



Organisasjonsutviklingsprosjektet ved  
Universitetet i Bergen

## Delprosjekt 3: Profesjonell prosjektstøtte

---

Rapport fra arbeidsgruppe:

Leder: Kari Eidsheim

Annhild Fetveit

Ørjan Hauge

Terje Erstad

Kathrine Brosvik Thorsen

Hege Dysvik Høiland

Anita Vigstad (sekretær)

Dato: 15. januar 2015

## Sammendrag

Universitetet i Bergen har klare ambisjoner om vekst i eksternt finansiert virksomhet. For å nå ambisjonene må den administrative støtten til prosjektledere og prosjekteiere være effektiv og av høy kvalitet. Det er fastslått at instituttene fortsatt skal eie og drifte prosjektene sine. OU3 mener at sentraladministrasjonens rolle først og fremst skal være rådgivende og koordinerende og støtte opp om prosjekteierskapet og en helhetlig personal- og økonomiforvaltning på fakultet og institutt.

Sammen med OU2 anbefaler OU3 at det etableres et sentralt BOA-team som organiseres i en matrise med dedikerte personressurser fra Forskningsadministrativ avdeling, Økonomiavdelingen, Personal- og organisasjonsavdelingen, Kommunikasjonsavdelingen og Universitetsbiblioteket. Det anbefales også at Bergen Teknologioverføring får en tilknytning til BOA-teamet, som skal koordineres av en formalisert leder. I tillegg til å ha høy kompetanse på sine fagområder, blir noen av teammedlemmenes fremste oppgaver å utvikle spisskompetanse på de store programmene i Forskningsrådet og EU. Teamet skal bidra til god dialog mellom avdelingene og gjøre det enklere for fagnære administrasjon å få gode og koordinerte svar fra rådgiverne i sentraladministrasjonen via ett digitalt henvendelsepunkt.

Videre anbefaler OU3 at det iverksettes arbeid med å kartlegge roller, oppgaver og arbeidsflyt i BOA-prosessen, både i sentraladministrasjonen, i den fagnære administrasjonen og i samhandlingen mellom nivåene. I kartleggingen må de ulike nivåene i organisasjonen være involvert, slik at resultatet blir forankret og det blir tydelig hvilke roller som har ansvar for de forskjellige oppgavene i alle fasene i BOA-prosessen.

Det er utfordrende å bygge opp tilstrekkelig spisskompetanse på administrasjon av EU-prosjekter i fagnær administrasjon. OU3 anbefaler at det gjøres til en hovedregel at EU-koordinatorprosjekter med flere partnere (konsortium) har en administrativ prosjektleder fra Økonomiavdelingens BOA-rådgivere.

I tillegg til disse anbefalingene har OU3 kommet frem til konkrete forbedringer innen opplæring og verktøy som sentraladministrasjonen bør realisere. Hensikten er å forbedre kompetansen på BOA-administrasjon i den fagnære administrasjonen, forenkle arbeidsoppgaver og forbedre kvaliteten på data som ligger til grunn for styring og rapportering internt og eksternt.

## Innhold

Sammendrag.....	1
1 Innledning.....	3
1.1 Mandatet.....	3
1.2 Bakgrunn.....	3
1.3 Rammer.....	4
2 Profesjonell prosjektstøtte i alle driftsfaser.....	5
2.1 Et tverrfaglig BOA-team i sentraladministrasjonen.....	5
2.1.1 BOA-teamet i driftsfasene.....	7
2.2 Prosesskartlegging.....	7
2.3 Oppdatere BOA-reglementet.....	8
2.4 Prognoseverktøy for BOA.....	8
2.5 Videreutvikle opplæringen.....	9
3 Profesjonell prosjektstøtte i oppstartsfasen.....	9
3.1 Oppstartsmøte.....	9
3.2 Formidling av BOA-prosjektet.....	10
3.3 Administrativ prosjektleder EU-koordinatorprosjekter.....	10
4 Profesjonell prosjektstøtte i gjennomføringsfasen.....	11
4.1 Sammenhengen mellom grunnbevilgningen og BOA.....	11
4.2 Forbedre økonomirapporter til prosjektleder.....	12
4.3 Avstemningsmal for H2020.....	12
4.4 Enklere budsjettering i prosjektmodulen.....	13
5 Profesjonell prosjektstøtte i avslutningsfasen.....	13
5.1 Prosjektavslutningsmøte.....	14
5.2 Forenkle prosjektavslutning i prosjektmodulen.....	14
5.3 Workshoper for avslutning i prosjektmodulen.....	15
Vedlegg.....	16
Vedlegg 1: Eksempel på tidligere utkast til prosesskart.....	16
Vedlegg 2: Oversikt over koordinatorprosjekter EU.....	17

# 1 Innledning

## 1.1 Mandatet

**Bakgrunn:** Den eksternt finansierte aktiviteten innehar en stor kompleksitet i finansieringskilder, aktiviteter og forpliktelser. Fakultetenes ambisjoner om vekst i porteføljen krever også at prosjekteiere og prosjektledere får en profesjonell administrativ oppfølging for å ivareta et viktig lederansvar. Den eksternt finansierte delen av økonomien påvirker også grunnbevilgningsøkonomien på ulike måter. Fakultetene etterspør kompetanseutvikling og bedre tilrettelegging av systemer og rutiner for den administrative oppfølgingen. Tjenestene skal sikre god service til prosjektledere og ivareta det institusjonelle ansvaret for oppfølging av kontraktsmessige og forvaltningsmessige forpliktelser.

**Mål for delprosjektet:** Universitetet skal ha profesjonelle tjenester som ivaretar en helhetlig forvaltning av eksternt finansiert virksomhet. Støtte og service til prosjektledere og prosjekteiere skal ha høy kvalitet og forenkle arbeidet med oppfølging av virksomheten.

