NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
S-sak 36/15

14.10.2015
Saksansvarlig: Ida Munkeby
Saksbehandler: Trond Singsaas/Jens Petter Nygård
Arkiv:

N O T A T

Til: Styret
Fra: Rektor
Om: Oppdatert risikovurdering av fusjonen - sikker drift

Tilråding:

Styret tar den oppdaterte risikovurderingen av arbeidet med sikker drift til etterretning, og forutsetter at planer for å redusere risiko og konsekvens blir gjennomført.

---

1. Bakgrunn

I styremøte 8. mai ble det gitt en muntlig orientering om fusjonsprosessen og et foreløpig overordnet risikobilde for sikker drift. Til styremøtene 17. juni og 27. august ble det lagt fram en skriftlig orientering om det samme. Det legges nå frem en tilsvarende oppdatert risikovurdering basert på en konkret vurdering av situasjonen nå medio oktober.

Fusjonsprosjektet gjorde en første risikovurdering av alle virksomhetskritiske funksjoner og tjenester i mai 2015. Det ble da klart at det måtte iverksettes 361 ulike tiltak for å sikre at tjenester og funksjoner ivaretas fra 1.1.2016. Disse forslagene ble gjennomgått, kvalitetssikret og samordnet, samt gruppert i ca 90 hovedtiltak, og disse blir nå gjennomført i de aktuelle arbeidsgruppene innenfor fusjonsprosjektet.

Arbeidet med IKT i sikker drift er i september gjennomgått av eksterne konsulenter, som særskilt har vurdert teknologisk og økonomisk risiko i arbeidet frem mot fusjonstidspunktet ved årsskiftet. Rapporten fra denne eksterne kvalitetssikringen, inkludert forslag til tiltak, se lenke.
Rapporten inngår i grunnlaget for den oppdaterte risikovurderingen som nå er gjort,

Det overordnede risikobildet er i hovedsak uendret siden forrige vurdering. Hovedkonklusjonene er at det er akseptabel risiko forutsatt at de foreslåtte tiltak iverksettes og gir forventet virkning. På ett område, studentrekruttering, er vurderingen at risikoen er betydelig redusert. Arbeidet som nå gjennomføres er komplisert og krevende, og medfører stor belastning på nøkkelpersoner og mange mellomledere. Det er derfor fortsatt stort fokus på å ivareta medarbeidere for å unngå overbelastning.

2. Oppdatert risikovurdering

Overordnet risikovurdering av arbeidet i arbeidsgruppene

Arbeidsgruppene arbeider nå etter sine aktivitets- og milepælsplaner, og rapporter løpende på fremdrift. Gruppen sikkert drift møtes ukentlig for gjennomgang av status på de viktigste områdene, og alle arbeidsgruppelederne møtes hver 14. dag for statusgjennomgang, og gjensidig oppdatering, avklaring og koordinering av arbeidsoppgaver på tvers av arbeidsgruppene. Dette danner grunnlag for den jevnlige rapporteringen til prosjektledelse og prosjektgruppe. I september ble det også gjennomført separate møter med utvalgte arbeidsgrupper for gjennomgang av status og fremdrift på kritiske milepæler.

Alle arbeidsgruppene er nå godt i gang med tiltaksgjennomføring. En del tiltak er allerede ferdigstilt og arbeidsgruppene sørger nå for at kritiske tiltak blir løpende ferdigstilt frem mot årsskiftet. En viktig milepæl ble nådd 1. oktober da det samlede studietilbudet med vel 400 studieprogram var tilgjengelig på NTNUs nettsider. Erfaringsmessig vet man at søkere til høyere studier tidlig begynner å orientere seg i studietilbudet og det var viktig at dette var på plass tidlig.

Den generelle oppfatningen er at arbeidet i arbeidsgruppene på alle vesentlige områder går etter planene, og at det ikke er behov for særskilte tiltak for å sikre gjennomføring av det planlagte arbeidet. De tiltak som er igangsatt for å følge opp medarbeidere for å unngå overbelastning, for å sikre god informasjon og for å ivareta medarbeidere i de endringsprosessen videreføres og forsterkes.

Ekstern kvalitetssikring av sikker drift i nye NTNU

Det ble i september gjennomført kvalitetssikring av IKT-området i sikker drift med eksterne konsulenter (Deloitte). Rapport er sendt ut til styrets medlemmer primo oktober, og er lagt ut på www.ntnu.no/fusjon. Hovedfokus i deres gjennomgang har vært å lokalisere de endringer som skjer på IKT-området og analysere risikoen forbundet med dette. Analysen av risiko er gjort etter gjennomgang av skriftlig materiale, samt intervju med 26 nøkkelpersoner med ulike ansvar rundt arbeidet med IKT og de administrative basissystemene. Det er også foreslått tiltak for å redusere risiko på de områder der dette er ansett nødvendig, jf vedlagte rapport.

