

## Overordnet risikovurdering

UiT Norges arktiske universitet har vurdert følgende overordnede områder som særlig viktige for risikostyringen i den kommende perioden:

- A. Vår evne til å være en tydelig drivkraft i nord
- B. Informasjonssikkerhet og digital kompetanse i organisasjonen
- C. Implementering av ny studiekvalitetsforskrift
- D. Campusutvikling og felles kulturbygging
- E. Ekstern finansiering av forskning
- F. Manglende kapasitet for livslang læring
- G. Implementering av ADM2020

### A. Vår evne til å være en tydelig drivkraft i nord

Undersøkelse fra Ipsos MMI<sup>1</sup> viser at færre personer har en oppfatning om UiT Norges arktiske universitet nå enn for 10 år siden.

Dette er bekymringsfullt. Dette kan ha negativ effekt på søkertall fra studenter, søkning til stillinger og muligheter for samarbeid med andre institusjoner.

Vi ser følgende risikofaktorer som følge av mindre synlighet:

- 1) Vi kan bli forbigått i viktige nasjonale prosesser der vi bør ha en rolle
- 2) Vi kan miste søkere til vitenskapelige stillinger fordi det oppfattes som mindre attraktivt å arbeide hos oss.
- 3) Vi kan miste studenter, spesielt fra Sør-Norge, fordi vi er mindre tydelige som studiested.

Sannsynlighet	Stor		1	
	Moderat		3	
	Liten		2	
		Liten	Moderat	Alvorlig
	Konsekvens			

UiT har gjennom utviklingsavtalen med KD forpliktet seg til å styrke sin rolle som Norges arktiske universitet. Det arbeides derfor på mange fronter for å sikre at vi får delta med vår kompetanse og vårt arktiske perspektiv i de fora og på de arenaer der det er naturlig. Vår dype og brede kompetanse innenfor arktiske spørsmål er relevant i mange nasjonale og geopolitiske problemstillinger, og vi må derfor arbeidet aktivt for at denne skal bli sett og hørt utenfor landsdelen.

Med synkende ungdomskull i nord er det ekstra viktig for oss å øke rekrutteringen fra sør. Lavere synlighet er derfor problematisk. Vi har økt vår innsats når det gjelder studentrekruttering fra sør, både i sosiale medier, utdanningsmesser og skolebesøk. Gjennom de siste seks år har vi hatt større prosentuell økning i antall primærsøkere enn de andre universitetene, så vi tror at vår strategi lykkes. Vi kan se at litt færre av de studentene som takker ja til en studie-plass hos oss møter opp, sammenlignet med de andre store universitetene. Det har imidlertid vært en positiv utvikling fra 2017 til 2018, noe vi håper vil vedvare.

Når det gjelder vitenskapelig samarbeid vil ikke generell synlighet være vesentlig, fagmiljøene har sine egne nettverk og der er det viktigere å være sterkt på banen i disse.

<sup>1</sup> IPSOS profilundersøkelse 2018

Siteringsindekser viser at vår forskning siteres mye, og at vi produserer relevant forskning, spesielt om nord.

## B. Informasjonssikkerhet og digital kompetanse i organisasjonen

Både nasjonalt og internasjonalt er informasjonssikkerhet og personvern under press. Datakriminalitet blir en stadig større trussel både for nasjoner, institusjoner og enkeltpersoner. Vi ser at digital kompetanse og sikkerhetsforståelse ikke helt henger med hos studenter og ansatte, og arbeider derfor metodisk med å heve den digitale kompetansen i hele organisasjonen.

