



US 60/2016 Halvårsrapport fra internrevisjonen

Saksansvarlig: Mari Sundli Tveit
Saksbehandler(e): Kristin Hagen
Arkiv nr: 14/03211-14

Vedlegg:

1. Halvårsrapport fra internrevisjonen

Forslag til vedtak:

Styret tar internrevisjonens halvårsrapport til etterretning.

Rektor ønsker å prioritere to til tre av de foreslåtte revisjonene høsten 2016, og vil rapportere om oppfølgingstiltakene i tertialrapportene.

09.06.2016

Mari Sundli Tveit
Rektor



NMBU
Att: Styret
Kopi: Rektor

Oslo, 6. mai 2016

Internrevisjon – oppsummering av vårens revisjoner og forslag til revisjonsplan høsten 2016

Innledning

I henhold til vedtatt internrevisjonsinstruks skal resultatene av utførte revisjonsaktiviteter rapporteres halvårlig til styret. Denne rapporten inneholder en oppsummering av revisjoner utført våren 2016, og et forslag til revisjonsaktiviteter høsten 2016.

I løpet av våren har vi revidert Økonomi-, HR- og IT-området. Innenfor hver av temaene har vi vurdert modenheten av etablert internkontroll og muligheten for forbedring og effektivisering. Detaljerte revisjonsplaner har vært utarbeidet og avtalt med rektor før oppstart av de enkelte revisjonene, og detaljerte revisjonsrapporter gjennomgås med ledelsen og rektor.

Det har i de enkelte revisjonene ikke vært avdekket forhold som har påkrevd umiddelbar rapportering til styret, og det har blitt lagt godt til rette for internrevisors arbeid.

Sammendrag - Revisjon av NMBUs rammeverk for økonomistyring

Revisjonens bakgrunn og formål

Revisjonens formål er å gi en uavhengig vurdering av NMBUs rammeverk for økonomistyring, og gi innspill til eventuelle tiltak som kan bidra til forbedret styring og kontroll innen økonomiområdet.

Observasjoner og vurderinger:

NMBU har tilfredsstillende kontroll på virksomhetens totaløkonomi. Det foreligger således ikke akutte tiltaksbehov innen økonomistyringsområdet. Vi observerer imidlertid at dagens organisering er til dels uklar og lite koordinert. Selv om instituttene hver for seg kan ha god økonomistyring, er variasjonene i tilnærming såpass store at det er vanskelig å oppnå helhetlig «styring og kontroll» på NMBU-nivå. Det foreligger ingen enkelt-grep som kan løse dette, men derimot et sett av mindre tiltak som sammen kan bidra til at NMBU innen økonomiområdet får bedre styringsinformasjon, bedre kontroll/etterlevelse, og mer effektiv produksjon av repetitive transaksjonsbaserte oppgaver.

Hovedanbefalinger:

1. NMBU bør fastsette et tydelig ambisjonsnivå for økonomistyringen, med vekt på utvikling av styringsinformasjon som støtter opp under strategi og målsetninger, effektiv transaksjonsprosessering og kontroll/etterlevelse.
2. Rolle- og ansvarsfordelingen mellom ledere som er involvert i økonomistyring på nivå 1 i organisasjonen bør avklares.
3. NMBU bør gi et tydelig mandat, med tilhørende ansvar og myndighet, til sentral økonomienhet for å fastsette rammebetingelser for økonomistyringen.

