



Styre: Universitetsstyret

Styresak: 27/16

Møtedato: 28.04.2016

Dato: 31.03.2016

Arkivsaksnr: 2011/12877

Internrevisjon. Rapport om etablering av BOA-team i sentraladministrasjonen

Henvisning til bakgrunnsdokumenter

- 1) Styresak 33/14, Mål og rammer for Organisasjonsutviklingsprosjektet,
- 2) Styresakene 81/14, 100/14, 12/15, 32/15 og 89/15 om status og planer for gjennomføring av Organisasjonsutviklingsprosjektet.
- 3) Styresak 37/16, Oppsummering og avslutning av Organisasjonsutviklingsprosjektet
- 4) Styresak 106/15, Internrevisjon, revisjonsplan for 2015/2016

Saken gjelder:

Organisasjonsutviklingsprosjektet (Ou-prosjektet) har som formål å utvikle de sentraladministrative tjenestene slik at de støtter best mulig opp om universitetets primære oppgaver innen forskning, utdanning, formidling og innovasjon (se oppsummering av prosjektet i sak 37/16). Etter anbefaling fra to av arbeidsgruppene, Ou 2 «Søknader med konkurransekraft» og Ou 3 «Profesjonell prosjektstøtte», ble det i august 2015 etablert et BOA-team med ressurser fra flere sentraladministrative avdelinger. Formålet er å styrke tjenestene som gis til støtte for utvikling og drift av BOA på tvers av flere enheter.

Internrevisjon av implementering av BOA-teamet ble gjennomført i desember 2015 - januar 2016. Revisjonsrapporten peker på flere forbedringsområder. Universitetsdirektøren har satt i gang oppfølgingstiltak i form av bedre styringsstruktur for en tettere og mer koordinert oppfølging fra involverte avdelinger, videreutvikling av arbeidsplaner og tydelig ansvarsfordeling og roller. Før sommeren 2016 skal alle Ou 2 og Ou 3 tiltakene være ferdigbehandlet, og BOA-teamet vil kunne gå fra en etableringsfase og over i en regulær driftsfase.

vedtak:

Universitetsstyret tar internrevisjonsrapporten til etterretning.

Kjell Bernstrøm
universitetsdirektør

04.04.2016/Heidi A. Espedal/Silje Nerheim

Vedlegg:

1. Saksfremstilling
2. Revisjonsprosjekt. BOA-team. Nr. 2016/05

Saksframstilling

Styre:
Universitetsstyret

Styresak:
27/16

Møtedato:
28.04.2016

Arkivsaksnr:
2011/12877

Internrevisjon. Rapport om etablering av BOA-team i sentraladministrasjonen

Organisasjonsutviklingsprosjektet har som formål å utvikle de sentraladministrative tjenestene slik at de støtter best mulig opp om universitetets primære oppgaver (sak 37/16). De sentraladministrative avdelingene har nå ansvaret for å gjennomføre styringsgruppens anbefalte tiltak på ulike innsatsområder. En referansegruppe med representanter fra fakultetene har fulgt arbeidet med implementering i overgang fra prosjekt til avdelingenes oppfølging.

Etter anbefaling fra to av arbeidsgruppene, Ou 2 «Søknader med konkurransekraft» og Ou 3 «Profesjonell prosjektstøtte», ble det etablert et BOA-team på tvers av flere enheter (august 2015). Internrevisjon av implementeringen av BOA-teamet ble gjennomført i desember 2015-januar 2016.

Internrevisjonen har gjennomført et prosjekt basert på rapport 2 og 3 fra Ou-prosjektet, der fokus er rettet mot de tjenester som gis til støtte for ekstern finansiert virksomhet (BOA). Internrevisjonen har fokusert på:

- Gjennomgang av planer for implementering av anbefalinger
- Gjennomgang av tiltak fra anbefalinger og beslutninger
- Å vurdere organisering og arbeidsprosesser
- Å vurdere tiltaksplaner og design av disse sett opp mot måloppnåelse og forventning hos de større brukerne

Det ble vurdert å være for tidlig å måle effekt av tiltaket og måloppnåelse av prosjektet. Revisjonens fokus har vært hvordan mål og tiltak er planlagt og operasjonalisert.