Ny teknologi gir også nye muligheter for variert undervisning, bedre utnyttelse av forskningsdata, innovativ formidling og mer effektiv og kvalitetssikret administrasjon. Dersom vi ikke hever den digitale kompetansen hos våre ansatte og bygger tilstrekkelig IT-infrastruktur til å håndtere ny teknologi vil vi gå glipp av de mulighetene som teknologien gir. Vi ser derfor følgende risikoområder dersom vi ikke lykkes i å heve den digitale kompetansen:

- 1) Vi kan tape penger og anseelse på grunn av datainnbrudd eller lekkasje av personinformasjon
- 2) Det er en risiko for at kjernevirksomheten ikke oppnår de best mulige resultater på grunn av manglende utnyttelse av eksisterende teknologiske løsninger
- 3) Vi kan bruke unødig mye tid på administrative oppgaver som godt integrerte dataprogrammer kan gjøre bedre og mer effektivt.
- 4) Våre ledere kan få dårligere beslutningsgrunnlag fordi de ikke får tilgang til nyttig virksomhetsinformasjon når de trenger den på et nyttig format.

I 2018 har det vært arbeidet mye med å sikre at UiT følger reglene i den nye Personopplysningsloven (GDPR). Dette har gitt større oppmerksomhet rundt vår håndtering av personopplysninger og behovet for et kompetanseløft blant studenter og ansatte.

UiT har gode rutiner for håndtering av sensitive forskningsdata, så vi anser ikke risikoen for at forskningsdata skal lekkes for overhengene, men konsekvensen kan være alvorlig når det gjelder å rekruttere deltagere til forskningsprosjekter og befolkningsundersøkelser. Også for studenter og ansatte vil det være alvorlig hvis personlig informasjon lekkes, men også her har vi skjerpet rutinene og jobber internt med å heve kompetansen.

UiT har en ambisiøs digitaliseringsstrategi for kjernevirksomheten, og dersom vi lykkes i å implementere denne vil det bidra til å forbedre og fornye oss som universitet. Dette krever både et kompetanseløft og et utstyrløft, men er fullt gjennomførbart.

Sannsynlighet	Stor	4	3	
	Moderat		2	
	Liten			1
		Liten	Moderat	Alvorlig
	Konsekvens			

### C. Implementering av nytt kvalitetssystem for utdanning (Øyvind)

Kvalitetssystemet ved UiT er revidert for å tilpasse det bedre til endrede krav i KDs studiekvalitetsforskrift og NOKUTs studietilsynsforskrift. Videreutvikling og forenkling av innretningen på systembeskrivelsen har også vært et mål i revisjonsarbeidet, og det er lagt vekt på å dreie fokus fra kvalitetssikring til systematisk og kontinuerlig kvalitetsarbeid i utdanningene. Det nye systemet ble godkjent av universitetsstyret i oktober 2018 og er gjeldende fra 1.1.2019. For å lykkes med implementeringen er det avgjørende at kunnskap om kvalitetssystemet og kravene til kvalitetsarbeidet spres gjennom hele organisasjonen.

Sannsynlighet	Stor		2	
	Moderat		4	3
	Liten		1	
		Liten	Moderat	Alvorlig
	Konsekvens			

Følgende risikofaktorer er identifisert:

- 1) Kvalitetssystemet er for lite brukervennlig og for dårlig kjent i organisasjonen
- 2) Kvalitetsarbeidet gjøres ikke i henhold til kvalitetssystemet fordi verktøy som skal veilede og legge til rette for dette ikke er ferdig utarbeidet når implementeringen skal gjøres
- 3) Kvalitetssystemet blir ikke fulgt opp på studieprogramnivå fordi det er uklart hvor myndighet og ansvar ligger
- 4) Rapporterte feil følges ikke opp og fører ikke til forbedringer

For å redusere risikoen har det allerede fra oppstart av revisjonsarbeidet vært lagt vekt på bred involvering og forankring i faglig og administrativ linje på alle nivå. Sentrale verktøy som skal støtte opp om områder der det er gjort større realitetsendringer er på plass ved ikrafttredelsestidspunktet. Øvrige verktøy skal utarbeides i løpet av 2019. UiT jobber målrettet for å finne fram til gode modeller for studieprogramledelse, samt å legge til rette for at alle utdanningene ledes og styres på en god måte. Det arbeides i den forbindelse blant annet med å utforme lederutviklingsprogram og instruks for studieprogramledere