**Mandat:** På bakgrunn av fakultetenes innspill skal arbeidsgruppen:

- Anbefale tiltak for å utvikle de sentraladministrative tjenestene som gis til støtte for oppfølging av eksternt finansiert virksomhet. Det forutsettes at fakultetene fortsatt skal ha det personalmessige og økonomiske driftsansvaret for oppfølging av porteføljen, og tjenestene skal støtte opp om fakultetenes og instituttens linjeansvar.
- Utarbeide forslag til oppgaver, innretning, kompetanse og dimensjonering for disse tjenestene ved UiB.
- Sikre at organiseringen av tjenestene støtter opp om fakultetenes og instituttens linjeansvar.
- Vurdere hvilke behov det er for felles retningslinjer, rutiner, maler og systemer.
- Beskrive og gi anbefaling til god arbeidsflyt i arbeidsprosessen fra oppstart til avslutning.
- Anbefale tiltak som kan medvirke til bedre forståelse for sammenhengen mellom BOA-økonomien og grunnbevilgningsøkonomien på fakultets- og instituttnivå.
- Vurdere behovene for kompetanseutvikling innen tjenester som gis til støtte for eksternt finansiert aktivitet.

Arbeidet skal omfatte alle fagområder som er involvert i oppfølgingen av eksternt finansiert virksomhet (personal, økonomi, forskningsadministrasjon og juridiske tjenester, m.m)

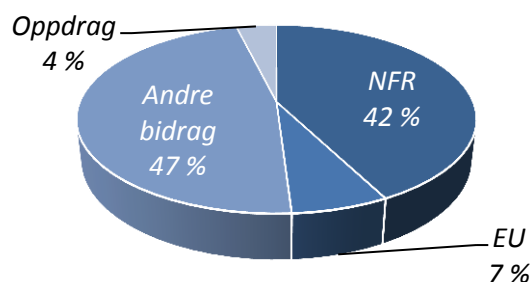
Fakultetenes omfang av søknader varierer og det kan være ulike behov for tjenester. Arbeidsgruppens forslag skal ta hensyn til dette i sine anbefalinger.

Arbeidet skal ses i sammenheng med arbeidet innen delprosjektet «strategisk arbeid for et anerkjent forskningsuniversitet» og delprosjektet «søknader med konkurransekraft».

## 1.2 Bakgrunn

Bidrags- og oppdragsfinansierte aktivitet (BOA) er en omfattende del av Universitetet i Bergen (UiB) sin virksomhet og gir viktige inntekter til finansiering av utstrakt forskningsaktivitet, innovasjon og forskningsinfrastruktur. BOA-virksomheten danner grunnlag for doktorgrader, karriereutvikling og bredt samarbeid nasjonalt og internasjonalt og er avgjørende for videre utvikling av universitetets virksomhet. UiB har klare ambisjoner om vekst i den eksterntfinansierte aktiviteten.

I 2013 var omfanget av BOA 725 millioner kroner, noe som utgjør omtrent en femtedel av UiB sin totale aktivitet. Av total BOA var i overkant av 40 % finansiert av Norges Forskningsråd (Forskningsrådet/NFR), rundt 7 % finansiert av EU, i underkant av 50 % finansiert av andre bidrag og rundt 4 % var oppdragsaktivitet.



Figur 1 BOA fordelt på hovedfinansieringskilder 2013

Administrative tjenester må legge forholdene best mulig til rette for prosjektledere som skal gjennomføre ulike forskningsprosjekter. Fakulteter og institutter må ha tilgang på sentraladministrative tjenester som støtter opp om et samlet prosjekteierskap og en helhetlig økonomiforvaltning.

Prosjektporteføljen har prosjekter av ulik størrelse og kompleksitet. De finansieringskildene ved UiB som administrativt sett vurderes som mest krevende er EUs rammeprogrammer for forskning, FP7 og Horizon 2020 (H2020), samt de store programmene fra Forskningsrådet som for eksempel Senter for fremragende forskning (SFF) og Senter for fremragende innovasjon (SFI). Disse programmene har høye krav til både søknadsarbeid og prosjektgjennomføring. Tildeling av prosjekter fra disse programmene til det enkelte fagmiljø/institutt vil skje sjeldnere enn for andre programmer og finansieringskilder, og det vil være krevende for mange fagmiljøer å bygge opp tilstrekkelig administrativ kompetanse.

Prosesen med eksternt finansierte prosjekter (BOA-prosjekter) omtales administrativt som BOA-prosessen og deles opp i seks faser. Se figur under.



Figur 2 Fasene i BOA-prosessen

I korthet kan de ulike fasene beskrives som følger: Planleggings- og posisjoneringsfasen handler om å holde seg oppdatert og informere om utlysninger. I søknadsfasen utarbeides, kvalitetssikres og sendes søknadene. I kontraktfasen forhandles og signeres kontraktene. I oppstartsfasen opprettes og settes prosjektene i gang både faglig og administrativt. I gjennomføringsfasen skal forskning og faglige aktiviteter gjennomføres, og rapportering og økonomioppfølging skal skje i henhold til kontrakt. I avslutningsfasen skal prosjektene gjøres opp økonomisk og faglig rapportering skal ferdigstilles.

### 1.3 Rammer

Dette delprosjektet, OU3: *Profesjonell prosjektstøtte*, skal fokusere på fasene fra oppstart til avslutning (driftsfasene), mens delprosjekt OU2: *Søknader med konkurransekraft* skal fokusere på de tre første fasene i BOA-prosessen (søknadsfasene).

I arbeidet med delprosjektet erfarer vi at kvalitet i planleggings- og posisjoneringsfasen, søknadsfasen og kontraktfasen er avgjørende for god kvalitet og fremdriften i driftsfasene i prosjektet. Riktige vurderinger må gjøres i søknadsfasene på områder som prosjektbudsjettering,

overhead, egeninnsats, samarbeidspartnere, tilsetninger, klassifisering av bidrag versus oppdrag og avklaringer i forhold til merverdiavgift. Prosjektgruppen har hatt tett dialog med OU2.

