

IHR
Eksternfinansiert virksomhet (EFV)

Rapport fra
Arbeidsgruppe 4

Januar 2013

Innhold

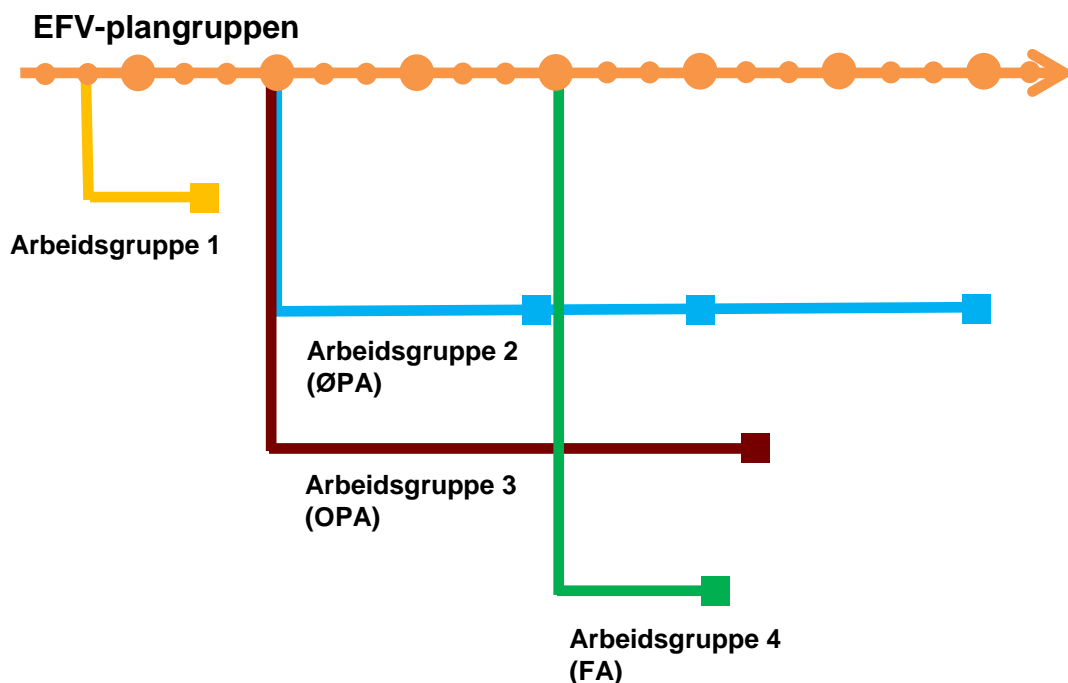
Innhold	2
Introduksjon	3
Gjennomføring	3
Gruppens sammensetning	3
Arbeidsform og grunnlag.....	4
Forutsetninger	4
Oversikt over administrative roller	4
Sentrale funn	5
Forslag til tiltak og oppfølging	6
Støtteverktøy.....	6
Avklaring av roller, policy og ansvar	7
Porteføljeforvaltning	7
Opplæring	8
Prosjektperiode	8
Oppsummering.....	8
Vedlegg A - Mandat	9
Vedlegg B – Prosess-tabeller	10
Søknadsfase	10
Oppstartsfase	14
Driftsfase	16
Prosjektavslutning	19

Introduksjon

I Internt handlingsrom (IHR) skal de administrative rutinene ved UiO gjennomgå i detalj. Målet er å komme frem til systemer, rutiner og organisasjonsformer som gir en effektiv og profesjonell administrasjon og som dermed bidrar til å øke det interne økonomiske handlingsrommet for forskning og utdanning.

Plangruppen for Eksternfinansiert virksomhet (EFV) er én av seks plangrupper i IHR, i tillegg til at det kjøres et eget prosjekt rundt sentraladministrasjonen kalt SA5. EFV-plangruppen skal utarbeide forslag til oppfølging av eksternfinansiert virksomhet, som sikrer at universitetet har kontroll med finansiering, utvikling og resultater av denne virksomheten. Gruppen skal finne fram til løsninger som gjør arbeidsdagen enklere for den enkelte prosjektleder og for forskere og annet personell som deltar i eksternfinansierte prosjekter.

Denne rapporten er resultatet fra Arbeidsgruppe 4 nedsatt av EFV-plangruppen, med spesielt fokus på administrativ støtte rundt initiering og gjennomføring av eksternfinansierte prosjekter. Se vedlegg A for gruppens mandat. I figur 1 er arbeidsgruppens forhold til de andre prosessene i plangruppen skjematisk fremstilt.



Figur 1: Arbeidsgruppe 4 i forhold til andre arbeidsgrupper i plangruppen IHR-EFV.

Gjennomføring

Gruppens sammensetning

Arbeidsgruppe 4 har bestått av følgende medlemmer: Vebjørn Bakken, MNF (leder), Lars Øen, EU-kontoret i FA, Camilla Kuhlman, ØPA/PØS, Jan Inge Faleide, MNF, Trude Abelsen, MED, Nina K. Vøllestad, MED, Carl Alexander Nerheim, MED, Birgitte Bøgh-Olsen, SV og Katinka Grønli, FA (sekretær).