### D. Campusutvikling og felles kulturbygging

UiT har fire hovedcampuser og aktivitet på ytterligere seks steder. Både Alta, Harstad og Narvik har en stolt tradisjon som autonome høyskoler, og ikke alle var like positive til fusjonene som ble gjennomført i 2013 og 2016. Det er derfor av stor betydning at UiT gjennom arbeidet med å utvikle campusene sikrer at de med sine egenarter og fortrinn blir en del av en felles universitetsidentitet. Dette vil sikre best mulig samarbeidsklima mellom campusene og sikre at vi til fulle klarer å utnytte de fordelene som følger av å være ett stort universitet, heller enn flere fragmenterte institusjoner. De risikofaktorene som er identifisert i denne sammenhengene er:

Sannsynlighet	Stor			
	Moderat	1	2	
	Liten			3
		Liten	Moderat	Alvorlig
	Konsekvens			

- 1) Energi kan gå til å ensidig fremheve campusens egenart fremfor å se på campusens unike bidrag til helheten.
- 2) Det kan bli en konkurranse om ressurser og oppmerksomhet mellom campusene i stedet for at det bygges en kultur for samarbeid og gjensidig støtte.
- 3) Innføring av fellesløsninger på tvers av campusene kan føre til at det bygges opp skyggetjenester på enkelte campus.

Gjennom viserektorer, campusråd og campusadministrasjon og arbeidet med campus-utviklingsprogram og handlingsplaner vil UiT fortløpende bidra til at en felles UiT-kultur styrkes og dyrkes på alle campus og studiesteder. Gode møteplasser på tvers i organisasjonen vil bygge tillit og rom for fellesskap og samarbeid.

#### E. Evnen til å holde aktivitetsnivået oppe

UiT har for høye avsetninger, og det skyldes delvis at planlagt aktivitet ikke settes i gang på forventet tidspunkt, og delvis at vi ikke klarer å ansette vitenskapelig personale raskt nok når vi får bevilgninger til utdanning og forskning.

Sannsynlighet	Stor		1	3	
	Moderat				
	Liten		2		
		Liten	Moderat	Alvorlig	
	Konskvens				

For UiT betyr dette at vi ikke klarer å levere den forventede forskning, utdanning og formidling. Gjennom flere runder har vi kartlagt årsakene til at det tar tid å sette pengene i arbeid. Samtidig som vi skal spare inn på administrasjonen kan det være krevende å øke den vitenskapelige aktiviteten, fordi presse på støttefunksjonene kan bli for høyt. Samtidig er det slik at prosessforbedringsprosjekter har vist at det er mulig å gjøre ansettelsene mer effektivt, i færre steg og med større flyteffektivitet og

mindre ressursbruk enn i dag. Vi ser flere risikofaktorer

- 1) Byråkratiske flaskehalser blir ikke oppdaget og håndtert på en god måte fordi vi «har det for travelt til å slippe øksa»
- 2) Viljen til risiko er så liten at vi ikke bruker muligheten til å for eksempel starte ansettelsesprosesser før bevilgningen er bokført, selv om vi vet at disse tar lang tid og at bevilgningen vil komme.
- 3) Manglende evne til å bruke tildelte midler gir negative utslag for fremtidige bevilgninger

Gjennom kontinuerlig forbedringsarbeid avdekkes stadig flere prosesser som kan forenkles og forbedres slik at mindre kalendertid og mindre ressurser behøves til arbeidet. Dette frigjør tid og kapasitet til andre og mer krevende oppgaver, og håpet er at vi vil være i stadig bevegelse mot en mer strømlinjeformet organisasjon. Arbeidet med ADM2020 har gjort at kapasiteten til forbedringsarbeid har gått ned, men nå vil det igjen bli satt økte ressurser på slike prosesser.

## F. Ekstern finansiering av forskning

UiT utnytter ikke fullt sitt søknadspotensiale og henter ut for lite midler fra konkurransearenaer som Forskningsrådet og EU. Målet satt i utviklingsavtalen med Kunnskapsdepartementet er at 25% av omsetningen i 2019 skal være fra eksterne midler, mens den i 2017 var på 17%. (I endelig utgave vil vi ha tall for 2018) Vitenskapelig ansatte på UiT publiserer mindre enn sine kolleger ved flere andre universiteter, og dette gjør det også tyngre å nå opp i de store konkurransene. Fusjoner med flere høgskoler de senere årene er av betydning for UiTs gjennomsnittstall på forskningsresultater.

