og idé – risikostyring skal gi økt måloppnåelse med mer effektiv ressursbruk

God risikostyring er å finne balansen mellom mål, risiko og tiltak og kostnader forbundet med uønskede hendelser. I arbeidet med å nå målene er det viktig å skille mellom viktige forhold (vesentlige risikoer) og mindre viktige forhold (ubetydelige risikoer). For høgskolen innebærer dette en ressursprioritering, dvs. at en må rette oppmerksomheten og styre ressursene inn mot de tiltak som håndterer de mest vesentlige risikoene

Departementet har i St.prp. nr. 1 pålagt UH -sektoren om å gjennomføre risikovurderinger for å kartlegge de viktigste risikoforholdene i forhold til virksomhetenes måloppnåelse. Arbeidet skal skje innenfor et samlet rammeverk for styring og kontroll, og blant annet inneholde (jf. tildelingsbrevet for 2008, pkt. 2.6.1, s. 8):

1. *Definisjon av risiko, dens sannsynlighet og konsekvens (som til sammen sier noe om vesentlighet) knyttet til måloppnåelse.*
2. *Definisjon av risikotoleranse for ikke å nå en bestemt målsetning.*
3. *Identifikasjon av tiltak og kontrollaktiviteter for å redusere risiko innenfor en akseptabel ressursramme.*
4. *Valg av tiltak og kontrollaktiviteter etter kostnad - /nyttevurderinger.*

Økonomiregelverket inneholder gjennomgående krav om at all styring, oppfølging, kontroll og forvaltning skal tilpasses virksomhetens egenart samt risiko og vesentlighet (jf. ØR §4). I regelverket gis det ikke nærmere anvisning om hvordan dette skal utformes eller gjennomføres i virksomheten.

I etatsstyringen skal departementet sikre at underliggende virksomheter har etablert en forsvarlig risikostyring og intern kontroll (jf. TB pkt 4.3.2 s.23). Virksomhetens ledelse skal sørge for at det er etablert en forsvarlig risikostyring og intern kontroll i virksomheten, og påse at den fungerer på en tilfredsstillende måte og at den kan dokumenteres. Bedre risikostyring forventes også å redusere grunnlaget for merknader fra Riksrevisjonen.

For at risikostyringen skal ha den ønskede verdi, er det viktig at den blir en integrert del av den samlede mål- og resultatstyringen. Sammenhengen kan illustreres slik:



Risikostyringen er et linjeansvar og bør utføres samtidig med andre styringsprosesser. På et overordnet nivå er det naturlig å gjennomføre risikovurderinger som en del av strategi- og planleggingsprosesser, og på lavere organisasjonsnivå i forbindelse med utarbeidelse av årsplaner. Slike vurderinger bør utføres periodisk og når det skjer vesentlige endringer i mål, organisasjon eller andre interne og eksterne forhold. Ved HiST ivaretas dette gjennom de årlige plan- og budsjettprosessene.

Dokumentasjon

For å sikre dokumentasjon av gjennomførte risikovurderinger i plan og budsjettarbeidet er det med utgangspunkt i SSØ's veileder utarbeidet en risikomatrise. Matrisen skal anvendes når det foretas risikovurderinger knyttet til mål- og resultatstyring. I første omgang vil matrisen bli benyttet for å gjøre risikovurderinger på overordnet nivå på mål og delmål for HiST, men den er også ment å kunne brukes på alle nivå og områder i organisasjonen.

Risiko defineres her som det at forhold eller hendelser kan inntreffe og påvirke oppnåelse av målsettinger negativt. En risiko skal vurderes i forhold til *sannsynlighet* for at den inntreffer, og den forventede *konsekvensen* den vil medføre dersom den inntreffer. Resultatet av disse vurderingene angir hvor høy den enkelte risiko er. Det danner grunnlag

for å prioritere hvilke risikoer som anses som *vesentlige* i forhold til å kunne påvirke oppnåelsen av målsettinger negativt på ulike nivåer og som det derfor må legges vekt på videre i risikostyringsprosessen.