4. NMBU bør vurdere å fastsette felles retningslinjer for hvilke roller/ressurser innen økonomistyring hver enkelt enhet bør ha, for eksempel ved å sette krav til en virksomhetskontroller-rolle hvor stillingsbeskrivelsen i høy grad er definert og dermed enhetlig for universitetet.
5. NMBU bør vurdere om repetitive transaksjonsbaserte arbeidsoppgaver skal være desentralisert i organisasjonen. Ledende økonomifunksjoner samler denne type arbeidsoppgaver og kompetanse i sentrale enheter (felles tjenestesenter) eller benytter utkontraktering.
6. NMBU bør vurdere innretningen på Økonomiforum, som i dag er rettet mot enveis formidling av informasjon. Eventuelt etablere et annet møtefora eller nettverk som innrettes mer mot deling av erfaringer og god praksis, og som kan bidra til økt samarbeid på tvers av enhetene. Formålet bør være å skape en arena som kan bidra til å løse lokale utfordringer innenfor økonomiområdet.
7. NMBU bør innen økonomiområdet kartlegge hvilke styringsdokumenter, rutiner og retningslinjer det er behov for i organisasjonen, og videre utarbeide og tilgjengeliggjøre disse i felles portal. Ansvar for implementering av nye rutiner, retningslinjer o.l. bør tillegges den som har myndighet på området, slik at ansvar og myndighet følges ad.
8. NMBU bør rendyrke økonomistillinger i større grad, slik at man får færre medarbeidere innenfor økonomi, men hvor hver enkelt økonomimedarbeider jobber mer med økonomirelaterte arbeidsoppgaver.
9. NMBU bør fastsette kompetansekrav til økonomistillinger, kartlegge nåværende kompetansegap og iverksette kursprogram for å lukke eventuelle gap.
10. NMBU bør vurdere å etablere løsninger som legger til rette for at økonomimedarbeidere på ulike institutter kan fungere som ressurspool og back-up for hverandre.
11. NMBU bør styrke samordningen av ulike støtteverktøy, og samarbeidet på tvers av enhetene om bruken og utviklingen av støtteverktøy/teknologi.
12. NMBU bør vurdere behovet for et kursprogram innenfor teknologiske støtteverktøy (se anbefaling under kompetanse og kapasitet)
13. NMBU bør nedsette en arbeidsgruppe for å styrke budsjettprosessen. Den bør i større grad knyttes opp mot strategier og mål, den bør integreres bedre med prosessen for virksomhetsplan og rapportering, og den bør legge til rette for at man får oversikt og kontroll både på institutt og sentralt nivå. Enhetlig periodisering og bruk av artsdimensjoner bør innføres slik at det er mulig å følge opp inntekter og kostnader gjennom året på samlet NMBU-nivå.

Sammendrag - Revisjon av NMBUs rammeverk for IT-styring og kontroll

Revisjonens bakgrunn og formål

Revisjonens formål er å gi en uavhengig vurdering av NMBUs rammeverk for IT-styring, og gi innspill til eventuelle tiltak som kan bidra til forbedret styring og kontroll innen IT-området. Internrevisjonens fokus har vært rettet inn på samspillet mellom IT-Avdelingen og øvrig organisasjon.

Observasjoner og vurderinger:

IT-avdelingen er i stor grad rettet inn mot å håndtere løpende behov for brukerstøtte og forvaltning av eksisterende systemer, og er i mindre grad rigget for strategisk ledelse og forbedringsarbeid. Leder vurderes å ha god strategisk kompetanse og erfaring, men gjennomføringsevnen hemmes av en rekke strukturelle forhold. Det er i begrenset grad lagt til rette for dialog mellom IT-avdelingen og de mest sentrale behovseierne på instituttnivå. Det er heller ikke etablert relevant dialog og/eller styringsfora for å sikre at IT-avdelingens ressurser prioriteres på best mulig måte for NMBU totalt sett. Effektene

av dette observeres blant annet på sikkerhetsområdet, der det ikke er etablert nødvendige aktiviteter, roller og ressurser for å oppnå tilfredsstillende informasjonssikkerhet. Vi ser også at IT-Avdelingen i liten grad bidrar til at nye og oppussede lokaler tilrettelegges for å understøtte den fremtidige virksomhetens ambisjoner på teknologiområdet.