Rapporten peker på fire områder hvor det foreslås tiltak for å sikre at en unngår feil og stopp i arbeidsoppgaver, og evt omdømmetap som følge av dette:

- Målbildet for Sikker drift i nye NTNU er ikke tilstrekkelig beskrevet og kommunisert, spesielt basistjenester, dataflyt og grensesnitt for studieadministrative systemer og Innsida (NTNUs intranett, som er nøkkelfaktor for innlogginger etc.)
- Sikker drift er for lite sentralt koordinert og styrt, spesielt aktiviteter knyttet til basistjenester, dataflyt og grensesnitt for studieadministrative systemer og Innsida
- Det er for lite fokus på og kapasitet til endringsledelse
- Fokus på Sikker drift gir for lite arbeid med fusjonssynergier

Oppfølging av rapportens observasjoner og foreslåtte tiltak skjer dels gjennom allerede igangsatte aktiviteter i prosjektet, men også gjennom aktiviteter som igangsettes etter anbefalinger i rapporten.

Bedre beskrivelse av målbildet for sikker drift
Prosjektarbeidet gikk i september over i tiltaksfase, og det har etter dette vært sentralt i prosjektstyringen å følge opp de kritiske aktiviteter, og sørge for at de gjensidige avhengigheter mellom arbeidsgruppeområdene er identifisert og beskrevet. Dette gir også bedre grunnlag for å dokumentere og sikre nødvendig fremdrift (kritisk linje).

Som følge av den eksterne rapportens konklusjoner er det nå iverksatt ytterligere arbeid for å sikre fullstendig dokumentasjon av grensesnitt, dataflyt og gjensidige avhengigheter innenfor IKT-området, særlig innenfor brukeradministrasjon, for tilgangsadministrasjon til Innsida, og for å dokumentere sammenhengene mellom de ulike datasystemene innenfor studieområdet. Konkret utarbeides det nå oversikter over de ulike applikasjonene og grensesnittene mellom dem for å bedre kunne analysere forandringer og de kritiske sammenhenger.

Med utgangspunkt i disse grensesnittsbeskrivelsene vil en gjennomgå milepælsplaner på nytt slik at en sikrer at de ulike leveransene ferdigstilles, testes og kan produksjonsettes innen frist. Denne dokumentasjonen vil styrke oversikten over grensesnitt og avhengigheter mellom systemene. Konkret utarbeides det også en milepælsplan som visualiserer de kritiske avhengighetene.

Økt sentral styring og koordinering av arbeidet med sikker drift
For å sikre ressurser til koordinering og styring av aktivitetene har det gjennom hele prosjektarbeidet blitt gjort vurdering av kapasitet og kompetanse til å gjennomføre nødvendige tiltak. Det ble tidlig tilført ekstra ressurser gjennom innleie av konsulenter som prosjektstøtter, prosjektledere og til kontrollfunksjoner. Det er videre gjort midlertidige tilsettinger av nye medarbeidere og gjort omfordeling/nedprioritering av andre oppgaver. Dette følges løpende opp med tilførsel av ekstra ressurser på de områdene hvor det oppstår behov.

Det arbeides nå også med å styrke ressursinnsatsen ytterligere for å ivareta dette kartleggingsarbeidet på en god måte, og slik unngå at nøkkelpersoner blir overbelastet eller ikke får tid til å gjennomføre andre presserende oppgaver. Særlig gjelder dette på IKT-området. Styrkingen vil skje gjennom innleie av ekstern bistand. Hovedformålet er å styrke ledelseskapasiteten ved IT-avdelingen for å etterkomme behovet for sterkere styring.

Videre arbeid med endringsledelse og fusjonssynergier
Den eksterne kvalitetssikringsrapporten tar også opp temaene *endringsledelse* og *fusjonssynergier,* jf avsnitt over. Dette tas mer utførlig opp i en egen evalueringsrapport for fusjonsprosessen, jf O-sak 22/15. Denne evalueringen gir anbefalinger som i stor grad går ut over nødvendige tiltak for sikker drift de første månedene. Rektor vil vurdere dette i egen sak til styret i november.

.
Risikobildet
Oppdatert risikovurdering er gjort ut fra de ordinære kontroll og rapporteringsrutinene som er etablert i prosjektet, samt de observasjoner som er gjort i den eksterne kvalitetssikringen av Deloitte.

Tabell 1 – oppdatert overordnet risikobilde pr. 15. oktober

Overordnede risikoområder	Risiko 29.4. 2015	Risiko 3.6. 2015	Risiko 15.8. 2015	Risiko 15.10 2015
1. **Ressursknapphet /overbelastning nøkkelpersoner**				
2. **Dataflyt og grensesnitt mellom systemer og tjenester feiler**				
3. **Konverteringsarbeider gjennomføres ikke etter plan**				
4. **Lave søkertall grunnet mangler i rekrutterings og opptaksprosess**				
5. **Manglende beslutningsfullmakter**				
6. **Stort samtidig endringsvolum**				

Fargeforklaring
Grønn: Lav risiko, prosess gjennomføres innenfor plan og budsjett
Orange: Akseptabel risiko som forutsetter risikoreduserende tiltak
Rød: Uakseptabel risiko som forutsetter risikoreduserende tiltak, og endringer i plan og/eller budsjett

1. Ressursknapphet /overbelastning nøkkelpersoner

Risikoen for ressursknapphet og overbelastning anses uendret siden vurderingen i august. Det er fortsatt slik at med de tiltak som er igangsatt, både gjennom fusjonsprospektet og gjennom linjeledelsen, anses sannsynligheten for overbelastning fortsatt som akseptabel for å gå videre med prosessen.