Internrevisjonen opplever at det er god kompetanse knyttet til BOA i flere avdelinger og enheter, blant annet på fakulteter, på Forskningsadministrativ avdeling og i Økonomiavdelingen. Internrevisjonen har identifisert svakheter både knyttet til hvordan prosjektet for å etablere BOA-teamet er planlagt og gjennomført. Konkret peker internrevisjonen på at det er usikkerhet om roller, funksjon og ansvar. Usikkerheten finner de både hos brukerne, ressurseiere og i teamet. Internrevisjonen peker også på at flere aktiviteter er utsatt eller ikke gjennomført.

Risikoen for lav kvalitet i BOA-søknader vurderes som lav, men samtidig vurderes risikoen for ikke å ta ut synergier som forbedret effektivitet, kvalitet og erfaring fra i dag, som høy. Samtidig registrerer internrevisjonen at det på revisjonstidspunktet fremdeles gjøres tiltak for å bedre prosjektgjennomføringen.

Universitetsdirektørens kommentarer:

Det er lagt ambisiøse mål om styrking av ekstern finansiering av forskning ved UiB, og etablering av BOA-teamet er et viktig virkemiddel for å nå disse målene. I etableringsfasen for teamet har det vært en viktig prioritering å opprettholde tjenester til alle søknadsprosesser samtidig som teamet har arbeidet med oppfølgingstiltak.

Internrevisjonen har pekt på flere viktige tiltak som vil styrke arbeidet i etableringsfasen for BOA-teamet. En del tiltak var under implementering på revisjonstidspunktet og resterende tiltak har vært fulgt opp i perioden februar-mars. Noen viktige tiltak er:

- En styringsgruppe for BOA-teamet ble oppnevnt i januar 2016. Gruppen består av avdelingsdirektørene for de relevante sentraladministrative avdelingene, og er en formalisering av gruppens møter som startet i august 2015. Styringsgruppen er utvidet med fakultetsrepresentanter fra MN og MOF.
- Styringsgruppen har deltatt i et BOA-teammøte, blant annet for å tydeliggjøre rolle og forventning til teamet.
- Av totalt 53 kulepunkter med anbefalinger fra delrapportene er 33 behandlet og ferdigstilt. Status for arbeidsplanen for BOA-teamet drøftes ukentlig mellom BOA-teamleder og FA-direktør, og er lagt frem for BOA-teamets styringsgruppe i møte 1.4.2016. Styringsgruppen vil bli forelagt jevnlig status for fremdrift i tiden fremover.
- Prosesskartegging er et sentralt tiltak som BOA-teamet arbeider kontinuerlig med. Et eksisterende generelt prosesskart (http://wiki.uib.no/okonomi/index.php/BOA_prosessene) skal være ferdig oppdatert våren 2016. Prosesskartet tilpasses og detaljeres fortløpende for større finansieringskilder og søknadstyper. Høsten 2015 ble det laget en pilot for SFF-skissefristen.
- I oktober 2015 ble det utarbeidet en kommunikasjonsplan for BOA-teamet. Våren 2016 testes en pilot for råd og støtte til formidlingsplan, profilering og kommunikasjon for SFF-ledere som er videre til steg 2 i sine søknadsprosesser (<http://www.uib.no/foransatte/96545/kommunikasjon-og-formidling-i-sff-fase-2#>).
- I tråd med anbefalingene fra revisjonen har styringsgruppen behandlet en rutine/avtale for disponering av arbeidstid for medlemmer av BOA-teamet.

Samordning av kompetanse og tjenester i sentraladministrasjonen er viktig for å sikre gode tjenester til fagmiljøer og forskere som søker om og drifter eksternfinansierte forskningsprosjekt. BOA-teamet representerer en arbeidsform som innebærer tett samarbeid på tvers av avdelingsgrenser i form av en matrise. Tiltaket har et vesentlig potensial for å gi et mer helhetlig og bedre koordinert tjenestetilbud.

Et viktig formål ved å ha internrevisjon 4 måneder etter oppstart av BOA-teamet var å identifisere forbedringspotensial og kunne justere arbeidsform og tiltak på et tidlig tidspunkt. Revisjonsrapporten peker på flere forbedringsområder og tiltakene er nå i vesentlig grad på plass. Til sommeren 2016 skal alle tiltakene fra Ou 2 og Ou 3 være ferdigbehandlet, og BOA-teamet vil kunne gå fra en etableringsfase og over i en regulær driftsfase. Teamet vil fortsette å kontinuerlig videreutvikle sine tjenester og sin arbeidsform i tett samarbeid med fakulteter og fagmiljøer.

