



Styre
Universitetsstyret

Arkivreferanse
2020/12742
Styresak
4/26

Dokumentdato
28.01.2026
Møtedato
05.02.2026

ORIENTERINGSSAK:

Arbeidet med risikostyring ved UiB. Overordnet risikobilde 2026.

Saken gjelder

Universitet i Bergens arbeid med helhetlig styring og kontroll er et administrativt arbeid bygget på en risikobasert tilnærming med særlig oppmerksomhet på ledelsesforankring, å bygge en felles forståelse i organisasjonen og etablere en mest mulig felles metodikk for risikovurderinger knyttet til administrasjonen. Arbeidet har utviklet seg mye de siste årene, og det er gjort avklaringer opp mot UiBs kjernevirksomhet og det faglige arbeidet og forholdet til fakultetene og deres styring. Denne saken tar derfor utgangspunkt i administrasjonens ansvarsområder og de administrative enhetenes vurdering av risiko.

I denne saken gis det en orientering om Universitetet i Bergens arbeid med risikostyring. Det gis videre en orientering om Risikobilde 2026.

Forslag til vedtak

Universitetsstyret tar saken til orientering

Tore Tungodden
Universitetsdirektør

28.01.2026 Per Arne Foshaug

Saksframstilling

Styre
Universitetsstyret

Styresak
4/26

Møtedato
05.02.2026

Arbeidet med risikostyring ved UiB. Overordnet risikobilde 2026.

Bakgrunn

Universitet i Bergen har over tid utviklet det administrative arbeidet med styring og kontroll, og startet allerede i 2017 et arbeid som hadde som mål å sikre en mest mulig helhetlig og systematisk tilnærming til området. Det ble valgt en risikobasert tilnærming, med særlig oppmerksomhet på ledelsesforankring, for å bygge en felles forståelse i organisasjonen og etablere en mest mulig felles metodikk for vurderinger av administrativ virksomhet.

I 2022 ble det gjennomført en internrevisjon av UiBs arbeid med «helhetlig og integrert styring og internkontroll». I sin rapport oppsummerer internrevisjonen at det er jobbet systematisk med å styrke arbeidet med styring og internkontroll ved UiB, men kommer også med anbefalinger som har vært førende for arbeidet med risikostyring og internkontroll de siste årene.

Risikostyring ved UiB

Det er flere innganger til håndtering av risiko i organisasjoner. For UiB er det et krav fra overordnet myndighet om å systematisk identifisere og håndtere risiko. I tillegg bygger arbeidet innenfor sentrale områder som HMS og informasjonssikkerhet på analyse av risiko, og ved gjennomføring av større prosjekter utføres det risikovurderinger. De siste årene er det også økt oppmerksomhet på byggsikkerhet, informasjonssikkerhet, eksportkontroll og internasjonalt samarbeid. Til slutt har det også for UiB sin del vært viktig å etablere strukturer og kultur for en gjennomgående risikotenkning på ulike nivå i organisasjonen for å henlede oppmerksomhet på de mest vesentlige forholdene.

Til grunn for arbeidet med risiko ligger det en vurdering av sannsynlighet for, og konsekvens av, hendelser som kan påvirke måloppnåelse negativt. Internrevisjonen avgrenset sitt arbeide til å vurdere styring og internkontroll ved universitetsdirektørens kontor og fellesadministrasjonen. Denne avgrensningen er førende for det øvrige risikoarbeidet, og fakultetene og Universitetsmuseet har delegert ansvar og stor grad av frihet til hvordan dette arbeidet skal gjennomføres. I tildelingsbrev til enhetene er det formulert følgende krav:

Det har vært et obligatorisk styringsmål at UiB skal ha prosesser for Helhetlig internkontroll (virksomhetsstyring). Utforming av overordnede planer, tiltak og risikovurderinger samt rapportering på Helhetlig internkontroll gjennomføres på fakultets- og fellesadministrativt avdelingsnivå.

Det er utviklet verktøy og veiledere for dette arbeidet, men det er ulikt hvordan dette gjennomføres i enhetene på UiB.

Avdelingene i fellesadministrasjonen og Universitetsbiblioteket ligger i universitetsdirektørens styringslinje. Disse enhetene har et overordnet ansvar for flere oppgaver og prosesser som har høy grad av avhengigheter til andre enheter på UiB. Disse enhetene skal videre støtte universitetsdirektøren i utøvelse av sitt ansvarsområde. Med bakgrunn i dette gjennomfører avdelingene risikovurderinger av egne ansvarsområder i tillegg til at de bidrar inn til en overordnet risikovurdering som materialiseres i «Overordnet risikobilde». Disse risikovurderingene med risikoreduserende tiltak, dokumenteres i et felles digitalt verktøy for å bygge opp under målet om en mest mulig helhetlig tilnærming.