Arbeidsform og grunnlag

Arbeidsgruppe 4 har vært aktiv fra november 2012 til januar 2013. Gruppen har hatt 2 innledende møter (2/11-12 & 21/11-12), et utvidet arbeidsmøte (13/12-12) og et avsluttende møte (11/1-13). I det utvidede arbeidsmøtet ble det utviklet detaljerte prosess-tabeller, gjengitt i vedlegg B, som i stor grad har dannet grunnlaget for oppsummering, konklusjoner og anbefalinger.

Arbeidsgruppen har utført sitt arbeid i lys av andre aktiviteter i regi av egen plangruppe (se over), samt i lys av aktiviteter innen IHR. Hovedfokus i arbeidet har hele tiden vært fra prosjektleders ståsted, samtidig som også porteføljeforvaltning skulle ivaretas.

Helt konkret hadde arbeidsgruppen allerede fra start tilgang til en betydelig mengde informasjon fra andre (del)prosjekter:

- Foreløpige skisser fra PMP (ProsjektMetodeProsjektet)
- Datagrunnlag fra IHR-EFV forundersøkelsen
- Datagrunnlag fra IHR-EFV Arbeidsgruppe 1
- Foreløpige erfaringer fra brukertest av nye økonomirapporter (IHR-EFV Arbeidsgruppe 2)

En potensiell utfordring for arbeidsgruppen var grenseflatene mot IHR-området "Roller og ansvar" og SA5-prosjektet. Dette ble i stor grad løst ved å fokusere på arbeidsoppgaver og roller uten å spesifisere på hvilket nivå stillinger og funksjoner skal/bør ligge.

Forutsetninger

Blant annet på grunn av noe begrenset tid til rådighet for arbeidsgruppen var det behov for å gjøre en del avgrensninger og definere noen forutsetninger for arbeidet:

- Arbeidsgruppen har konsentrert seg om de fire fasene søknadsfase, oppstartsfase, driftsfase og prosjektavslutning. Arbeid og prosesser i en *presøknadsfase* som informasjonsarbeid, strategiarbeid og eventuelt lobbyvirksomhet er ikke vurdert.
- Det forutsettes at de nye prosjektrapportene fra brukertesten (IHR-EFV Arbeidsgruppe 2) løser de aller fleste prekære problemene i forhold til å få oversikt over prosjektøkonomien.
- Det forutsettes videre at arbeidet i IHR-EFV Arbeidsgruppe 3 resulterer i god oversikt over lønn og ansettelser på prosjektene.
- En ytterligere forutsetning for å få til god prosjektforvaltning er en skikkelig avklaring av *ansvar*.

Oversikt over administrative roller

I tillegg til prosjektleder og prosjekteier inneholder de detaljerte prosess-tabellene et antall administrative roller/funksjoner som er sentrale for EFV. Nedenfor følger en kort sammenstilling av disse rollene sammen med den kompetansen de først og fremst bidrar med. I tråd med arbeidsgruppens mandat er disse rollene presentert nivåøytralt, det vil si at de i minst mulig grad er knyttet til et gitt nivå eller til gitte stillinger:

- a. *Prosjektkoordinator*: Primært kontaktpunkt for prosjektleder med generell kompetanse på prosjekter og prosjektstyring.
- b. *Prosjektkontroller/økonomikonsulent*: Generell økonomisk kompetanse (inkludert relevante verktøy), kompetanse på UiOs og finansistorenes krav og retningslinjer innen økonomistyring

- c. *Forskningsadministrative konsulenter/rådgivere*: Forskningsstrategisk kompetanse. Kompetanse på UiOs faglige prioriteringer/portefølje. Kompetanse på finansiørens krav og retningslinjer. Kompetanse på rutiner og verktøy eksternt og internt, inkludert portalløsninger (Eskjema og EUs Participant Portal), samt kompetanse på arkiv inkludert Offentleglova.
- d. *Jurister*: Generell juridisk kompetanse, spesielt innen kontrakter, personal, IPR og Open Access, kompetanse på innkjøp.
- e. *Personal*: Generell HR kompetanse, kompetanse på UiOs og finansiørens krav og retningslinjer, kjennskap til rutiner for mottak av nytilsatte/gjester.
- f. *Formidling/informasjon*: Generell kompetanse på popularisering og formidling, UiO web-redaktør kompetanse.
- g. *Arrangementsstøtte*: Generell kjennskap til retningslinjer for lokaler, servering mm. Kompetanse på innkjøp og refusjoner.

Sentrale funn

Resultatene fra arbeidsgruppen samsvarer i stor grad med ulike tidligere funn i de andre arbeidsgruppene i IHR-EFV. De viktigste områdene er kort beskrevet nedenfor

- **Behov for bedre støtteverktøy**

Det er et stort behov for støtteverktøy i arbeidet med eksterne prosjekter, og det siktes da til verktøy for prosjektstyring utover det rent økonomiske. Dette er per i dag overlatt den enkelte enhet.
- **Behov for avklaring av roller og rutiner**

I tråd med funn fra den nylig gjennomførte brukertesten - i IHR-EFV Arbeidsgruppe 2 - er et generelt behov for avklaring av roller og rutiner, inkludert avklaring av arbeidsdeling faglig og administrativt.
- **Behov for avklaring av policy og håndtering av risiko**

I dag bruker man uforholdsmessig mye tid på avklaringer på *ad hoc* basis som følge av manglende retningslinjer. En viktig fasett av dette er avklaringer rundt risiko (eksempler er risiko knyttet til lønnsutgifter og valutarisiko).
- **Behov for mer fokus på driftsfasen av prosjekter**