4.04.2016/Heidi A. Espedal

Revisjonsprosjekt

BOA-team

Nr. 2016/05

Utkast rapport: 18.02.2016

Endelig rapport: 07.03.2016



Til: Universitetet i Bergen
v/Kollegiesekretariatet

Kopi til: Universitetsdirektøren
ved Universitetet i Bergen

Fra: Jan Roger Hånes,
PricewaterhouseCoopers AS

Sign: 

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse	2
1 Introduksjon	3
Bakgrunn	3
Formål og omfang	3
Revisjonsperiode	3
Gjennomført arbeid.....	3
Revisjonsteam	3
2 Oppsummering.....	4
3 Føringer og kriterier for revisjon.....	6
3.1 Om BOA-teamet og teamets oppgaver.....	6
4 Internrevisjonens perspektiv	8
5 Situasjonsbeskrivelse BOA-inntekter.....	9
6 Utfordringer og anbefalinger	10
6.1 Prosjektstyring.....	10
6.2 Operasjonalisering av anbefalinger.....	12
6.3 Kommunikasjon	14
6.4 Ressurser i BOA-teamet.....	15
Vedlegg 1 – Symboler.....	16
Evaluering av internkontroll	16
Risikovurdering.....	16
Utvikling	16
Prioritet.....	16

1 Introduksjon

Bakgrunn

PricewaterhouseCoopers (PwC) har gjennomført en internrevisjon vedrørende tjenester som gis til støtte for eksternt finansiert virksomhet (BOA-teamet). Gjennomgangen er basert på årsplan for internrevisjonen og planleggingsmemo godkjent av UiB.

Formål og omfang

Universitetsstyret vedtok i februar 2014 å opprette et organisasjonsutviklingsprosjekt. OU-prosjektet har som formål å utvikle de administrative tjenestene slik at de støtter best mulig opp om universitetets primære oppgaver. I internrevisjonens analyse høsten 2014, ble OU-prosjektet trukket frem som et område som ville få betydning for oppgavene ved mange av de administrative avdelingene. Det er fortsatt for tidlig til å kunne måle full effekt og måloppnåelse av prosjektet.

Internrevisjonen har gjennomført et prosjekt basert på rapport 2 og 3 fra OU-prosjektet, der fokus er rettet mot tjenester som gis til støtte for ekstern finansiert virksomhet (BOA). Internrevisjonen har blant annet gjennomgått hvordan roller, funksjon, ansvar og arbeidsprosesser er designet, samt vurdert hvordan mål og ønskede effekter fra delrapportene og styringsgruppens anbefalinger er planlagt og operasjonalisert.

Revisjonen har fokusert på

- gjennomgang av planer for implementering av anbefalinger
- gjennomgang av tiltak fra anbefalinger og beslutninger
- å vurdere organisering og arbeidsprosesser
- å vurdere tiltaksplaner og design av disse sett opp mot måloppnåelse og forventning hos de største brukerne

Revisjonsperiode

Internrevisjonsprosjektet ble gjennomført i desember 2015 – februar 2016.

Gjennomført arbeid


Revisjonens tilnærming har vært todelt. I første omgang har PwC gjennomgått OU-rapportene og relevante styresaker og arbeidsplaner som universitetet har utarbeidet. I andre omgang har PwC intervjuet ansatte ved tre fakulteter, samt de mest sentrale avdelingene som skal bidra inn mot BOA-teamet, for å vurdere hvordan OU-rapportene og beslutningene som er tatt følges opp, og hensiktsmessigheten og organiseringen. Internrevisjonen valgte ut MOF og MatNat på bakgrunn av at de representerer fakulteter med stor bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet, samt HF som et fakultet som representerer et mindre volum og en mindre administrativ enhet. Vi har hatt intervjuer med følgende fakulteter og avdelinger:

Avdeling/fakultet	Navn
Medisinsk-odontologisk fakultet	Inger Senneseth, Ørjan Hauge, Eyvind Rødahl, Jan Haavik og Emmet Mc Cormack
Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet	Kari Nordvik, Terje Restad, Rigmor Geithus, Astrid Breivik og Malene Rødseth
Det humanistiske fakultet	Kirsten Moen, Renate Krokås, Susanne Ostendorf, Arne Mykkeltveit og Britt Kristin Holsen
Økonomiavdelingen	Per Arne Foshaug, Kirsti Robertsen Aarøen og Kari Eidsheim
HR-avdelingen	Britt-Karin Muri, Svein Åge Eilertsen og Kari Elisabeth Lønøy
Kommunikasjonsavdelingen	Ingar Myking og Margareth Barndon
Forskningsadministrativ avdeling	Arne Svindland, Heidi Annette Espedal
Universitetsdirektørens kontor	Kari Fuglseth

Revisjonsteam

Følgende personer har deltatt i revisjonen fra PwC: Jan Roger Hånes, Øistein Jensen og Eirik Tenfjord

2 Oppsummering

Risikovurdering: Middels	Vurdering av prosjekt:		Trend: Ikke aktuelt
Oppsummering av observasjoner:			
<p>Internrevisjonen har i perioden desember 2015 – februar 2016 gjennomført et internrevisjonsprosjekt med vekt på gjennomføring av tiltak etter anbefalingene fra rapport 2 og 3 fra UiBs OU-prosjekt. I rapportene anbefales det etablering av et eget team på tvers av flere enheter, for å styrke UiBs kapasitet knyttet til bidrags og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA). Internrevisjonen har vurdert de tiltakene som er iverksatt eller planlagt iverksatt for å operasjonalisere BOA-teamet på bakgrunn av anbefalingene.</p> <p>Internrevisjonen opplever at det er god kompetanse knyttet til BOA i flere avdelinger og enheter som har erfaring med dette, blant annet på fakulteter, på Forskningsadministrativ avdeling og i økonomistab. Det er lagt ambisiøse mål om styrking av ekstern finansiering av forskning, og BOA-teamet skal være et virkemiddel for å nå de målene. Internrevisjonen har identifisert svakheter i hvordan prosjektet for å etablere BOA-teamet er satt opp. Dette har bidratt til usikkerhet om roller, funksjon og ansvar, og hva BOA-teamet faktisk skal være. Denne usikkerheten finner vi igjen både hos brukere, ressurseiere og innad i teamet.</p> <p>Det har gått om lag et år siden styringsgruppen for OU-prosjektet ga sine anbefalinger i februar 2015, til revisjonstidspunktet. Internrevisjonen opplever at det fortsatt er usikkerhet i hva teamets rolle skal være, og en rekke av de planlagte aktivitetene er utsatt eller ikke gjennomført.</p> <p>Internrevisjonen vurderer risikoen for lav kvalitet i BOA-søknader som lav. Hovedårsaken til internrevisjonens vurdering av prosjektet som gul med rød ramme, er at vi vurderer risikoen for ikke å ta ut synergier som forbedret effektivitet, kvalitet og erfaring fra i dag, som høy.</p> <p>Internrevisjonen registrerer at det fremdeles gjøres tiltak for å bedre prosjektgjennomføringen, som eksempelvis å etablere en egen styringsgruppe i januar 2016. Internrevisjonens vurdering baserer og på observasjoner i revisjonsperioden.</p>			

Oppsummering av tiltak:

For å gjennomføre anbefalingene og innfri målene som omtales i OU-2 og OU-3, foreslås følgende tiltak:

- Det bør etableres en tydeligere styringsstruktur med godt definerte mandater.
- Det kan utarbeides en mer konkret og bedre forankret arbeidsplan, med godt definerte arbeidspakker, ansvar, prioriteringer og milepæler. Tiltakene i planen bør være systematisert slik at tidsperioden for gjennomføring fremkommer tydelig. Ved avvik og forsinkelser bør konsekvenser for andre tiltak, og prosjektgjennomføringen som helhet, synliggjøres. Nye tiltak, eller anbefalinger fra OU-2 og OU-3 som ikke skal gjennomføres eller utsettes i tid, bør fremkomme tydelig.
- Det bør gjennomføres jevnlig oppfølgingsmøter der man tar utgangspunkt i et felles planverk. Dersom avvik fra arbeidsplanen har oppstått, bør avbøtende tiltak eller forslag til endring av arbeidsplanen legges frem.
- Det bør gjøres en kritisk gjennomgang av tids- og ressursrammene for prosjektet, og prosjektgjennomføringen må styrkes.
- Det bør utformes en bestilling på prosesskartleggingen der både tidsramme, metodikk, ansvar for gjennomføring og hvilke prosesser som skal kartlegges tydelig fremkommer. Prosesskartleggingen bør ferdigstilles så snart som mulig.
- Behovene hos fakultetene, blant annet innen budsjettering og regnskapsføring, ansettelse, arbeidstakers rettigheter, lønn og utbetaling av andre ytelser, global mobilitet og håndtering av sensitive data, bør utgjøre deler av grunnlaget for en bestilling av funksjonsbeskrivelse hos de ulike avdelingene, knyttet til deres bidrag inn mot BOA-teamet.
- Det bør ferdigstilles kommunikasjonsrutiner og gjennomføres kommunikasjons tiltak slik at
 - BOA-teamets verdi og kompetanse blir mer synliggjort
 - intern og ekstern kommunikasjon fungerer godt
 - universitetets kompetanse synliggjøres for eksterne aktører, bidragsytere og fremtidige kunder
- Det bør lages en rutine eller avtale for hvordan konflikter om disponering av arbeidstid for medlemmer av BOA-teamet skal løses.

3 Føringer og kriterier for revisjon

Universitetsstyret vedtok i februar 2014 å opprette et organisasjonsutviklingsprosjekt. OU-prosjektet har som formål å utvikle de administrative tjenestene slik at de støtter best mulig opp om universitetets primære oppgaver. Det har blitt opprettet ti delprosjekter innenfor OU-prosjektet, og det er utarbeidet en rapport for hvert av delprosjektene. I internrevisjonens analyse høsten 2014, ble OU-prosjektet trukket frem som et område som ville få betydning for oppgavene ved mange av de administrative avdelingene. Det er fortsatt for tidlig til å kunne måle full effekt og måloppnåelse av prosjektet.

På bakgrunn av rapporten fra delprosjektet «Søknader med konkurransekraft» (OU-2) og «Profesjonell prosjektstøtte» (OU-3) er det besluttet å opprette et såkalt BOA-team. OU-2 og OU-3 ble utarbeidet etter en kartlegging hos fakultetene, som har dannet grunnlaget for anbefalingene som skal gjennomføres.

Styringsgruppen for OU-prosjektet avga sine anbefalinger til universitetsledelsen gjennom OU-2 og OU-3 i februar 2015¹. Universitetsdirektøren har i etterkant delegert oppgaven med å etablere BOA-teamet til Forskningsadministrativ avdeling (FA). Oppgavene til prosjektlederen i FA er skriftliggjort av prosjektleder selv, gjennom to notater til universitetsdirektøren og avdelingsdirektørene, på bakgrunn av de to aktuelle rapportene.

PwCs revisjon av prosjektet er utført i henhold til planleggingsmemoaret og føringer gitt i oppstartsmøtet 16. desember 2015.

3.1 Om BOA-teamet og teamets oppgaver

I UiBs strategi for 2016 – 2022 trekkes det frem at den fremtidige forskningsvirksomheten i betydelig grad må finansieres gjennom eksterne midler, og at bidrags- og oppdragsfinansieringen derfor må styrkes. Inntekter fra Norges forskningsråd og EU er nevnt som spesielt viktige.

Det overordnede målet med etableringen av BOA-teamet, er å øke den eksterne finansieringen av universitetet. Den største andelen av inntektene knyttet til bidrags- og oppdragsfinansierte aktiviteter (BOA) kommer i dag fra Norges forskningsråd og EU-finansierte programmer. Selve oppdragsdelen av BOA-inntektene er relativt sett liten (se oversikt nedenfor).

BOA-teamet er ikke ment å være en separat organisasjon², og vil heller ikke samlokaliseres. Teamet vil hente sine ressurser fra de relevante avdelingene, men vil opptre mest mulig som en samlet enhet overfor brukerne. BOA-teamet skal koordinere kompetansen og innsatsen fra hver enkelt avdeling, og vil kunne bidra i alle faser av et eksternt finansiert prosjekt. De aktuelle avdelingene i teamet er Forskningsadministrativ avdeling (FA), Økonomiavdelingen (ØKA), HR-avdelingen (HRA/POA), Kommunikasjonsavdelingen (KA) og Universitetsbiblioteket (UB). I tillegg er Senter for vitenskapsteori (SVT) og Bergen teknologioverføring (BTO) interessenter.