Det er fastslått i OU3s mandat at instituttene (prosjekteierne) fortsatt skal eie og drifte prosjektene. Det innebærer at den administrative støtten i stor grad gis fra administrasjonen ved enhetene (heretter fagnær administrasjon). Dette er i tråd med myndighetsstrukturen og delegering av ansvar til fakulteter og institutter på UiB. Det kan også ses som hensiktsmessig som følge av BOA-virkoshetens omfang og fordi det er viktig at prosjektenes førstelinjestøtte har nærhet og kjennskap til prosjektenes faglige aktivitet. På bakgrunn av dette er det naturlig å fastslå at sentraladministrasjonens rolle i all hovedsak skal være rådgivende og koordinerende. En slik innretning forutsetter en nødvendig kapasitet i den fagnære administrasjonen samtidig som det krever høy kvalitet og tilgjengelighet i de sentraladministrative tjenestene.

Økonomiavdelingen (ØKA) har et viktig ansvar for å ivareta kompetanseutvikling, eierskap, utvikling og drift av økonomisystemet. Økonomisystemet inkluderer blant annet prosjektmodulen Oracle Project Accounts (PA) og rapportverktøyet Discoverer, som begge er sentrale verktøy i prosjektoppfølgningen.

De sentraladministrative avdelingenes roller i driftsfasene er i dag ulike. ØKA er i stor grad involvert og tilbyr brukerstøtte via IT-avdelingens elektroniske problemdatabase og workshoper. Avdelingen utvikler rutiner og dokumentasjon som er tilgjengelig på UiBs ansattssider i tillegg til å bidra med generell rådgivning. ØKA holder også økonomi-, system- og EU-kurs. Selv om de andre avdelingene er mindre direkte involvert, blir de kontaktet ved problemstillinger innenfor deres fagområder.

For EU-prosjekter er prosessen annerledes enn ved andre prosjekter og sentraladministrasjonen er mer involvert. EUs kompliserte regelverk, mange programmer og bruk av engelsk språk har tydeliggjort behovet for egne rådgivere med spisskompetanse på EU. Disse er stort sett tilknyttet sentraladministrasjonen. Noen av oppgavene i driftsfasene utføres i samarbeid mellom sentral- og fagnær administrasjon. ØKA og Forskningsadministrativ avdeling (FA) inviterer til oppstartsmøte med alle involverte parter; prosjektleder, prosjektøkonom, instituttledelse og fakultetsøkonom. I noen EU-prosjekter der UiB er koordinator er EU-rådgivere fra ØKA administrative prosjektledere. Dette gjelder over halvparten av koordinatorprosjektene med mange partnere, og om lag en tredjedel av alle koordinatorprosjektene<sup>1</sup>.

## 2 Profesjonell prosjektstøtte i alle driftsfaser

### 2.1 Et tverrfaglig BOA-team i sentraladministrasjonen

Fakultetene peker på at det er lite formalisert samarbeid mellom de ulike avdelingene i sentraladministrasjonen, og at det er behov for et integrert, sentralt støtteapparat som ser det som en felles oppgave å støtte opp om arbeidet med å utvikle konkurransedyktige søknader og bidra til profesjonell prosjektstøtte. OU2 og OU3 støtter disse vurderingene og har i fellesskap utarbeidet en anbefaling om å etablere et sentralt BOA-team ved UiB.

Ressurser ved ØKA og FA har de siste årene samarbeidet tett om administrative utfordringer knyttet til innhenting og håndtering av eksterntfinansierte forskningsprosjekter, blant annet ved å

---

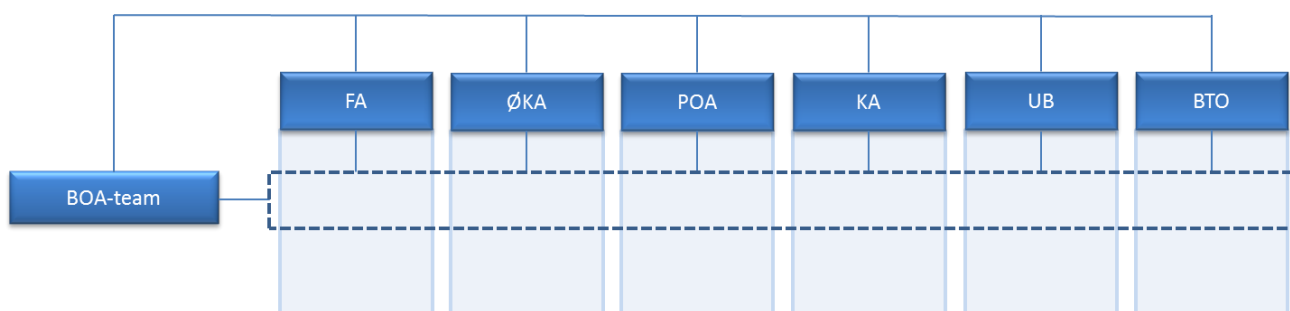
<sup>1</sup> Se oversikt i vedlegg 2.

dele på en stillingsressurs. Erfaringene fra dette samarbeidet har vært positive. Samtidig tilsier kompleksiteten og kravene i flere av utlysningene fra Horizon 2020 og Forskningsrådet at det er behov for å trekke kompetanse fra andre avdelinger mer inn i dette arbeidet, og at det er behov for et mer formalisert samarbeid mellom ulike avdelinger. I tillegg til den BOA-kompetansen som allerede er utviklet ved FA og ØKA, foreslår OU2 og OU3 at dedikerte ressurser fra Personal- og organisasjonsavdelingen (POA), Kommunikasjonsavdelingen (KA) og Universitetsbiblioteket (UB) får et tydeligere ansvar for søknads- og prosjektstøtte, og at ressurser fra alle disse avdelingene organiseres i et sentralt BOA-team.

OU2 og OU3 ser for seg at teamet skal ha en sentral rolle i både søknads- og driftsfasene av prosjektene. Kompetansen som bygges opp gjennom livsløpet til prosjekter er viktig lærdom å ta med i nye utlysninger og nye søknadsprosesser. Det foreslås en modell der alle BOA-rådgiverne ved FA og ØKA inngår i teamet, sammen med en til to dedikerte stillingsressurser fra POA, KA og UB. Delprosjektene foreslår videre at rådgiverne utvikler spisskompetanse på ulike finansieringskilder, og blir programekspert i teamet. Teamet organiseres i en matrise og ledes av en koordinator (teamleder) med en forankret lederfunksjon. Medlemmene i teamet må ha klare mandater og øremerket tid til å bidra inn i teamet. Dette krever tydelig ledelsesforankring i de sentraladministrative avdelingene.