Prosjektfasen med det generelt største forbedringspotensialet er selve driftsfasen. Trolig er det en klar sammenheng med de tre punktene over, spesielt behov for gode støtteverktøy. Dagens situasjon er at avvik og endringer i prosjektene i for liten grad håndteres fortløpende, i stedet skjer mye av oppryddingen først ved prosjektavslutning.
- **Behov for opplæring**

For nye prosjektledere og ansatte innen administrasjon (spesielt økonomi og forskningsadministrasjon) er det et klart behov for et opplæringstilbud rundt eksterne prosjekter. Dette vil være spesielt påkrevet ved innføring av nye verktøy. Oppstartsmøter for nye store EU prosjekter samt brukertesten viser styrken i å samle ulike administrative og faglige roller til felles gjennomgang.

Forslag til tiltak og oppfølging

Basert på de viktigste funnene, har arbeidsgruppen utarbeidet noen konkrete forslag til tiltak og oppfølging som Plangruppen bes å vurdere:

Støtteverktøy

De detaljerte prosess-tabellene angir en rekke områder innen EFV der behovene for støtteverktøy per i dag ikke er dekket. Det er imidlertid viktig å balansere behovet for støtteverktøy mot merarbeid som innføring av slike verktøy kan medføre både for administrative og faglige medarbeidere. Det er tre områder som peker seg spesielt ut:

1. Prosjektstyringsverktøy
2. Sjekklister som følger prosjektet fra idé til avslutning
3. UiO kontraktsmaler

Disse tre områdene drøftes nedenfor i noe detalj.

Prosjektstyringsverktøy

Anskaffelse av et godt prosjektstyringsverktøy vil ta tid, og arbeidsgruppens anbefaling er at man involverer alle relevante nivå i anskaffelsesprosessen. Det er viktig at man ender med et system som kan brukes til reell prosjekt- og porteføljestyling, og som ikke kun blir et nytt rapporteringsverktøy. Før igangsetting av arbeid med å finne prosjektstyringsverktøy egnet for UiO er det vesentlig å ta hensyn til følgende:

- a. Avklare hvem som skal bruke det og til hva? Administrasjon, prosjektleder og prosjekteier/ledelse; alle eller hovedsakelig én av gruppene?
- b. Hva skal inngå? Det er viktig at også faglig styring inngår. Arbeidsgruppen er særlig opptatt av å sikre verktøy som treffer de viktige og store behovene uten at dette vil føre til uforholdsmessig mye merarbeid.
- c. Arbeidsgruppen anser at UiO per i dag har en spesiell utfordring knyttet til manglende verktøy for kontroll og oversikt over tilsetninger på prosjektene over tid.
- d. Hvordan er det ønskelig at verktøyet skal interagere med eksisterende systemer ved UiO? Det er kritisk å kartlegge hvilken informasjon som er tilgjengelig, og hvilken som ikke finnes noe sted per i dag.
- e. Et minimum må være at man får et system hvor de ulike dokumentene som er sentrale for et prosjekt ligger, og at de som er involvert i prosjektet både faglig og administrativt har tilgang til verktøyet.

Arbeidsgruppen har ikke eksplisitt vurdert all nødvendig funksjonalitet, men bl.a. basert på momentene over og prosess-tabellene så er de viktigste elementene som bør inngå:

- a. Overordnet prosjektinformasjon inklusive partnere
- b. Budsjetter og regnskap
- c. Informasjon som per i dag ikke finnes (lett) tilgjengelig i andre systemer
- d. Enkel tilgang til alle dokumenter knyttet til prosjektet (kontrakter, godkjenninger, resultater etc.)
- e. Styring av tilsetninger, timelister m.m.
- f. Fremdriftsplan inkludert ressursstyring og leveranser
- g. Rapport/oversikt over porteføljer av prosjekter

Sjekklister

I påvente av et komplett prosjektstyringsverktøy mener arbeidsgruppen at en god «quick fix» er utarbeidelse av en sjekkliste som kan følge hvert prosjekt fra start til slutt. Trolig bør det lages to varianter: En enkel sjekkliste for små prosjekter og mer utfyllende flytdiagram for store prosjekter. Sjekklisten bør være på en slik form at man enkelt kan hoppe over de delene som ikke er relevante for et gitt prosjekt. Samtidig skal den sørge for at det spesielt i søknadsfasen gjøres nødvendige avklaringer rundt bl.a. ressursbruk (utover økonomi), ulike former for risiko, støttebehov, etiske og juridiske problemstillinger. Sjekklisten vil tydelig få frem kravet til godkjenning fra prosjekteier.

Arbeidsgruppen har ikke hatt tilstrekkelig tid til å utarbeide detaljert forslag til sjekkliste, men anbefaler at en slik utvikling kobles til pilotering av ny standard for prosjektøkonomistyring (planlagt i mars-april 2013). Dette forutsetter imidlertid at den forskningsadministrative rollen også inkluderes i pilotering.

Kontraktsmaler

Det er et behov for et større utvalg UiO kontraktsmaler enn det som finnes i dag. For store/kompliserte prosjekter vil det fortsatt være nødvendig med skreddersøm. Enkle prosjekter burde imidlertid i større grad kunne dekkes av et begrenset antall maler/eksempler som tar hensyn til faktorer som prosjekttype (oppdrag eller bidrag), antall eksterne partnere, krav/ønsker om styringsform i prosjektet, og rettigheter/eierskap til både resultater og utstyr.