Hovedanbefalinger:

1. Rolle- og ansvarsfordelingen mellom ledere som er involvert i IT-styring på nivå 1 i organisasjonen bør avklares, herunder bør det vurderes etablering av et råd for IT-styring hvor relevante prioriteringer kan forankres.
2. NMBU bør vurdere å fastsette felles retningslinjer for hvilke roller/ressurser innen IT styring hver enkelt enhet bør ha, for eksempel ved å sette krav til en rolle hvor stillingsbeskrivelsen i høy grad er definert og dermed enhetlig for universitetet og hvor digitalisering og teknologiområdet kommer klart frem.
3. Brukerstøtten bør omorganiseres slik at IT-avdelingen har medarbeider- og økonomiansvar for både første- og andrelinje. Dette vil kunne bidra til mer effektiv ressursbruk. Denne måten å organisere brukerstøtte på er standarden i de fleste virksomheter.
4. NMBU bør sikre at IT avdelingen får en klart definert rolle i alle relevante bygge- og oppussingsprosjekter for å bidra til å sikre at nye og oppussede lokaler understøtter NMBUs teknologiske ambisjoner
5. NMBU bør følge opp at det etableres et systematisk arbeid med informasjonssikkerhet som bidrar til å sikre samsvar med relevante lovkrav og beste praksis.

Sammendrag - Revisjon av NMBUs rammeverk for HR

Revisjonens bakgrunn og formål

Revisjonens formål er å gi en uavhengig og overordnet vurdering av personalområdet ved NMBU, og gi innspill til eventuelle tiltak som kan bidra til forbedret styring og kontroll innen området. Internrevisjonen har sett både på nivå 1 og nivå 3 i organisasjonen, så vel som samsillet mellom nivåene.

Observasjoner og vurderinger:

Personalområdet ved NMBU fremstår i dag som fragmentert. Den sentrale personalfunksjonen (POA) har totalt sett tilfredsstillende kompetanse, og dekker i stor grad etterspurt behov fra sentral ledelse og ute i enhetene. Lokalt er situasjonen mer varierende og til dels mangelfull. Det er betydelig potensial for økt kvalitet og mer effektiv ressursbruk i personalprosessene ved større grad av samordning og koordinering på tvers av enheter og mellom nivå 1 og nivå 3. For å oppnå slike gevinster må imidlertid roller og ansvar, møtetelefora, prosesser og bruk av teknologiske støtteverktøy videreutvikles.

Hovedanbefalinger:

1. NMBU bør utarbeide et overordnet styringsdokument for personalområdet som formaliserer og tydeliggjør ambisjonsnivå og mål, roller og ansvar for de ulike nivåene i organisasjonen, samt gir en overordnet beskrivelse av personalprosessene og hovedoppgaver knyttet til disse.
2. NMBU bør utvikle mer robuste personalfunksjoner på instituttnivå og samarbeide mer på tvers. Ved å øke stillingsandelen hver enkelt jobber med personalrelaterte arbeidsoppgaver (i gjennomsnitt 3 personer per heltidsstilling) vil man kunne heve kompetanse og kvalitet, samt oppnå økt tilfredshet blant personalansatte. Se også tilsvarende anbefalinger under økonomi.
3. POA bør utvikle et sterkere prosesseieransvar, der de proaktivt bidrar til en større grad av felles prosesser, rutiner og bruk av støtteverktøy på tvers av virksomheten. Oppgaver som med fordel kan gjennomføres likt på tvers av enhetene bør samordnes.

4. NMBU bør vurdere innretningen og tydeliggjøre hensikten med Personalforum. Det er behov for et forum som bedre sikrer praktisk koordinering mellom POA og instituttnivå. Deltakere bør være sentrale aktører fra POA og en sentral personalressurs fra hvert institutt. I tillegg har de ansatte behov for en arena der alle som jobber med personaloppgaver i NMBU møtes for å dele erfaringer, god praksis og etablere økt samarbeid. En slik møteplass vil kunne ha en lavere møtefrekvens enn koordineringsforumet.
5. NMBU bør etablere enhetlige planleggings- og oppfølgingsprosesser for HR, slik at styringsinformasjon fra instituttene kan aggregeres og synliggjøres på virksomhetsnivå. Dette vil legge til rette for å ta ut synergier - eksempelvis i prosessen for aggregering av bemanningsplaner.
6. NMBU bør vurdere hvilke moduler av UNIT4 Lønn og Personal (Agresso) man trenger for å oppnå tilfredsstillende styringsinformasjon innenfor personalområdet. Relevante personalrapporter bør være lett tilgjengelig og man bør ha teknologisk systemstøtte for å holde oversikt over ansattes kompetanse, kursing, medarbeidersamtaler m.m.
7. NMBU bør revurdere ambisjonsnivået for bruk av P360. Dersom alle ansatte skal benytte P360 bør man øke brukerkompetansen i organisasjonen til et nivå der det er rimelig å kunne forvente etterlevelse av brukerrutiner. Eksempelvis kan det etableres obligatorisk kursprogram, superbrukere m.m.