Det har vært arbeidet systematisk med å kartlegge og analysere årsakene til at vi ikke kommer bedre ut på nasjonale og internasjonale konkurransearenaer. Flere konkrete satsinger på å øke søknadsmengde og kvalitet ser nå ut til å bære frukter. Følgende risikofaktorer er identifisert:

Samsynlighet	Stor		1		
	Moderat			3	
	Liten			2	
		Liten	Moderat	Alvorlig	
	Konsekvens				

1. Potensialet for å produsere flere søknader utnyttes ikke godt nok.
2. Vi får for lite tilslag på våre søknader (anbefales tatt ut, ev. erstattet med «Et lavt antall søknader gir dårligere sjanser for tilslag».
3. I søknader til tematiske utlysninger hos EU tar UiT for små roller, og får dermed lite penger for hvert prosjekt.

Ved UiT er det en for liten andel av forskerne som skriver prosjektsøknader, og det er stor variasjon mellom forskningsgruppene i hvor aktive de er i å søke ekstern finansiering. Mange forskere opplever det som krevende å skrive søknader, og synes de får for lite administrativ støtte til de delene av søknaden som ikke omhandler selve det vitenskapelige innholdet. Det er derfor etablert en prosjektstøtteportal som gradvis vil gjøre det lettere for forskerne å finne all nødvendig informasjon i hele prosessen fra søknad til prosjektavslutning. Det er også lagt vekt på å gi støtte og veiledning nært forskerne. Det legges også inn klare forventninger om ekstern finansiering og publiseringsaktivitet i vitenskapelige stillinger.

UiT har høy tilslagsprosent i EU, og spesielt innenfor de tematiske utlysningene hos EU viser det seg at UiT har potensiale til å ta på seg større roller og sende flere søknader. Det jobbes aktivt på alle nivåer i organisasjonen for å motivere og legge til rette for at våre forskere kan ta større roller i både EU-prosjekter og andre typer eksternt finansierte prosjekter. Det jobbes også med å få frem flere søknader til større sentre som SFF/SFI/SFU.

## G. Ikke tilstrekkelig kapasitet for livslang læring

Livslang læring blir stadig mer aktuelt, det blir mer til flere, og EVU er en del av vårt samfunnsoppdrag. Teknologisk og samfunnsmessig utvikling går i retning av at stadig færre kan si seg ferdig utdannet når de går ut fra universitetet med en grad. Samtidig er det ikke mange som kan ta en ekstra mastergrad eller studere full tid i fastlagte studieprogram. Det er et økende behov for små, tilpassede opplegg der enkeltpersoner eller virksomheter kan ta kortere oppdateringskurs. Dette krever en annen type interaksjon med brukerne enn vi er vant til å ha. Samtidig er det et raskt økende marked for nettbaserte EVU-kurs, noe som gjør konkurransen om EVU-studentene nasjonal og global. Følgende risikofaktorer er identifisert:

- 1) Vi forstår i for liten grad brukernes behov for EVU, og brukerne finner ikke frem til våre tilbud

- 2) Vi er ikke fleksible nok til å tilby det brukerne har behov for på den form som passer for dem
- 3) Vi har ikke tilstrekkelig teknologisk kompetanse og ressurser til å utnytte de muligheten digitalisering gir for livslang læring
- 4) Vi administrerer EVU-tilbudet på en lite effektiv og arbeidskrevende måte

Sannsynlighet	Stor		1	
	Moderat	3	2	4
	Liten			
		Liten	Moderat	Alvorlig
	Konsekvens <sup>2</sup>			

Det har vært gjort få kartlegginger av brukernes behov for EVU på kort og lang sikt, men det er et arbeid på gang nå i regi av et utvalg ledet av viserektor for Sør-Troms og Nordland. Det kan også være vanskelig for brukerne å finne frem i våre tilbud om etter- og videreutdanning, slik at vi i liten grad har én samlet dialog med fremtidige brukere om hva de etterspør.