Avklaring av roller, policy og ansvar

EFV-arbeidet er organisert svært ulikt på ulike enheter ved UiO, blant annet på grunn av stor variasjon i størrelse og omfang. Det er derfor ikke gitt at én løsning er den beste rundt i hele organisasjonen, men det bør eksistere et minimum av felles retningslinjer og rutiner. Disse vil være et godt *utgangspunkt* for utførelsen av det administrative arbeidet rundt prosjektstyring.

I prosjektstyringen er det spesielt rollen som det primære kontaktpunkt for prosjektleder som er kritisk. Denne rollen kan kalles prosjektkoordinator, og per i dag er den ofte lagt sammen med andre roller. I tillegg bør det avklares hvilke oppgaver og roller innen de ulike fagadministrative områdene som på grunn av nødvendig kompetanse og/eller kapasitet eventuelt bør være felles mellom enheter.

Det antas videre at policyavklaringer så vel som avklaring av roller og ansvar i stor grad må gjøres lokalt (fakultet eller institutt). Man bør vurdere hvordan det kan tilrettelegges for gode prosesser rundt dette, og et konkret forslag er at man gjennomfører lokale workshops der også FA og ØPA er til stede. Dette for å sikre felles forståelse av problemstillingene og felles, omforente løsninger.

Ansvar hos det administrative støtteapparatet må på lik linje med ansvar hos prosjekteier og -leder avklares nærmere, og krav til kompetanse og opplæring må både beskrives og håndteres innen de enkelte administrative funksjonene. Samtidig er det viktig med koordinering på tvers for å unngå dobbeltarbeid og overlapp. Tydelige rolle- og ansvarsbeskrivelser vil sammen med rutiner og nye støtteverktøy danne grunnlaget for et effektivt administrativt støtteapparat.

Porteføljeforvaltning

Porteføljeforvaltning er ikke et helt entydig begrep, men er noe som er aktuelt på mange ulike nivå, fra prosjektledere med et antall prosjekter helt opp til UiO sentralt. Uansett er det en klar forutsetning for å kunne bedrive overordnet porteføljeforvaltning at man har god styring av alle

enkeltprosjektene som inngår. Aktiv porteføljeforvaltning er derfor i praksis *svært* vanskelig ved UiO per i dag. Igjen er det et klart behov for et prosjektstyringsverktøy der nødvendig informasjon samles i ett system (se under Støtteverktøy).

Det er likevel verdt å trekke frem noen aspekter som krever porteføljeforvaltning og som derfor bør følges opp videre:

- Oversikt over arbeidsinnsats og frikjøp av personale på ulike prosjekt/delprosjekt
- Overordnet oversikt over annen intern ressursbruk
- Avskrivning av vitenskapelig utstyr (må generelt fordeles over flere prosjekt)
- Utvikling av EFV over tid: For å justere søknadsinnsats i forhold til strategier og kapasitet, og eventuelt for å jobbe aktivt mot potensielle finansører

Opplæring

Behovet for opplæring av nye prosjektledere og ansatte innen administrasjon er allerede påpekt. Innføring av nye rutiner og nye verktøy innebærer ytterligere behov for gode opplæringsopplegg for alle involvert i eksternfinansiert virksomhet.

For å få til god prosjektstyring i hele organisasjonen er det en forutsetning at økonomi og forskningsadministrasjon samarbeider på alle nivå. Arbeidsgruppen anser det derfor som hensiktsmessig å utvikle *koordinerte* opplæringstilbud innen EFV.

Prosjektperiode

Prosjektets varighet er koblet direkte til tildelingsbrev og kontrakt. Her er det behov for mer fleksible, men likevel robuste, rutiner for håndtering av dette både ved opprettelse og lukking av prosjekter.

Ved oppstart er det sterkt ønskelig at et prosjekt kan opprettes (som et «preprosjekt») før kontrakter foreligger i endelig versjon. Dette vil fjerne behov for at utgifter belastes på andre tilfeldige prosjekt, med påfølgende omposteringer og mulighet for feil.

Oppsummering

IHR-EFV (Eksternfinansiert virksomhet) Arbeidsgruppe 4 har fokusert på administrativ støtte rundt initiering og gjennomføring av eksternfinansierte prosjekter. Utgangspunktet har vært prosjektleders ståsted, men også prosjekteiers behov i forhold til porteføljeforvaltning er vurdert.

Gjennom kartlegging av alle de ulike arbeidsoppgavene knyttet til ulike faser av prosjekt, er det utarbeidet en oversikt over de ulike administrative rollene/funksjonene som bidrar eller bør bidra, i arbeidet med eksternt finansiert virksomhet, og hvilken kompetanse som er påkrevd. EFV- virksomheten er organisert svært ulikt på enhetene på UiO, og rollene er helt bevisst i minst mulig grad knyttet til bestemte stillinger og bestemte nivå i organisasjon.