Samhandling og kunnskapsdeling er en forutsetning for at tjenestene fra rådgiverne i BOA-teamet skal utvikles på en god måte. Delte stillinger og/eller hospiteringsordninger mellom sentraladministrative avdelinger bør vurderes for å knytte teamet tett sammen. En slik organisering vil sikre en kontinuerlig «tverr-administrativ» kompetanse i teamet og et kontinuerlig samarbeid på tvers av administrative kompetanseområder og avdelinger. BOA-teamet må ha faste møtepunkter for gjensidig oppdatering på BOA-området med erfaringsutveksling og drøfting av aktuelle problemstillinger.

For at et sentralt BOA-team skal fungere som en støtte og rådgiver for fakultetene, mener OU2 og OU3 det er en forutsetning at teamet er i stand til å samarbeide med og utnytte den administrative kompetansen og støtteapparatet som er bygd opp på fakultetene og instituttene. Videre er det viktig å koordinere arbeidet inn mot samarbeidende organisasjoner, og da spesielt Bergen Teknologioverføring (BTO), som er satt opp for å være UiBs spisskompetanse på innovasjon og kommersialiseringsprosjekter. Det anbefales derfor at kompetanse fra BTO får en tilknytning til BOA-teamet. Det er et økende krav om å inkludere innovasjonsaktiviteter i forskningen. Dette ser man blant annet i Horizon 2020 der innovasjonsaktiviteter skal rettes mot spesifikke tema og samfunnsutfordringer.



Figur 3 Matriseorganisert BOA-team

Et samlet team vil bidra til at BOA-kompetansen blir lettere tilgjengelig for fakulteter og institutter og vil gjøre sentraladministrasjonen på UiB bedre rustet til å håndtere utfordringer knyttet til BOA. Det finnes i dag ikke et felles kontaktpunkt for henvendelser knyttet til problemstillinger for hele BOA-prosessen. Spørsmål i driftsfasene rettes i hovedsak via IT-avdelingens elektroniske problemdatabase, mens i søknadsfasene rettes de via mail/telefon til ulike enkeltpersoner. Et slikt system er sårbart, og gir ingen mulighet til å registrere responstid og/eller loggføre spørsmål. Fakultets- og instituttansatte bør gis mulighet til å rette spørsmål til BOA-temaet gjennom en sentral portal, for eksempel i form av en «help-desk». OU2 og OU3 vil ikke foreta en vurdering av hvilke digitale løsninger som vil være mest hensiktsmessig, men støtter seg på anbefalingene fra OU6 om at «tilgang til tjenester fra sentraladministrasjonen bør videreutvikles og styrkes ved å etablere en felles digital brukerstøtte».

#### **OU2 og OU3 anbefaler i fellesskap:**

- Det etableres et sentralt, koordinert og integrert BOA-team som innehar ulik administrativ kompetanse og som samarbeider tett for å utvikle konkurransedyktige søknader og profesjonell prosjektstøtte. Teamet består av rådgivere fra FA, ØKA, POA, KA, UB og BTO.
- Teamet organiseres i en matrise med en koordinerende teamleder og tilbyr differensiert støtte gjennom hele BOA-prosessen.
- Det etableres en digital plattform som kan benyttes ved henvendelser til BOA-teamet. FA administrerer plattformen, og alle saker loggføres.

#### **2.1.1 BOA-teamet i driftsfasene**

I driftsfasene vil BOA-teamet dra stor nytte av kunnskapen de har opparbeidet ved å ha bidratt helt fra planleggings- og posisjoneringsfasen. Viktige oppgaver vil være å fungere som programekspert og bidra med utarbeiding av rutiner, fremgangsmåter, opplæring og sjekklister. Teamet må også ha ansvar for informasjon om BOA på ansattssidene. BOA-teamet skal i fellesskap være rådgivere og bistå den fagnære administrasjonen i konkrete problemstillinger som oppstår i driften av prosjektene. Det vil være ulik tidsbruk for de ulike rådgiverne i de forskjellige fasene. I driftsfasene er det rådgiverne fra ØKA som hovedsakelig vil koordinere BOA-teamets oppfølging av henvendelser.

#### **2.2 Prosesskartlegging**

Arbeidsgruppen erfarer at god støtte til prosjekteiere og prosjektledere forutsetter at alle som har roller i prosjektadministrasjonen har nødvendig kunnskap om arbeidsflyten i BOA-prosessen. I tilbakemeldingene fra fakultetene er det etterspurt en håndbok for håndteringen av BOA-prosjektene fra A til Å, som skal være lett tilgjengelig og kan benyttes som et oppslagsverk. En slik håndbok bør vise hva som skjer i de ulike fasene og knyttes opp mot regelverk, rutiner og brukermanualer.

Arbeidsgruppen mener at det er behov for å ha bedre oversikt over roller, prosesser, og arbeidsflyt både i sentraladministrasjonen, i den fagnære administrasjonen og i samhandlingen mellom de to. ØKA og FA har tidligere i samarbeid utviklet utkast til prosesskart og rollebeskrivelser for BOA-



prosessen<sup>2</sup>. Dette arbeidet er imidlertid ikke sluttført eller forankret i organisasjonen. Et resultat av dette arbeidet er BOA-wikien<sup>3</sup>, som for øvrig blir sett på som et godt verktøy.

**OU3 anbefaler:**

- Det utarbeides prosesskart for BOA-prosessen som synliggjør roller, ansvar og arbeidsflyt mellom avdelingene i sentraladministrasjonen og mellom nivåene i organisasjonen.
- Sjekklistene for oppgaver, bruksanvisninger og rutiner må gjøres lett tilgjengelig i tilknytning til disse beskrivelsene.
- I prosessarbeidet bør det benyttes et hensiktsmessig verktøy og dedikerte personressurser (eventuelt eksterne) som skal drive arbeidet frem. Alle de ulike nivåene i organisasjonen må involveres for å sikre forankring.