Den overordnede risikovurderingen har oppmerksomhet på risikoområder som påvirker store deler av organisasjonen men som har *«fellesadministrasjonens ansvarsområde som ramme»*.

For 2026 er det overordnede risikobildet vurdert opp mot to forhold:

- UiB skal opprettholde vitenskapelig kapasitet i 2030 og bør innrette støttefunksjoner og tjenester slik at det støtter opp om dette målet
- Administrasjonens ambisjon om Helhetlig administrasjon 2025-2030 som førende for at administrasjonen sammen skal bidra *«til å oppfylle UiBs mål og ambisjoner med tjenester som skaper verdi for våre kjerneoppgaver»*.

Dette er forhold som vi vurderer som svært viktig for at UiB skal nå sine strategiske ambisjoner og administrasjonen har en viktig rolle for å bidra til ønsket utvikling. At målbildet for Helhetlig administrasjon 2025-2030 er et felles målbilde for administrasjon på alle nivåer, forsterker denne rollen.

Vurderingen tar utgangspunkt i avdelingenes risikovurderinger og andre hendelser som universitetsdirektørens ledergruppe vurderer å kunne inntreffe. Det har videre vært en avsjekk med fakultetene administrativt på aktuelle risikoområder.

Overordnede risikobilde 2026 har følgende overskrifter:

1. Fremdriften på UiB Realfaghøyden er ikke tilstrekkelig
2. UiB får ikke nødvendige resultater av arbeidet med økt studiegjennomføring
3. UiB får ikke nødvendige resultater av arbeidet med økt BOA-aktivitet
4. Arbeidet med effektivisering og standardisering har ikke nødvendig progresjon
5. UiB tar ikke ut gevinster av KI
6. UiB rammes av alvorlig informasjonssikkerhetshendelse
7. Det etableres ikke en tilstrekkelig forvaltning av nye nettsider i enhetene

Under gis det en kort omtale av hvert område. Områdene er svært ulike, men de er alle vurdert å ha konsekvens for måloppnåelse av vesentlig betydning. Innenfor noen av områdene er sannsynligheten liten, men konsekvensen av avvik svært stor, men gjennomgående er det mer enn middels sannsynlighet og alvorlig konsekvens eller mer av et negativt forløp.

1. *Fremdriften på UiB Realfaghøyden er ikke tilstrekkelig.*

Det foreligger en ekstern kvalitetssikring av UiB Realfaghøyden, men det er fremdeles usikkert hvorvidt dette vil resultere i en tilstrekkelig grad av forpliktelse i Statsbudsjettet for 2027.

Ytterligere forsinkelser vil ha kritiske konsekvenser. Forskyving av prosjektet gir stor risiko for at

byggene når teknisk levealder og det dermed blir umulig å opprettholde faglig aktivitet og infrastruktur. Rammene for Statsbudsjett 2027 legges tidlig i 2026 og det arbeides strategisk med å få gjennomslag for prioritering av prosjektet. Dette er derfor punktet med høyest kritikalitet.

2. *UiB får ikke nødvendige resultater av arbeidet med økt studiegjennomføring*

Dette punktet er knyttet opp mot målet om å opprettholde vitenskapelig kapasitet og resultater på studiesiden er av stor betydning for UiBs økonomiske handlingsrom. Den grunnleggende innsatsen ligger i fagmiljøene, men erfaring viser at nivået på administrativ støtte også har stor betydning for om vi lykkes. Det arbeides godt innenfor området og sannsynlighet for at vi ikke får resultater er vurdert som middels høy.

3. *UiB får ikke nødvendige resultater av arbeidet med økt BOA-aktivitet.*

Dette punktet er knyttet til målet om å utvikle UiBs vitenskapelige ambisjoner og styrker. Den viktigste innsatsen ligger i fagmiljøene og arbeidet med utvikling av søknader/deltakelsen på viktige konkurransearenaer. Samtidig viser erfaringene at nivå og innretning av administrativ støtte har stor betydning for om vi lykkes. Det har alvorlig konsekvens dersom universitetet ikke når sine mål. Det er samtidig mange initiativer som gjør at sannsynligheten for ikke å lykkes er vurdert som middels høy.

4. *Arbeidet med effektivisering og standardisering har ikke nødvendig progresjon.*

Både målet om å sikre vitenskapelig kapasitet og målbildet knyttet til helhetlig administrasjon avhenger av god progresjon og målbare gevinster i arbeidet med effektivisering og standardisering i administrasjonen. Dette er arbeid som treffer etablerte rutiner og praksiser og er krevende når organisasjonen opplever knapphet på tid til utvikling. Vi vurderer derfor at det er en høy grad av sannsynlighet for ikke å lykkes fullt ut. Ettersom det er stor bredde av tiltak vurderes likevel konsekvensen av å ikke lykkes fullt ut som moderat.