Risikovurderingene innenfor hvert av høgskolens hovedmål utarbeides etter følgende mal (samme mal benyttes i avdelingene sitt plan- og budsjettarbeid):

1. **Identifisere mål:** Det tas utgangspunkt i hovedmålene for universiteter og høyskoler slik de fremkommer i *tildelingsbrev fra departementet*.
2. **Identifisere kritiske suksessfaktorer (KSF):** Kartlegger de forhold som det er viktigst å lykkes med for å nå målene. Slike viktige forhold benevnes som kritiske suksessfaktorer, og kjennetegnes ved at de kan hindre oppnåelsen av ett eller flere mål dersom man ikke lykkes med dem.
3. **Identifisere risikoer:** Når de kritiske suksessfaktorene er identifisert, har man samtidig identifisert risikoer. Når de forhold det er viktig å lykkes med er identifisert, følger det implisitt at det er viktig at man ikke mislykkes med disse forholdene.
4. **Vurdere og prioritere risikoene:** Risikoen graderes ved hjelp av en kombinasjon av sannsynligheten for at risikoen inntreffer og konsekvensen av at den inntreffer. I vedlagte risikomatrise gjøres denne graderingen ved hjelp av skala fra 1 til 5. Man angir graden av *sannsynlighet* for at den aktuelle risikoen inntreffer, og den forventede *konsekvensen* risikoen medfører dersom den inntreffer. Deretter prioriterer man risikoen ut i fra hvilken gradering sannsynlighet og konsekvens den har fått. Hvis for eksempel sannsynligheten for at en risiko inntreffer vurderes som lav og konsekvensene vurderes som liten er det ikke behov for å vurdere tiltak og kontrollaktiviteter.
5. **Tiltak og kontrollaktivitet som følge av vurderingen:** Identifiser forhold som bidrar til å redusere risiko. Hvis det finnes alternative tiltak bør det også foretas en vurdering av kostnad i forhold til nytte før man velger tiltak.
6. **Oppfølging av risikoen:** Her angis hvordan tiltakene og kontrollaktivitetene skal følges opp.

Ansvar for gjennomføring

Høgskolens ledelse har ansvar for å velge prosess for integrering av risikostyring i mål- og resultatstyringen, og dessuten bestemme hvem som skal involveres i den overordnede risikovurderingen. Vurdering og prioritering av risikoer kan gjøres på ulike måter, for eksempel:

- Vurdering hvor alle i ledergruppen deltar
- Vurderinger foretatt av den eller de som i praksis håndterer risikoen på de ulike områder i høgskolen.
- Virksomhetslederens vurdering som bygger på innspill fra dem som er nevnt i punktene overfor

Vurdering

Det vises til HS-sak 66/07, hvor styret blant annet vedtok høgskolens overordnede planer for 2008, herunder også målstruktur. Vurderinger av risiko, og håndtering av risiko ble lagt til grunn for fastsettingen av styringsparametrer og tilhørende resultatmål.

Departementet krever at virksomhetene skal dokumentere hvordan arbeidet med risiko-vurderinger og – styring gjennomføres og følges opp. I tillegg presiseres det at arbeidet må ha forankring i virksomhetens ledelse og styre. På denne bakgrunn har rektor valgt å legge fram en egen sak om risikostyring for høgskolens styre.

I forbindelse med utarbeidelsen av siste plandokument, har underliggende enheter avgitt sine risikovurderinger med forslag til tiltak som vil inngå som en del av høgskolens plandokument for 2008, og vil inngå i arbeidet med oppfølging av plan. Slik har en i planprosessen forsøkt å integrere risikovurderingene – og styringen til det øvrige arbeidet med mål- og resultatstyring. Av slike grunner vil selve risikovurderingene ikke legges fram som en egen sak.

Departementet forutsetter at SSØs metodedokument ("Risikostyring i staten. Håndtering av risiko i mål – og resultatstyringen") skal legges til grunn for arbeidet med risikostyring. Høgskolen finner det krevende, i hvert fall på kortsikt, å følge den relativt ambisiøse metode/modell som anbefales. I det videre arbeidet med implementering av risikostyring og intern kontroll vil det bli trukket veksler på kompetanse bl.a. fra SSØ i en innføring av metodikk. I tillegg til ledelse vil også ansatte som har en sentral oppgave i de aktuelle prosessene være en del av målgruppen.

I plandokumentet for 2008 er risikovurderinger forsøkt knyttet direkte til de ulike hovedmål og delmål. I vurderingene har en fokusert på vesentlighet, påvirkbarhet og risikoreducerende tiltak. Dokumentet bygger på innspill fra alle avdelinger ved høgskolen. Plandokumentet representerer ikke en fullstendig oversikt over alle vurderinger som ligger bak de foreslåtte tiltak for å redusere risiko, disse skal kunne dokumenteres ved oppfølging og intern kontroll.