### 2.3 Oppdatere BOA-reglementet

Retningslinjer for bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet ved Universitetet i Bergen<sup>4</sup>, er godkjent av Universitetsstyret i møte 14. februar 2008. Mange av bestemmelsene er utdaterte og gir ikke lenger riktig informasjon. Det gjelder blant annet klassifisering av prosjekter, merverdispørsmål og egenfinansiering. Et oppdatert reglement vil være nødvendig i et arbeid med prosesskartlegging.

**OU3 anbefaler:**

- Retningslinjene for bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet må oppdateres og det bør settes ned en prosjektgruppe bestående av relevant kompetanse.

### 2.4 Prognoseverktøy for BOA

For å ivareta fagmiljøenes prosjekteieransvar og sikre grunnlag for strategiske beslutninger er det viktig at sentraladministrasjonen bidrar med verktøy for analyser og prognoser for BOA-aktiviteten. Å kunne planlegge for fremtidige inntekter og aktivitet gir blant annet grunnlag for strategiske valg innenfor personalforvaltning og planlegging av ressurskrevende tiltak. Særlig viktig er dette for finansieringskilder som genererer ekstra inntekter i form av belønningsmidler fra Kunnskapsdepartementet.

**OU3 anbefaler:**

- UiB bør vurdere mulighetene for å ta i bruk prognosefunksjonalitet i prosjektmodulen. Funksjonaliteten er allerede i bruk i Uni Research og bør kunne utvikles og tilpasses til UiB.

<sup>2</sup> Se eksempel på prosesskart i vedlegg 1.

<sup>3</sup> [https://wiki.uib.no/okonomi/index.php/BOA\\_prosessene](https://wiki.uib.no/okonomi/index.php/BOA_prosessene)

<sup>4</sup> <http://regler.app.uib.no/regler/Del-4-OEkonomi-eiendom-og-IKT/4.1-OEkonomiforvaltning/4.1.5-Bidrags-og-oppdagsfinansiert-aktivitet/Retningslinjer-for-bidrags-og-oppdagsfinansiert-aktivitet-ved-Universitetet-i-Bergen>

## 2.5 Videreutvikle opplæringen

ØKA får gode tilbakemeldinger fra fakultetene på sin kurspakke rettet mot nyansatte som skal arbeide innenfor økonomiområdet og/eller ha budsjettmyndighet. Dette er kurspakker som tilbys en gang per semester og som krever en del ressurser å gjennomføre. ØKA blir i noen sammenhenger likevel en flaskehals i å få nyansatte raskt nok sertifiserte til å bruke økonomisystemet og det gjør at det må arrangeres ekstrakurs ved behov.

### OU3 anbefaler:

- Sentraladministrative avdelinger bør, av effektivitetshensyn og for å få nyansatte i fagnær administrasjon raskt operative, vurdere mulighetene for å benytte seg av e-læring i noen grad.

## 3 Profesjonell prosjektstøtte i oppstartsfasen

Når kontraktene er signert, er det viktig at det skjer en overlevering av kontrakten til prosjekteier. Overleveringen må sikre god kommunikasjon mellom de involverte partene og bidra til at de faglige aktivitetene i prosjektet kommer i gang som planlagt. Erfaringene viser at denne prosessen ikke alltid er like effektiv og prosjektene blir forsinket faglig og administrativt. Ofte er forsinkelsene relatert til stillinger og ansettelser, men det kan også handle om innkjøp av utstyr og uklarheter i kontrakten, for eksempel rundt klassifisering av om prosjektet er oppdrag eller bidrag.

For de aller fleste prosjekter skal den fagnære administrasjonen selv bistå prosjektleder med å koordinere oppstarten av prosjektet. Sentraladministrasjonen bør bidra med gode standardrutiner og sjekklister for hva som bør gjøres. Alle slike hjelpemidler må være enkle og lett tilgjengelige på ansattssidene.

Vi viser til 2.2 Prosesskartlegging, og mener at tydeliggjøringen av hvem som har ansvar for hva og når vil bidra til at oppstarten blir mer effektiv. Gode rutiner for kontrakter er viktig, og OU2 omtaler disse i sin rapport.

### 3.1 Oppstartsmøte

ØKA og FA erfarer at det er av stor verdi å holde oppstartsmøter for EU-prosjektene. Rådgiverne inviterer prosjektleder og den fagnære administrasjonen til en gjennomgang av kontrakten. I gjennomgangen blir de administrative og økonomiske kontraktsdetaljene gjennomgått. Det kan være hvilke kostnader som er godkjent, krav til rapportering, betalingsprosedyrer og kommunikasjon og samarbeid mellom partnerne. I tillegg blir prosjektspesifikke spørsmål og problemstillinger diskutert.

Et slikt møte bidrar til en god overlevering av kontrakten til prosjekteier, og alle får en felles forståelse for prosjektet og hva det impliserer av aktiviteter og forpliktelser. Prosjektet kommer raskt i gang og prosjektleder blir i stand til å følge oppsatte planer i kontrakten.

Erfaringene viser at det for andre prosjekter enn EU, er ulikt hvordan instituttene rutiner er lagt opp rundt overlevering av kontrakt.

**OU3 anbefaler:**

- BOA-teamet, i dialog med fagnær administrasjon, inviterer til oppstartsmøter for flere typer prosjekter enn EU-prosjekter. For eksempel Forskningsrådets SFF-, SFI- og infrastrukturprosjekter.
- BOA-teamet tilpasser opplegget for oppstartsmøter til fagnær administrasjon, slik at det er enkelt for prosjekteier selv å avholde oppstartsmøte for andre prosjekter. Formen på møtene må nødvendigvis variere for ulike typer prosjekt. Det sentrale er at prosjektleder og fagnær administrasjon sammen gjennomgår planene for prosjektet og bidrar til at prosjektet kommer i gang i henhold til kontrakt. BOA-teamet utarbeider en sjekklister som kan brukes som utgangspunkt for gjennomgangen.

### 3.2 Formidling av BOA-prosjektet

For UiB er det viktig å legge til rette for at forskningsaktivitet i prosjekter som er oppnådd gjennom hard konkurranse blir synlig. Dette skjer selvsagt primært gjennom den betydelige faglige formidlingen, men handler også om å synliggjøre og profilere prosjektene. Det bør legges til rette for at prosjektene kan synliggjøres og presenteres enkelt på UiBs nettsider.