EVU har hos mange vært sett på som noe man gjør i tillegg til kjernevirksomheten, og i en travel hverdag der tiden ikke strekker til for de vitenskapelig ansatte kan EVU oppfattes som en unødvendig tilleggsbelastning. Dersom vi skal lykkes i å være langt fremme på området livslang læring må vi i større grad gjøre EVU til en selvfølgelig del av kjernevirksomheten, og den må gis prioritet og ressurser.

Eksisterende og ny teknologi til bruk i utdanning åpner for å gi mer fleksibel utdanning til de som trenger det. Det er også mulig å gjenbruke læringsmateriale fra ordinære utdanninger i EVU, men dette har både formelle og praktiske utfordringer. Administrasjon av etter- og videreutdanningstilbudene våre er fragmentert og arbeidskrevende, og det er nødvendig med en bedre organisering og støtte til dette hvis vi skal klare å håndtere et større volum.

#### H. Implementering av ADM2020

Siden 2014 har prosjektet ADM2020 arbeidet med å effektivisere og forbedre administrasjonen. I tillegg til noen mindre tiltak har det vært arbeidet med en omfattende

omorganisering og flytting av ansvar mellom nivåene. Det er vedtatt innført flere felles-tjenester på områder som fakultetene tidligere løste hver for seg, blant annet eksamen og grafisk service. Som følge av ADM2020 er de fleste administrativt ansatte innplassert på nytt, noe som har vært en krevende prosess for både ledere og ansatte. Det har også vært noe uro på fakultetene fordi de er redd for å miste tilgang til ressurser når disse må avses til fellestjenestene, til tross for at intensjonen er at tjenestene skal leveres til fakultetene som før. Det er identifisert følgende risikofaktorer:

Sannsynlighet	Stor		3	
	Moderat		1	
	Liten		4	2
		Liten	Moderat	Alvorlig
	Konsekvens			

- 1) Fellestjenestene klarer ikke å levere tilstrekkelig tjenester til fakultetene, og misnøye oppstår

<sup>2</sup> Alvorlighetsgraden for UiT som institusjon er avhengig av hvor viktig vi mener EVU er for at vi skal løse vårt samfunnsoppdrag. Her betyr det derfor hvor alvorlig det er for vår evne til å levere tilpasset EVU

- 2) Det bygges opp skyggetjenester på fakultetene for å kompensere for bortfall av egne ansatte
- 3) Organisasjonen evner ikke å samarbeide godt nok på tvers for å utnytte felles ressurser på en optimal måte.
- 4) Misnøye med omorganiseringen øker turnover og svekker produktiviteten

Når bemanningsplanene for fellestjenestene ble utarbeidet ønsket alle flere personer enn det var rom for. En motivasjon for ADM2020 var å svare ut «avbyråkratiseringkuttene» vi har fått i de siste budsjettene fra Kunnskapsdepartementet, og det betyr at det var et mål å redusere det samlede antall årsverk satt av til administrasjon. Det er derfor svært viktig å bygge nøkterne forventninger til det nivået som skal være på tjenestene, samtidig som digitalisering og stordriftsfordeler skal gi gevinst på lang sikt.

Fakultetene er innforstått med at det ikke skal bygges opp skyggetjenester, og Universitetsdirektøren følger utviklingen nøye. Det skal samtidig etableres gode møteplasser på alle nivå i organisasjonen. Disse skal fremme samarbeid på tvers og samtidig fungere som en lyttepost for å se om det er behov for justeringer i tjenesteleveransene.

Grunnet fire fusjoner siden 2009 har det vært svært mange omorganiseringer ved UiT. Dette har på den ene siden ført til at rutiner for innplassering, omstilling og tilpasning av oppgaver er svært gode, men på den andre siden en viss tretthet som følge av stadige endringer. Det er grunn til å tro at de svært grundige prosessene som har vært kjørt sammen med god informasjon til de berørte ansatte gjennom intranett og fellesmøter, har bidratt til at misnøyen er liten og forbigående.