Arbeidsgruppens funn og anbefalinger er blant annet

- at det innføres tre nye støtteverktøy for mer effektiv og kvalitetsmessig bedre styring av EFV:
(i) Prosjektstyringsverktøy (ii) Sjekkliste og (iii) UiO kontraktsmaler
- at det er behov for gode rollebeskrivelser, samt avklaringer rundt policy og ansvar
- at det er behov for mer opplæring knyttet til EFV og at dette bør skje på tvers av faglige og administrative roller

Vedlegg A - Mandat

Arbeidsgruppen skal analysere støttebehovet og foreslå endringer i organisering av den administrative støtten knyttet til initiering og gjennomføring av prosjekter innenfor UiOs eksternfinansierte virksomhet.

Det skal tas utgangspunkt i prosesskartleggingen som ble gjennomført våren 2012 og de tilbakemelding til IHR-prosjektet som er gitt.

Arbeidet skal organisasjonsmessig avgrenses til å gjelde MNF, MED og SV

Arbeidsgruppen organiserer sitt arbeid selv.

Arbeidsgruppen rapporterer til plangruppen for eksternfinansiert virksomhet. Det rapporteres til hvert plangruppemøte.

Arbeidet skal være avsluttet innen 15. januar 2013.

Arbeidsgruppen skal:

1. Etablere en oversikt over nødvendige administrative roller på EFV-området med en beskrivelse av de viktigste funksjonene for disse rollene.
2. Kartlegge UiOs behov for støttesystemer og rutiner slik at vi får nødvendig administrativ driftsstøtte på alle nivåer (prosjektleder, gruppeleder, institutt/senterleder, fakultetsleder, universitetsleder). Som en del av dette arbeidet skal behovet for systemverktøy for prosjekt- og porteføljeadministrasjon og rutiner og retningslinjer for driftsstøtte vurderes.

Arbeidet skal samordnes med de tilsvarende aktivitetene i regi av plangruppen for roller og ansvar, plangruppen for SA5 og plangruppen for bilagslønn. Dette inkluderer formuleringer av de mest nødvendige klargjøringer for å få til en effektiv håndtering av EFV-området. Organisasjonsmessig plassering av rollene vil måtte avvente de nødvendige avklaringene i disse plangruppene.

Vedlegg B – Prosess-tabeller

Søknadsfase

Oppgave	Kompetanse-krav for støtte-funksjoner	Verktøy/ rutiner	Kommentar
<p>Innledende dialog/avklaring prosjektleder/prosjekteier</p> <ul style="list-style-type: none">- Avklaring av prosjektide- Avklare prosjekttype (Bidrag/oppdrag) og potensiell finansiering- Prosjektleder må avklare faglig relevans med prosjekteier.- Avklare relevans i forhold til finansiørens behov og krav- Vurdering av støttebehov for søknadsfasen, inklusive insentivmidler for utvikling av nye ideer/prosjekter mellom prosjektleder og prosjekteier- Avklare behov for formelle godkjenninger fra eksterne instanser (REK, Datatilsynet, o.a.)- Avklare behov for opplæring i forhold til prosjektstyring hos prosjektleder	<p>Kompetanse på faglige strategiske prioriteringer ved alle nivå (instituttet, fakultetet og UiO)</p> <p>Kompetanse på ekstern finansiørs program/ utlysninger</p> <p>Ansvarsutførelse hos instituttleder kan støttes av fagadministrativ kompetanse (kontorsjef eller forskningsadministrasjon)</p>	<p>Sjekkliste for prosjekt (skal følge prosjektet hele veien fra søknad til opprettelse/ endring av prosjektet)</p>	<p>Vi har per i dag: Enkelte enheter har rutine for godkjenning av ide</p> <p>Beskrevet i eksisterende rutine, følges i varierende grad</p> <p>Vi trenger: Sjekkliste (inkludert krav til godkjenning fra prosjekteier)</p> <p>Rutine for avklaring av støttebehov (som del av sjekkliste)</p> <p>Mål: Sikre at EFV virksomheten underbygger og utvikler eierens faglige prioriteringer. Stimulere til proaktiv rolle fra leder og motivere søkere. Krav til relevans avhenger av hva slags beslag prosjektet vil legge på ressurser internt</p>

Oppgave	Kompetanse-krav for støtte-funksjoner	Verktøy/ rutiner	Kommentar
<p>Utarbeide søknadsbudsjett</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avklare prosjekttype oppdrag/bidrag samt andre ting f.eks. MVA - Driftsmidler - Tilsetninger - Frikjøp/tidsbruk, koblet til andre forpliktelser - Avskrivning/ leiested - Indirekte kostnader - Porteføljeforvaltning, vurdering opp i mot annen aktivitet få inn avklaring av ressursbehov og kostnadsdekning til institutt/senter/gruppe - Behov for ekstra teknisk og eller administrasjon og kreve dekning for dette (for eksempel koordinerte prosjekter) - Avklare forhold og leveranser til/fra tredjepart (tjenesteytere og/eller partnere) 	<p>Kompetanse på økonomi og finansørens, prosjekteier og eventuelt partners føringer</p> <p>Kompetanse på interne rutiner/verktøy som beskrives</p> <p>Hovedsakelig støtte fra økonomiseksjon men må også ha kjennskap til finansørens føringer og prioriteringer for å gi riktige inngangsverdier til budsjettet.</p> <p>Eventuelt noe juridisk støtte</p>	<p>Oppdaterte budsjetteringsmaler</p> <p>Policy for pris og lønnsvekst</p> <p>Policy for ulike vurderings-momenter</p> <p>Rutine for risikovurdering (permisjoner, oppstart av tilsetninger, kursendringer osv.)</p> <p>Rutine for prosjektform (bør ligge inne i arbeid med kontrakt)</p>	<p>Vi har per i dag: Budsjetteringsmaler, det kommer ny mal som del av nye rapporter (gjelder kun Forskningsrådet)</p> <p>Rutine for prosjekttype som del av prosjektopprettelse</p> <p>Rutine for MVA</p> <p>Vi trenger: Sjekkliste (inkludert krav til godkjenning fra prosjekteier)</p> <p>Egne budsjettmaler og policy for valg av type prosjekt</p> <p>Rutiner og Policy (på alle nivå) rundt tilsettingsperioder og frikjøp.</p> <p>Mer eksplisitt rutine og policy for pris og lønnsvekst, tilpasset ramme/tildeling fra finansør</p> <p>Rutiner for risikovurdering, samt hvem som skal dekke tap som følge av for eksempel permisjoner/kursendringer ol)</p> <p>Rutine for prosjekttype som del av søknadsbudsjettfase</p> <p>Rutine for avklaring av ressursbruk (personell og utstyr)</p> <p>Verktøy for instituttleder for totaloversikt/ dimensjonering av risiko når det gjelder EFV</p>