**OU3 anbefaler:**

- KAs BOA-teammedlemmer utarbeider konsept og plan for formidling av UiBs prosjektportefølje.
- Systemgruppen ved ØKA bør i samarbeid med BOA-teamet vurdere om fasiliteter som ligger i prosjektmodulen kan utvikles slik at man ved opprettelsen av prosjektet kan velge om en avgrenset beskrivelse av prosjektet skal legges ut på internett. Det er muligheter i prosjektmodulen for å ha link mellom systemet og nettsidene.

### 3.3 Administrativ prosjektleder EU-koordinatorprosjekter

Når forskere ved UiB vinner prestisjefylte EU-prosjekter i hard konkurranse med resten av Europa, er det svært viktig at den administrative støtten til slike prosjekter har relevant kompetanse på de formelle kravene EU setter. Det bør være enkel tilgang til slik kompetanse for å ivareta kontakt med kommisjonen, partnerne i prosjektet og prosjektledelse. Arbeidsgruppen oppfatter at fakultetene ønsker at sentraladministrasjonen tar et større ansvar i administrering av koordinatorprosjekter bevilget gjennom EUs rammeprogram (H2020). Det å være koordinator for et konsortium medfører en rekke tilleggsoppgaver som man ikke har som vanlig partner. Dette er ressurskrevende og krever stor grad av spisskompetanse. Ved flere fakulteter er EU-porteføljen begrenset og det er utfordrende å bygge opp tilstrekkelig administrativ spisskompetanse lokalt.

### **OU3 anbefaler:**

- Det gjøres til en hovedregel at EU-koordinatorprosjekter med flere partnere (konsortium) har en administrativ prosjektleder fra ØKAs BOA-rådgivere.

Dette vil kreve noe økt kapasitet i ØKA, siden det må være personressurser med opparbeidet kompetanse klar ved nye prosjekter av denne typen. Slik EU-prosjektene er i dag, vil de ofte kunne finansiere hele eller deler av den tiden BOA-rådgiveren jobber for prosjektet. Det vil fortsatt være instituttet som er prosjekteier, og dette krever en god dialog mellom administrativ prosjektleder og prosjekteier.

## **4 Profesjonell prosjektstøtte i gjennomføringsfasen**

Fakulteter og institutter som prosjekteiere har et ansvar for å legge forholdene til rette for at prosjektet gjennomføres i henhold til kontrakt og rutiner. Prosjektleder trenger den nødvendige støtte og avlastning for å kunne gjennomføre sin forskning etter de planer som er lagt opp i prosjektet. Det er prosjekteier som rapporterer faglig og økonomisk til finansieringskilde og den fagnære administrasjonen trenger støtte fra sentraladministrasjonen for å kunne vedlikeholde budsjetter og gi økonomisk status.

Fakultetene melder at det er utfordringer knyttet til økonomirapporter for prosjektene. Det kan være tendenser til at rapportene blir mer uoversiktlige jo mer komplekse prosjektene er, og oppdatering av prosjektbudsjettene oppleves som tungvint og blir nedprioritert. Rapportering i EU-prosjekter er et område som er krevende på grunn av omfattende regelverk og begrensede ressurser med spisskompetanse i organisasjonen. En annen særlig utfordring er å følge bevegelsene mellom grunnbevilgningsøkonomien og prosjektene, og forstå helheten i økonomien.

For å kunne gi god prosjektstøtte i gjennomføringen av prosjektet, må den fagnære administrasjonen ha gode verktøy lett tilgjengelige. Sentraladministrasjonen har et ansvar for å utarbeide og gjøre disse lett tilgjengelige.

### **4.1 Sammenhengen mellom grunnbevilgningen og BOA**

UiBs økonomi består av grunnbevilgningen (GB) og eksterne midler fra en rekke ulike bidrags- og oppdragsgivere i inn- og utland. De eksternfinansierte prosjektene står overfor krav om å synliggjøre alle kostnader i både budsjett og regnskap. Kravene fører til ulike transaksjoner, noen har realøkonomiske konsekvenser og andre har synliggjøringseffekter. Dette kan medføre uklarheter og misforståelser knyttet til overhead, egenfinansiering, egenandeler og hvordan prosjektøkonomien påvirker grunnbevilgningsøkonomien. Kompetanse og kunnskap hos den fagnære administrasjonen i deres rådgivning til prosjekteier og prosjektleder er viktig for å sikre en god økonomistyring. Dagens opplæring oppleves ikke å gi tilstrekkelig kompetanse til å ivareta disse oppgavene knyttet til lederstøtte.

**OU3 anbefaler:**

- ØKA utvikler et nytt kurs som på en enkel måte tar for seg sammenhengen mellom GB- og BOA-økonomien. ØKA har gjennomført slike kompetanseoppbyggende aktiviteter tidligere, men ikke formalisert det som et kurs som tilbys til hele organisasjonen.
- Vi anbefaler også at ØKA utvikler en ny økonomirapport som enkelt viser sammenhengen mellom alle de ulike interne transaksjonene mellom GB og BOA i regnskapet.

## 4.2 Forbedre økonomirapporter til prosjektleder

Det er svært viktig at prosjektledere til enhver tid enkelt kan følge økonomiutviklingen i prosjektene sine slik at beslutningsgrunnlaget for faglige planer er godt. Gruppen erfarer at dagens økonomirapporter ikke er nok tilpasset til å tjene et slikt formål.

**OU3 anbefaler:**

- ØKA utarbeider en rapport som kan sortere på prosjektleder og hvor man enkelt lister opp alle prosjektene til vedkommende. Rapporten må inneholde alle prosjektnavn og -nummer, avtalesum, totalbudsjett, regnskapsført sum og hva har man igjen på prosjektene, per år og totalt i perioden.

## 4.3 Avstemmingsmal for H2020

EU-prosjektene har rapporteringsperioder som varierer fra program til program. Det skal rapporteres om både faglige og økonomiske resultater. De økonomiske rapporteringene krever god innsikt i gjeldende regelverk og stor grad av nøyaktighet. Alle regnskapstransaksjoner må revideres av ØKA før de settes opp i EUs rapporteringsskjema, «Form C». Rutinen er at den fagnære administrasjonen tilrettelegger grunnlaget og sender til ØKA for revisjon.