5. *UiB tar ikke ut gevinster av KI*

Punktet har mange likhetstrekk med punkt 4, men som følge av potensialet i KI velger vi å løfte dette som et eget punkt som vil kreve andre risikoreduserende tiltak. KI har for mange blitt en nyttig assistent i hverdagen, men det er mer krevende å ta ut gevinster gjennom å innpasse KI i tjenester. Konsekvensen av ikke å lykkes fullt ut vurderes som moderat, men både IT-sikkerhetsmessige, kompetansemessige og kulturelle forhold gjør at vi vurderer at det er høy sannsynlighet for ikke å lykkes dersom vi ikke setter inn nye risikoreduserende tiltak.

6. *UiB rammes av en alvorlig informasjonssikkerhetshendelse.*

UiB har hatt høy grad av oppmerksomhet på informasjonssikkerhet og etablert mange strukturer som tar ned sannsynlighet for at uønskede hendelser inntreffer (vurdert som lav). Konsekvensen er likevel kritisk og total risiko er dermed høy.

7. *Det etableres ikke en tilstrekkelig forvaltning av nye nettsider*

UiB gjennomfører et skifte av nettsider og lagt inn store ressurser for å få høy kvalitet på et viktig område. Historisk har vi erfaringer med at det er krevende å få på plass en god forvaltning i bredden av organisasjonen, og punktet er lagt inn i risikobilde med det perspektivet. Å ikke lykkes har både

økonomisk og omdømmemessig konsekvenser og det settes inn tiltak som bør redusere sannsynlighet for å ikke lykkes.

I arbeidet med Overordnet risikobilde er flere områder vurdert. Noen av disse fanges opp i avdelingenes risikobilder mens andre ikke er vurdert som tilstrekkelig kritiske på tidspunktet risikovurderingen ble gjennomført.

Universitetsdirektøren sine kommentarer

UiB er en stor og mangfoldig virksomhet og i stadig skiftende omgivelser er det krevende å balansere risiko og prioritere riktige prosesser. Gitt et universitets egenart med høy grad av autonomi i gjennomføring av aktivitet i fagmiljøene, er det også viktig å være bevisst hvilke rammer vi setter for arbeidet.

UiB har hatt en utforskende tilnærming til risikostyring og har kontinuerlig oppmerksomhet på å utvikle arbeidet. Diskusjonene rundt internrevisjonens arbeid i 2022 ga derfor nyttig bekreftelse på retning, men også gode innspill til det videre arbeidet. For å etablere prosesser rundt risikovurdering med substans har det vært viktig å sikre ledelsesforankring og etablere felles forståelse i organisasjonen om at dette arbeidet har verdi. Kombinert med å tilrettelegge gjennom å støtte opp med metodikk og verktøy. I den grad det kan måles erfarer vi at mange miljøer regelmessig vurderer risiko for ikke å nå enhetens mål og at det settes inn tiltak som kan redusere denne risikoen.

Når det gjelder risikobildet på et overordnet nivå, har vi inn i 2026 valgt å ta utgangspunkt i strategien og arbeidet med et ønsket scenarie om å opprettholde faglig aktivitet i en tid med begrensede ressurser. Fagmiljøenes innsats er den grunnleggende og viktigste innsatsen for å nå ambisjonene, men i vitenskapelig virksomhet er risikovurderingene kjennetegnet av andre forhold og akademisk frihet. I banebrytende og nysgjerrighetsdrevet forskning er det for eksempel nødvendig å arbeide langsiktig og ta stor faglig risiko for å komme fram til nye forskningsresultater.

Risikovurderingen som er lagt fram tar utgangspunkt i administrative forhold som kan hindre UiB i å opprettholde handlingsrom på kort og lang sikt til tross for stramme rammer. Noen av punktene som løftes frem dreier seg om å få effekter av innsatsen som iverksettes på sentrale drivere. Det er videre naturlig at informasjonssikkerhet fremdeles vurderes høyt. UiBs omfattende satsing på IT-sikkerhet har gitt gode resultater, men ettersom konsekvensene av ikke-ønskete hendelser kan være veldig alvorlige, vil den totale risikoen fortsatt vurderes som høy.

Det området som likevel vurderes som mest kritisk er fremdriften på [UiB Realfaghøyden](#). Å ikke få konkrete resultater i 2026 vil kunne ha stor negativ effekt, med svært store konsekvenser både for UiB som institusjon og for den regionale og nasjonale kapasiteten og kompetansen innenfor realfag og teknologi.

28.01.2026 Per Arne Foshaug