Oppgave	Kompetanse-krav for støtte-funksjoner	Verktøy/ rutiner	Kommentar
<p>Utarbeide faglig del av prosjektbeskrivelse og prosjektplan (må gjøres med bakgrunn i type prosjekt)</p> <p>For små prosjekter, er dette kun snakk om konsolidering av prosjekter</p> <p>For store/komplekse prosjekter:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Opprette søknadsteam inkludert administrativ koordinerende om nødvendig - Avklare ekstern konsulentstøtte - Avklare juridiske problemstillinger - Avklare bruk av ressurser utover økonomi som infrastruktur - Avklare forhold og leveranser til/fra tredjepart - Avklare etiske problemstillinger 	<p>Kompetanse på eierens faglige prioriteringer og retningslinjer</p> <p>Kompetanse på finansiørens regler og rammeverk/ spesifikke krav, inklusive portalløsningene</p> <p>Kompetanse på partnernes føringer</p> <p>Kompetanse på forsknings-administrativ driftsstøtte inkludert koordinering og språkvask</p>	<p>Flytdiagram</p> <p>Kvalitetssystem for helseforskning</p>	<p>Vi har: Sentralt kvalitetssystem for helseforskning og tilpassede rutiner på enhetene</p> <p>Vi trenger: Flytdiagram for søknadsprosess, spesielt dersom det er kompliserte prosjekter hvor det skal brukes søknadsteam</p> <p>Mål: øke informasjonsflyt i systemet</p>
<p>Godkjenning av (total) budsjett og prosjektbeskrivelse før innsending <i>jamfør avklaring av prosjektide</i></p>		<p>Sjekkliste</p>	<p>Vi har: Beskrivelse av roller og ansvar</p> <p>Vi trenger: Sjekkliste og formalisert prosedyre for godkjenning, spesielt delegert faglig ansvar og instruks for ledere på nivå 4 (gruppeledere). Eksempel på «best practice»: MED har rutine for dette.</p>

Oppgave	Kompetanse-krav for støtte-funksjoner	Verktøy/ rutiner	Kommentar
Innsending av søknad - Arkivering, konfidensialitet?	Kompetanse på arkiv/ offentlighetsloven, tredjeparts krav	Rutiner ved hvert delarkiv ved UiO	Vi trenger: Intranett, ikke ønskelig å arkivere i offentlig journal. Søknader (kan) unntas offentlighet § 26.4 (Offentleglova).

Oppstartsfase

Oppgave	Kompetanse-krav for støtte-funksjoner	Verktøy/ rutiner	Kommentar
<p>Kontraktsforhandling og eventuelt endring av prosjektbeskrivelse</p> <p>Kontraktinngåelse med</p> <ul style="list-style-type: none"> - Finansiør - Partnere - Forhandlingsposisjon <p>Særsilt utfordring: Flyt i kommunikasjon i forhold til kontraktshåndtering i organisasjonen, samt kapasitet i hjelpeapparatet, spesielt juridisk</p>	<p>Økonomisk og juridisk kompetanse</p> <p>Kompetanse på finansiørens, prosjekteier og eventuelt partneres føringer</p> <p>Kompetanse på finansiørens og interne rutiner/verktøy</p> <p>Kan kreve bistand fra jurist, økonom og forskningsadministrativ</p> <p>Ansvarlige er prosjektleder og prosjekteier (både administrativ leder (kontorsjef) og faglig leder (instituttleder)</p>	<p>Sjekkliste for prosjekt (skal følge prosjektet hele veien fra søknad til opprettelse/ endring av prosjektet)</p> <p>Rutine for policyavklaring med prosjektleder dersom endringer i prosjektet krever dette</p> <p>Kontraktsmaler</p> <p>Rutine og policy-avklaringer</p> <p>Arkiverings-rutiner</p>	<p>Vi har per i dag: Beskrivelse av roller og ansvar prosjekteier/prosjektleder</p> <p>Kontraktsmaler for bidragsprosjekter for tredjepartssamarbeid</p> <p>IPR policy, open access policy (inkluderer retningslinjer for eventuelt utsettelse av publisering)</p> <p>BOA retningslinjer</p> <p>Arkiveringsrutiner</p> <p>Vi trenger: Sjekkliste (formuleres som spørsmål)</p> <p>Oversiktlig portal</p> <p>Rutine for avklaring av støttebehov (som del av sjekkliste)</p> <p>Rutine for policyavklaring</p> <p>Mal for enkle bidragsprosjekt utover Forskningsrådets</p> <p>Kontraktsmaler for tredjepartssamarbeid</p>
<p>Prosjektopprettelse</p> <ul style="list-style-type: none"> - Budsjettering i Buddy/Oracle - Få på plass frikjøp (eksternt og internt) samt dekningsbidragsbiten 	<p>Må ha kjennskap til at UiOs prosedyrer er fulgt</p>	<p>Prosjekt-opprettings-skjema</p> <p>Budsjetterings-verktøy</p> <p>Arkiverings-rutiner</p>	<p>Vi har per i dag: Prosjektopprettings-skjema. Dette er lite smidig. Det er ønske om mulighet for prosjektopprettelse i to faser slik at man også kan ha et «pre-prosjekt» før kontrakt/ underkontrakter foreligger. For dette kreves eventuelt ny rutine</p>