Forslag til revisjoner høsten 2016

For høsten 2016 foreslår internrevisjonen følgende revisjoner:

Revisjonstema	Omfang	Tidspunkt
Budsjettprosessen	15-20 dagsverk	Høst 2016
EU-prosjekter	15-20 dagsverk	Høst 2016
IT-sikkerhet	15-20 dagsverk	Høst 2016
Teknologisk tilrettelegging i Campus Ås byggeprosjektene	15-20 dagsverk	Høst 2016

Begrunnelse for planforslaget:

- Budsjettprosessen: Vårens revisjon av økonomiområdet viste at budsjettprosessen ved NMBU er umoden. Vi anbefaler en mer dyptgående revisjon av budsjettprosessen, som har som formål å bidra med konkrete råd om hvordan budsjettprosessen i større grad kan knyttes opp mot strategier og mål, integreres bedre med prosessen for virksomhetsplan og rapportering, og legge bedre til rette for at man får oversikt og kontroll både på institutt og sentralt nivå. En viktig del av revisjonen vil være å se på hvordan enhetlig periodisering og bruk av artsdimensjoner kan innføres, slik at det er mulig å følge opp inntekter og kostnader gjennom året på samlet NMBU-nivå.
- EU prosjekter: NMBU ønsker å ytterligere øke andelen EU-prosjekter i årene framover. Disse har omfattende krav til økonomisk dokumentasjon og rapportering, og de underlegges detaljerte revisjoner basert på kravspesifikasjoner fra EU. Regimet er tidkrevende og komplekst, og NMBU er i ferd med å styrke retningslinjer, støtte og koordinering på området. Internrevisjonen er av Økonomiavdelingen forespurt om å bidra i dette arbeidet med råd og opplæring om hvordan økonomi-, rapporterings-, og revisjonsregimet rundt EU-prosjektene kan innrettes på en god og effektiv måte, for blant annet å minimere risikoen for fremtidig tap, og totalt sett håndtere EU-prosjektene mer tids- og kostnadseffektivt for hele NMBU.



- IT Sikkerhet: NMBU har iverksatt et prosjekt for å forsterke arbeidet med IT Sikkerhet. Arbeidet vil omfatte kartlegging av behov, utforming av regelverk og påfølgende innføring av dette i organisasjonen. IT Sikkerhet retter seg inn mot tiltak som iverksettes for å sikre at relevant informasjon er tilgjengelig for riktige personer, til rett tid, samt at informasjon som er konfidensiell ikke tilflyter personer uten tjenestelig behov. Det er også naturlig å vurdere sikkerhetsarbeidet opp mot krav i Personopplysningsloven. IT Sikkerhet er et område som er høyt prioritert av offentlig forvaltning, herunder Kunnskapsdepartementet. Internrevisjonens arbeid vil rettes inn mot å vurdere innretning av arbeidet opp mot beste praksis og relevante lover og regler.
- Teknologisk tilrettelegging i Campus Ås byggeprosjektene: NMBU er i ferd med å realisere nytt Campus på Ås, i tillegg foregår det oppussing på flere deler av bygningsmassen. Tilrettelegging av lokalene for å kunne understøtte ønsket digitalisering av undervisnings- og forskningssituasjonen, samt en moderne studenthverdag må adresseres ved planlegging og gjennomføring av oppussingen og utbygging av ny Campus. Revisjonens vil rettes inn mot å vurdere i hvilken grad og hvordan utbyggings- og oppussingsprosjektene i tilstrekkelig grad ivaretar teknologiske aspekter.

Planforslaget har vært diskutert med Rektor før oversendelse til styret.

Med vennlig hilsen
PricewaterhouseCoopers AS

Jonas Gaudernack
PhD, Statsautorisert revisor
Tlf: 95 26 07 69
Jonas.gaudernack@no.pwc.com