¹ Jamfør referat fra styringsgruppens møte 19. februar 2015.

² Jamfør notat til universitetsdirektøren 23. april 2015.

De sentrale oppgavene til teamet, slik de er skissert i prosjektleders notat til universitetsdirektøren 23. mars 2015, er å

- utarbeide systemer, dokumentasjon med mer for BOA, vedlikeholde dem og gi opplæring i dem, samt sørge for den nødvendige infrastruktur knyttet til dem
- ha kunnskap om de sentrale oppdragsgiverene for den eksternt finansierte forskningen ved UiB, især EUs og Norges forskningsråds programmer
- være i forkant ved større utlysninger (f.eks. SFF og Toppforsk) og informere om hvordan søknadsprosessen skal foregå og hvilke støttefunksjoner som tilbys
- gå gjennom og definere prosessflyt i alle prosjektets faser og justere denne etter behov
- levere støttetjenester til fakulteter, institutter og prosjekter. Denne oppgaven omfatter også å samarbeide med fakultetene for å finne en tjenlig arbeidsdeling mellom UiBs ulike organisatoriske nivåer.

BOA-teamets kunder er administrasjonen ved UiBs fakulteter og institutter. Sluttbrukerne av BOA-teamets tjenester er forskere og forskergrupper.

4 Internrevisjonens perspektiv

Internrevisjon er i UiBs regelsamling definert som følger:

Intern revisjon er en systematisk og uavhengig undersøkelse innenfor universitetets forvaltning som blir gjennomført for å se til at:

- *det er etablert forsvarlige og hensiktsmessige opplegg for intern kontroll*
- *aktiviteter og rutiner er i overensstemmelse med det som er planlagt og blir effektivt gjennomført*
- *mål, planer, krav og prosedyrer er kjent, forstått og etterleves*

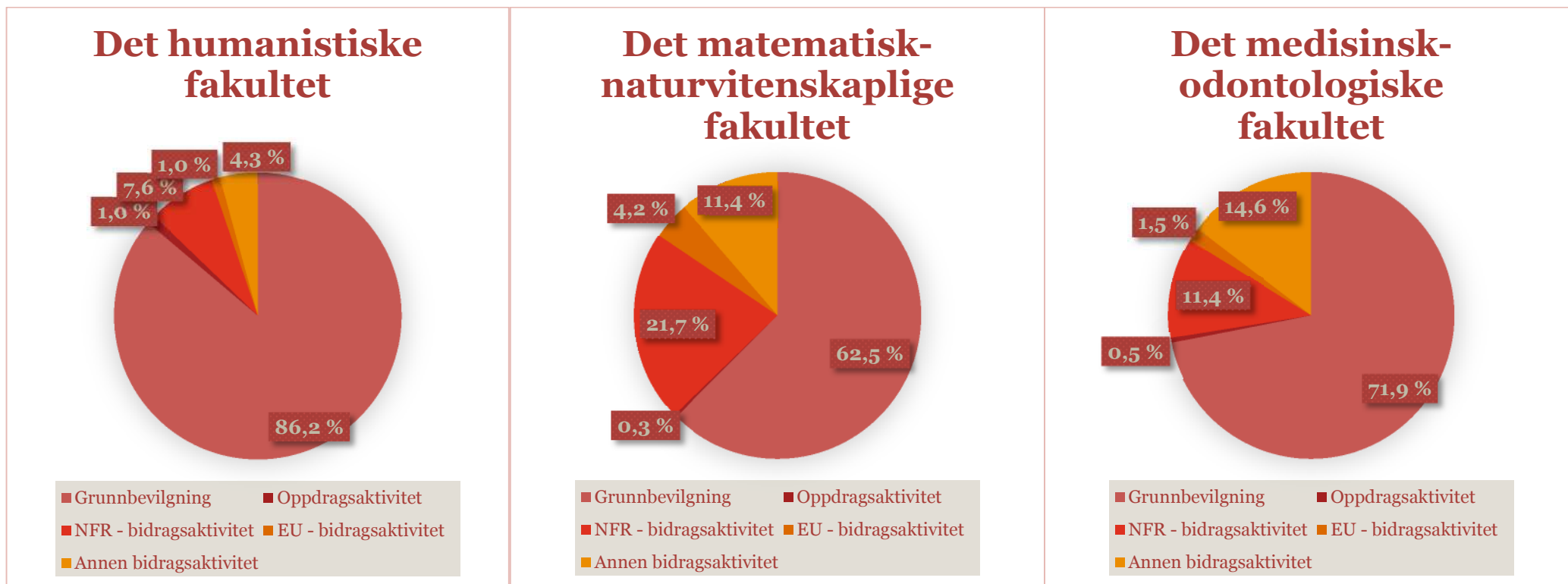
Interne revisjoner skal baseres på vesentlighet og risiko og gi grunnlag for å utøve effektivt tilsyn med organisasjonen, forvaltning og ressursbruk. Ved slike revisjoner vurderes behovet for korrigerende tiltak og/eller forbedringer.