Oppgave	Kompetanse-krav for støtte-funksjoner	Verktøy/ rutiner	Kommentar
<ul style="list-style-type: none"> - Arkivere prosjekt, kontrakt (inkludert underkontrakter), budsjett, og faglig begrunnelse (jamfør krav fra riksrevisjonen av 2011) 			<p>Budsjetteringsverktøy</p> <p>Vi trenger: Justert prosjekt-opprettesskjema med andre opplysninger enn det har per i dag</p> <p>Arkiveringsrutiner/ instruks</p> <p>Rutine for hvordan vi skal håndtere frikjøp, spesielt i porteføljeperspektiv</p>
<p>Oppstart av prosjekt</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vurdere behov for oppstartsmøte/eventuelt kun oppstarts-infoskriv - Nedsette prosjekt-gruppen - Avklare roller og ansvar - Få på plass tilsetningsplan og iverksette utlysninger - Avstemme bruk av infrastruktur og andre ressurser og planlegge aktiviteter i tid - Avklare etiske problemstillinger/ søke godkjenning samt nødvendige tillatelser 	<p>Må ha kjennskap til UiOs prosedyrer</p>	<p>Oppstartsmøte</p> <p>Informasjons-skriv inkludert avklaringer av roller, ansvar og krav til leveranser (rutiner)</p> <p>Felles prosjektområde og rutiner for håndtering av tillatelser og godkjenninger i forhold til helseforskningsloven, og andre relevante lover og reguleringer</p> <p>Prosjektstyrings-verktøy (må også innebære kontroll på at leveranser utføres)</p> <p>Verktøy/rutiner for håndtering/ avklaring av risiko</p>	<p>Vi har per i dag: Oppstartsmøte for EU</p> <p>Sentralt kvalitetssystem for helseforskning og tilpassede rutiner på enhetene</p> <p>Vi trenger: Oppstartsmøte for andre kompliserte prosjekter</p> <p>Informasjonsskriv/skjema</p> <p>Prosjektstyringsverktøy</p> <p>Kompetanseheving av prosjektleder, spesielt i forhold til økonomistyring</p>

Driftsfase

Oppgave	Støttefunksjoner	Verktøy/rutiner	Kommentar
<p>Prosjektleders og -eiers oppfølging (gjøres normalt som avtalt ved oppstart)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faglig oppfølging med prosjektleder og prosjekteier hvis aktuelt (spesielt for større/komplekse prosjekt) - Administrativ oppfølging av støtteapparat rundt prosjektleder 	<p>Økonomisk kompetanse</p> <p>Virksomhetsstyringskompetanse</p> <p>Personalkompetanse</p> <p>Kompetanse på finansørens retningslinjer</p> <p>Forskningsadministrativ kompetanse</p>	<p>Enkeltprosjektene sjekklister</p> <p>Prosjektlederrapport (økonomi)</p> <p>Porteføljereport (økonomi)</p> <p>Prosjekteierreport</p> <p>Styringskartet totalrapporter</p> <p>Prosjektstyringsverktøy/portal</p>	<p>Vi har:</p> <p>Standard minimum oppfølging og rapporter for økonomistyring som del av brukertesten</p> <p>Vi trenger:</p> <p>Sjekklister (se oppstart)</p> <p>Prosjektstyringsverktøy</p> <p>Plan for minimum opplæring av prosjektlederne på økonomi- og prosjektstyring.</p> <p>Rutiner for håndtering av avvik/risiko</p>
Anskaffelser	Bestiller og innkjøpskompetanse, juridisk kompetanse	Retningslinjer Innkjøpssystem	<p>Vi trenger: Policyavklaring ang avskrivning (utfordringer ved delt finansiering)</p> <p>Rutine for implementering i prosjekt-regnskapet</p> <p>Større kompetanse og kapasitet i forhold til å håndtere anbudsprosesser</p>
Felles informasjonstilgang		Egnet IT løsning for enkeltprosjekter	Vi trenger: Sikkert (lukket) fellesområde for både interne og eksterne prosjektpartnere (webhotell e.l.)
Tilsetninger, oppsigelser, avgang, permisjoner, personaloppfølging	Personal (HR)kompetanse, prosjekteier, juridisk kompetanse	Verktøy for å følge tilsetninger som skal fange opp normale tilsetninger samt endringer som følge av permisjoner og sykefravær	Vi trenger: Verktøy for å følge tilsetninger