Begrensede hjelpemidler og begrenset erfaring gjør at kvaliteten på rapporteringsgrunnlaget som skal revideres ikke alltid er like god. Dette medfører dobbeltarbeid og ineffektivitet.

**OU3 anbefaler:**

- Videreutvikling av den elektroniske malen som skal brukes til avstemming og standardisering av grunnlaget som sendes til ØKA for revisjon i H2020-rapportering. Malen bør programmeres slik at nøyaktig utfylling av data sikres, all dokumentasjon legges ved og alle tall stemmer.

Dette tiltaket er tidligere blitt diskutert og planlagt i ØKA og FA, og det er et spørsmål om å få nok ressurser til å utvikle løsninger som gjør at man kan bruke mer tid på kvalitetssikring heller enn fremskaffing av tallgrunnlag og dobbeltarbeid.

Anbefalingen vil øke kvaliteten på data inn til sentraladministrasjonen og til EU og gjøre denne oppgaven mer effektiv for både fagnær administrasjon og sentraladministrasjonen. Denne anbefalingen vil være et «quick-win»-tiltak fordi verktøyet kan utvikles på relativt kort tid og vil få positive effekter med en gang det tas i bruk.

#### 4.4 Enklere budsjettering i prosjektmodulen

For at økonomisystemet skal gi riktig informasjon om status i forhold til oppdaterte planer er det viktig at prosjektbudsjettenes blir oppdatert og rebudsjettert jevnlig. Oppdaterte budsjetter bidrar til god økonomistyring på prosjekt-, institutt-, fakultetets- og institusjonsnivå.

I dag er det tidkrevende å rebudsjettere prosjektbudsjettenes i prosjektmodulen, og jo større og mer komplekse prosjektene er, desto mer komplisert og krevende er operasjonen. Dette fører til at denne oppgaven ikke blir prioritert.

Systemgruppen ved ØKA utvikler nå en budsjetteringsmal for Uni Research som snart er ferdig testet og skal tas i bruk i nær fremtid. Dette er en mal som er basert på Excel-funksjonalitet med avanserte tilpasninger. Budsjetten som er laget i Excel kan lastes direkte inn i prosjektmodulen. Planen er å videreutvikle og tilpasse denne malen til UiB sitt behov raskest mulig.

Å tilby dette verktøyet vil medføre høyere kvalitet på informasjonen i prosjektmodulen og dermed gi bedre grunnlag for å budsjettere, utarbeide prognoser og analysere økonomien.

##### OU3 bemerkninger:

- Denne løsningen er allerede under utvikling og vil være en «quick-win» som kan tas i bruk ved UiB i løpet av kort tid og forventes å bli godt mottatt i organisasjonen.

Dette handler også om å bidra til at administrasjonen jobber mer effektivt og smartere og at kvaliteten på arbeidet blir bedre.

## 5 Profesjonell prosjektstøtte i avslutningsfasen

I avslutningen av prosjektene har prosjekteier et ansvar for å planlegge slutføringen av prosjektet i henhold til kontrakt og rutiner. I forskningsprosjekter vil den faglige aktiviteten ofte videreføres på ulike måter, og publikasjoner kommer gjerne i etterkant av formell prosjektavslutning.

Administrativt er det viktig å legge til rette for at økonomisk sluttrapport utarbeides, at slutfaktura sendes, at prosjektet avsluttes i økonomisystemet til riktig tid og at personalmessige avklaringer er gjort i god tid før avslutning.

Arbeidsgruppen erfarer at det er utfordringer knyttet til å få avsluttet prosjektene i henhold til planen. Prosjektavslutningsrutinen ØKA har utarbeidet oppfattes som tungvint både praktisk i prosjektmodulen og formelt. I tillegg kan valutaproblematikk, håndtering av ubrukte midler på prosjektet, slutfakturering, prosjektforlengelser som ikke er registrert og personalmessige forhold være utfordrende.

I arbeidet med å avslutte et prosjekt er det viktig å ha oversikt over beslutninger som må tas og praktiske oppgaver som må gjennomføres. Gode rutiner er vesentlig for at avslutningen skal bli gjennomført i tide og i overenstemmelse med planer, lover og regler.

## 5.1 Prosjektavslutningsmøte

For å få til en effektiv prosjektoppfølgning er det viktig å ha tett dialog med prosjektleder gjennom hele prosjektets levetid. Dette er en viktig oppgave for den fagnære administrasjonen på institutter og fakulteter. Når prosjektperioden nærmer seg slutten, må det besluttes om det er behov for å søke om forlenget prosjektperiode. Når prosjektet skal avsluttes, må det avklares hvordan det skal gjøres rent praktisk og administrativt. Dette handler om ansettelsesforhold, utstyr, lokaler og prosjektmidler, og det er viktig at avklaringene blir gjort til riktig tid.

### OU3 anbefaler:

- BOA-teamet utvikler et opplegg for prosjektavslutningsmøte, på samme måte som for oppstartsmøte. Den fagnære administrasjonen arrangerer møte med prosjektleder og går gjennom en sjekklister for den siste BOA-fasen. Listen bør blant annet inneholde gjennomgang av økonomisk status, ansettelsesforhold, utstyr, lokaler, plan for formidling, og lover og regler knyttet til forskningsresultater.
- I tillegg bør det, allerede ett års tid før sluttdato for prosjektet, holdes et forberedende møte for å avklare om prosjektet skal forlenges og hva som skal termineres når.
- BOA-teamet bidrar i avslutningsmøter for store og komplekse prosjekter som SFF, SFI og noen EU-prosjekter.

## 5.2 Forenkle prosjektavslutning i prosjektmodulen

Rutinen for prosjektavslutning oppfattes som tungvint av den fagnære administrasjonen. Dette trekkes fram som en av grunnene til at prosjektavslutningen blir utsatt og man får en noe uryddig prosjektportefølje. Vi viser til 5.1 Prosjektavslutningsmøte.