Internrevisjonen har derfor vurdert gjennomføringen av tiltakene som er iverksatt/planlagt iverksatt for å nå målsettingen om en høyere andel eksternt finansiert forskning. Tiltakene er basert på situasjonsbeskrivelsen og anbefalingene som er gitt i rapport 2 og 3. Internrevisjonen har ikke vurdert effekten av tiltakene, eller om etableringen av BOA-teamet som tiltak vil medføre høyere andel eksterntfinansiert forskning. Internrevisjonen har sett på prosjektgjennomføringen og koblingen mellom anbefalingene som ble forelagt styret, og status på tiltak og organisering på revisjonstidspunktet.

I revisjonsperioden har det også blitt gjennomført tiltak, slik at arbeidet med etableringen av BOA-teamet er en pågående prosess, og rapporten må leses med dette som bakgrunn. Fra internrevisjonen har det vært viktig å peke på områder som kan forbedres og justeres underveis, slik at UiB styrker sin evne til å gjennomføre de tiltakene som er besluttet, for å få den effekten som ønskes.

5 Situasjonsbeskrivelse BOA-inntekter

Forskjellen i BOA-inntekter varierer mye mellom de forskjellige fakultetene, som vist i grafene nedenfor. Totalbudsjettet for HF, MatNat og MOF er henholdsvis 439 millioner, 987 millioner og 915 millioner³. Også organiseringen av, og tilgangen på, administrative ressurser er ulik. Dette gjør at forskere ved de forskjellige instituttene ikke har helt den samme fremgangsmåten når de søker om eksterne midler, og har ulikt behov for støtte, også når det kommer til gjennomføringen av prosjekter. I noen tilfeller brukes eksterne firma som støtteressurser i forbindelse med søknadsprosesser rettet mot Horisont 2020.



³ Baserer seg på tilsendte tall fra 11., 13. og 12. januar for henholdsvis HF, MatNat og MOF.

6 utfordringer og anbefalinger

6.1 Prosjektstyring

6.1.1 Observasjon

Arbeidsgruppene la frem rapport 2 og 3 hhv 14 og 15. januar 2015. Rapportene ble behandlet av styringsgruppen for OU-prosjektet 19. februar. Styringsgruppen vedtok da følgende: «*Styringsgruppen anbefaler at universitetsledelsen viderefører arbeidet i organisasjonsutviklingsprosjektet i tråd med styringsgruppens anbefalinger slik de ble lagt fram i saken og med de merknader som framkom i møtet*»

Styringsgruppen for organisasjonsutviklingsprosjektet ble avvirket etter avgitte anbefalinger. I tilknytning til organisasjonsutviklingsprosjektet som helhet ble det i stedet opprettet en rådgivende referansegruppe for universitetsdirektøren, der universitetsdirektøren står som øverste ansvarlige for prosjektgjennomføringen. Referansegruppens rolle og oppgaver i tilknytning til BOA-teamet er ikke beskrevet tydelig.