Oppgave	Støttefunksjoner	Verktøy/rutiner	Kommentar
Timelister	Kompetanse på finansiørens, prosjekteier og eventuelt partners føringer og verktøy	Verktøy for timeføring, regnskapsføring og rapportering (der hvor finansiøren krever dette)	Vi trenger: Verktøy for timeføring ¹ , regnskapsføring og rapportering, samt en policy
Regnskap <ul style="list-style-type: none"> - Løpende regnskapsføring og periodisering - Rebudsjettering om nødvendig - Løpende oversikt og kontroll - Løpende avklaringer ang endringer som følge av MVA, valutakursendringer, permisjoner, dekningsbidrag med mer - Fakturering mot tredjepart (faktureringsplan) 	Økonomisk kompetanse Kompetanse på finansiørens, prosjekteier og eventuelt partners føringer og verktøy	Innkjøp og regnskapsrutiner Regnskapsrapporter Verktøy for timelister Faktureringsystem Rutine for (risiko)avklaring og policy for belastning av utgifter ved endringer <ul style="list-style-type: none"> - MVA - Valutakurs - Endringer i tilsetninger inkludert permisjoner og sykefravær - Andre uforutsette endringer som kan føre til at prosjektets faglige ambisjoner ikke kan oppnås - Dekningsbidrag - Transaksjonsflyt 	Vi har per i dag: Regnskapsrapporter (utilstrekkelige) Vi trenger: Gode regnskapsrapporter for prosjektleder og eier (kommer som resultat av brukertesten) Merk: nye rapporter krever god datakvalitet for å kunne brukes som styringsverktøy Rutine for avklaring av policy for belastning av utgifter ved endringer Verktøy og rutiner for fakturering av tredjepart (inkludert bruk av infrastruktur)

¹ Merk: Det er mulig at kravet til timelister blir fjernet fra EU-prosjekter, da vil behovet for timelister reduseres dramatisk.

Oppgave	Støttefunksjoner	Verktøy/rutiner	Kommentar
Faglig <ul style="list-style-type: none"> - Publisering og andre resultat - Prosjekt-informasjon (web) - Formidling - Porteføljeoversikt - Faglig aktivitet - Søke godkjenning samt nødvendige tillatelser 	Kompetanse på forsknings-administrativ driftsstøtte inkludert kommunikasjon- og informasjons-arbeid m.m.	Cristin Finansiørens prosjektportal Prosjektstyrings-verktøy	Vi har per i dag: Cristin for publisering og til dels formidling Vi trenger: Prosjektstyringsverktøy
Faglige arrangement og konferanser	Arrangementsstøtte Kommunikasjon- og informasjons-arbeid		Vi trenger: Arrangements- og kommunikasjon støttefunksjon
Rapportering <ul style="list-style-type: none"> - Økonomi (se Regnskap over) - Faglig 	Kompetanse på finansiørens føringer og verktøy Generell forskningsadministrativ kompetanse	Rapporteringsverktøy Regnskapsrapporter	Vi har per i dag: Finansiørs rapporterings-verktøy Cristin Regnskapsrapporter (se over) Utfordring: Mange ulike verktøy (for ulike finansiører) Vi trenger: Mulighet for rapportering av resultater utover prosjektperioden
IPR/Patentering	Markedskompetanse Juridisk kompetanse	Porteføljeforvaltning og bruk av dette for formidling	Vi har: Inven2

Prosjektavslutning

Oppgave	Støttefunksjoner	Verktøy/rutiner	Kommentar
Forlengelse av prosjektet <ul style="list-style-type: none"> - Rutine for at dette gjøres før estimert prosjektavslutning - Planlegging av nye oppfølgingsprosjekt 	Kompetanse på finansørens føringer og verktøy samt UiOs rutiner	Internt UiO-skjema Rutiner for kommunikasjon med finansør	Vi har per i dag: Internt UiO-skjema
Rapportering <ul style="list-style-type: none"> - Økonomi (se over, Regnskap i driftsfasen) - Faglig 	Kompetanse på finansørens føringer og verktøy	Rapporteringsverktøy Regnskapsrapporter	Vi har per i dag: Finansørs rapporteringsverktøy Cristin Regnskapsrapporter (se over) Vi trenger: Rutine for policy-avklaring ved avvik og for avklaring av hvem som skal dekke underskudd/overskudd (se også oppstart)
Økonomisk lukking av regnskap ved UiO og prosjektavstemming Utgifter på prosjektet etter avslutning	Økonomisk kompetanse	Rapporteringsverktøy og annet økonomiverktøy	Vi trenger: Rutine for policyavklaring ved avvik (se over) og for avklaring av hvem som skal dekke underskudd eventuelt få overskudd
Faglig etterarbeid <ul style="list-style-type: none"> - Formidling - Disputas - Publisering - Evaluering og tilbakemelding av prosjektet med prosjekteier 	Kompetanse på forsknings-administrativ driftsstøtte inkludert koordinering, kommunikasjon og informasjons-arbeid	Sjekkliste (evaluering)	
Revisjon <ul style="list-style-type: none"> - Internrevisjon - Ekstern revisor 	Økonomisk og faglig kompetanse		Vi trenger: Gode rutiner og system i fasene beskrevet over