2. Dataflyt og grensesnitt mellom systemer og tjenester feiler

Den eksterne kvalitetssikringen har pekt på at en ikke har fullgod oversikt over grensesnitt, brukeradministrative forhold og sammenhenger mellom systemer. Risikoen for at noe feiler anses dermed noe høyere enn ved vurderingen i august. Ut fra de tiltak som nå er iverksatt, og den tiden som fortsatt er igjen til årsskiftet, er likevel vurderingen at risikoen er akseptabel for å gå videre med prosessen.

3. Konverteringsarbeider gjennomføres ikke etter plan

Risikoen for at konverteringsarbeidene ikke gjennomføres etter plan anses fortsatt som moderat, evt noe redusert da en nå har bedre oversikt og har begynt å få detaljplaner for det arbeidet som skal gjennomføres.

4. Lave søkertall grunnet mangler i rekruttering og opptaksprosess

Risikoen for at nye NTNU mister potensielle søkere på grunn av mangler i rekrutterings- og opptaksprosess anses nå som lav. Gjennom presentasjon av felles studieprogram på NTNUs nettsider har en viktig forutsetning for søknadsprosessen kommet på plass.

5. Manglende beslutningsfullmakter

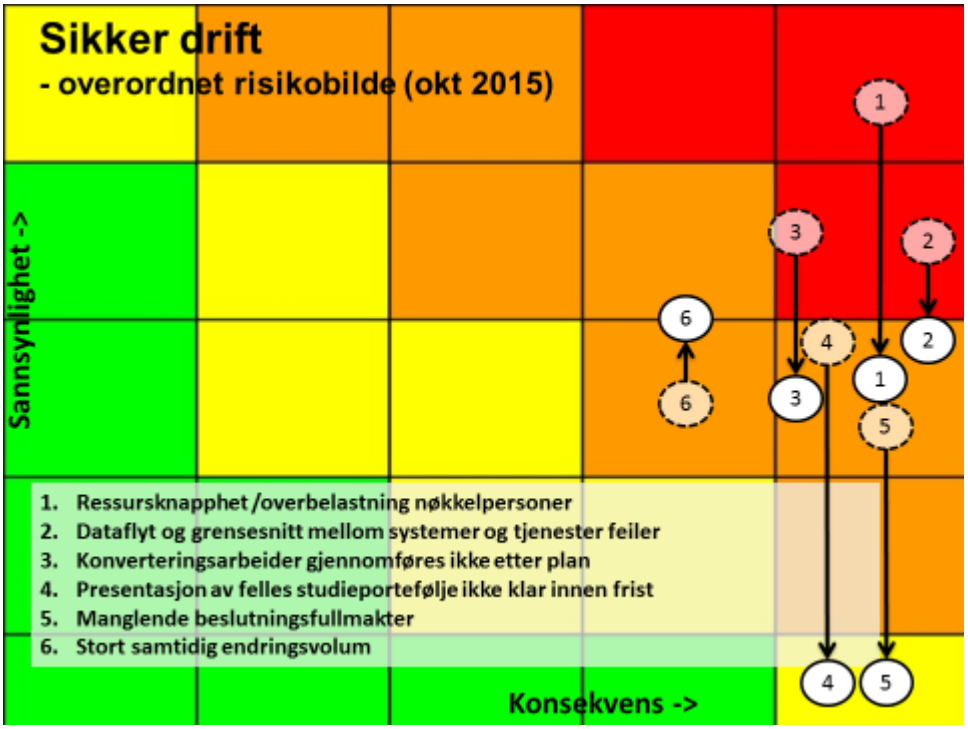
Sannsynlighet for å få uklare beslutningslinjer anses fortsatt lav.

6. Stort samtidig endringsvolum

På samme måte som for dataflyt og grensesnitt, peker den eksterne kvalitetssikringen på at det ikke er fullgod oversikt over de samlede endringer som skjer. Risikoen for at man ikke har god nok

kontroll og oversikt vurderes derfor høyere. Med de tiltak som nå iverksettes er likevel vurderingen at risikoen er akseptabel for å gå videre med prosessen.

3. Oppsummering

Den overordnede risikoen for at det oppstår feil i dataflyt, grensesnitt, og faren for å miste kontroll over mange samtidige endringer, er vurdert høyere. Likevel slik at det med de tiltak som nå iverksettes anses akseptabelt å gå videre med prosessen som planlagt. Faren for at en får lave søkertall grunnet mangler i prosessene anses nå som liten, samme vurdering er gjort på faren for manglende beslutningsfullmakter. Faren for overbelastning på nøkkelpersoner anses fortsatt som moderat, men dette følges løpende. De tiltak som er igangsatt for å ivareta medarbeidere og unngå overbelastning videreføres og forsterkes.

Tabell 2 – oppdatert overordnet risikobilde pr. 15. oktober – utvikling etter april.