### OU3 anbefaler:

- ØKA forenkler rutinen for prosjektavslutning i prosjektmodulen. Vi foreslår at signerte prosjektavslutningsskjema, som allerede sendes til ØKA for regnskapsføring, er tilstrekkelig dokumentasjon til at prosjektet kan lukkes av ØKA etter at dette er regnskapsført.

En slik forenkling vil bidra til mindre oppfølging både for den fagnære administrasjonen og for ØKA. Når prosjektene blir raskere lukket gir informasjonen i prosjektmodulen et riktigere bilde av situasjonen i BOA. Dette er viktig for ledelsesstyring på alle nivå.

### 5.3 Workshoper for avslutning i prosjektmodulen

For å motivere til å rydde i prosjektporteføljen, har ØKA arrangert avslutningsworkshoper for den fagnære administrasjonen. Dette er et initiativ som har kommet fra instituttene. I workshopene sitter rådgivere fra ØKA og den fagnære administrasjon sammen og jobber systematisk med avslutning av prosjekter. Dette fungerer som hjelp til selvhjelp og bidrar til at instituttene får mer orden i sin BOA-portefølje.

#### **OU3 bemerker:**

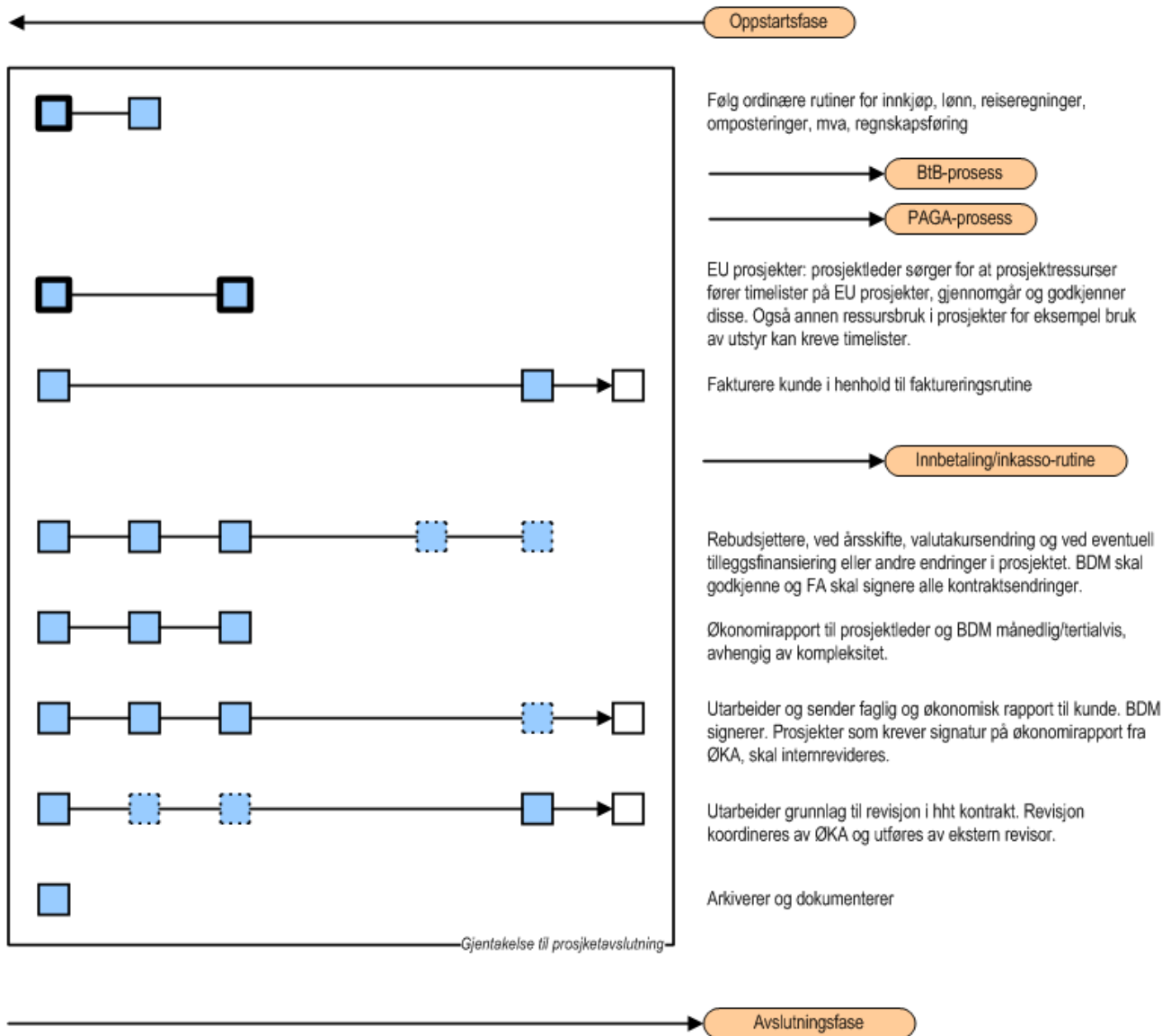
- Det er gjennomført slike workshoper med et par institutter. Disse var vellykket og flere enheter har signalisert at de ønsker å gjennomføre tilsvarende.



# Vedlegg

## Vedlegg 1: Eksempel på tidligere utkast til prosesskart

Prosessnavn <b>Gjennomføringsfase</b>			Virksomhet <b>BOA</b>
Versjon <b>0.1</b>	Dato <b>06.05.2013</b>	Status <b>Under utarbeidelse / Ferdig / Godkjent</b>	



## Vedlegg 2: Oversikt over koordinatorprosjekter EU

FP7-koordinatorprosjekt per 2014		
Type	Antall	Administrert av BOA-gruppa/ØKA
Collaborative projects	14	8
Coordination and support actions	1	-
Marie Curie - Mono beneficiary	12	-
Marie Curie - Multi beneficiary	2	1
ERC - Mono beneficiary	7	-
ERC - Multi beneficiary	2	2
<b>Totalt</b>	<b>38</b>	<b>12</b>

Kilde: PA/økonomisystemet, BOA-gruppen/ØKA