Etableringen av BOA-teamet, ble bestemt gjennomført som et prosjekt med avdelingsdirektør ved FA som prosjekteier. Det ble ikke utarbeidet et prosjektdirektiv for prosjektet. Det ble ikke etablert styringsgruppe for BOA-prosjektet. Prosjekteier utpekte prosjektleder etter at ansvaret for gjennomføringen av anbefalingene fra rapport 2 og 3 ble overført til direktør ved FA etter vedtaket i styringsgruppen. Det ble ikke laget andre styringsdokumenter for prosjektet. Prosjektleder utarbeidet så et notat datert 26.03.15 som et utkast til prosjektplan. Planen ble diskutert med universitetsdirektør 21.04.15. Notatet ble så oppdatert 23.04.15. Notatet dekker premisser, status, opplegg og oppgaver og tentativ tidsplan. Notatet inneholder en tilnærming til arbeidet, men har ikke en konkret plan, der milepæler, roller, ansvar, rapportering og konkrete tiltak er listet og plassert i tid. Notatet er ikke godt egnet som styringsdokument for prosjektet, da det er for lite konkret. Prosjektleder utarbeidet også et notat 30.04.15 til direktører ved FA, HRA, KA og ØKA samt prosjektleder OU, der prosjektleders forståelse ble kommunisert. Internrevisjonen har fått vite at det gjennomføres jevnlig møter mellom prosjektleder, avdelingsdirektør FA og med universitetsdirektør. Det har ikke fremkommet noen dokumentasjon på styringsmodell for prosjektet ut over dette.

Internrevisjonen har forsøkt å identifisere sammenhengen mellom de anbefalingene som er avgitt i rapport 2 og 3, og de tiltakene som skal iverksettes og er besluttet. Vi finner dette delvis igjen i et Excel-ark med oversikt over tiltak, som benyttes av universitetsledelsen som oppfølging av OU-prosjektet med vekt på OU-2 og OU-3. Dette Excel-arket fremstår som en fornuftig opplisting av tiltak, ansvarlige utførere, frister med videre. Men internrevisjonen finner ikke fullstendig samsvar mellom anbefalte tiltak i rapportene, og tiltakene i Excel-arket. Internrevisjonen har fått opplyst at det ble gjort en prioritering av tiltakene fra rapportene, men dokumentasjon på dette er ikke lagt frem for internrevisjonen.

Prosjektleder har utarbeidet en egen arbeidsplan knyttet til BOA-prosjektet. Det er ikke fullstendig samsvar mellom tiltakene som listes opp i prosjektleders arbeidsplan⁴, og tiltakene som er listet opp i Excel-arket. Ingen av arbeidsplanene gir tilstrekkelig avklaring på rammer, bestillinger, tidsfrister, mandat eller avhengigheter mellom oppgaver og ressurser. Prosjektleder opplyser også at Excel-arket ikke benyttes av ham i prosjektgjennomføringen. Selv om prosjektleder har påpekt at hans utgangspunkt har vært å videreføre alle anbefalingene fra OU-2 og OU-3, er ikke alle anbefalingene videreført i de to arbeidsplanene.

⁴ Arbeidsplan eller liste over tiltak, slik den fremkommer i referatet fra møtet med BOA-teamet 21.12.15 og møte i styringsgruppen 21.01.16.

Etableringen av prosjektgruppen tok tid. Styringsgruppens anbefalinger ble vedtatt 19. februar 2015, men oppstartsmøtet i BOA-teamet fant ikke sted før 18. august samme år. I desember ble det identifisert et behov for en styringsgruppe, for å forankre tydeligere prosjektets tiltak, mandat og prosesser. Styringsgruppen ble konstituert i januar 2016.

Internrevisjonen startet sitt arbeid i desember 2015, med blant annet intervjuer hos tre fakulteter samt med de administrative avdelingene som skal avgi ressurser til BOA-teamet. Internrevisjonen opplevde da forskjellige oppfatninger og usikkerhet knyttet til hva BOA-teamet skal være, hva det skal levere, roller, funksjoner og ansvar. Dette er kommentert ytterligere senere i denne rapporten.

26. januar 2016 gjennomfører BOA-teamet et møte. På dette møtet ble det drøftet hva BOA-teamet er, ansvarsområder, besøksrunder på fakultetene med videre. Internrevisjonen er kritiske til at det også internt i prosjektgruppen er usikkerhet knyttet til hva BOA-teamet er, og hvordan teamet skal jobbe, om lag et år etter at styringsgruppen for OU-prosjektet la frem sine anbefalinger.

6.1.2 Konsekvens

Flere av de viktige tiltakene listet i Excel-arket er ikke gjennomført, eller utsatt. Et eksempel på dette er tiltaket med å utarbeide prosesskart for BOA. Internrevisjonen mener at dette tiltaket ville gitt tydelighet og klarhet i roller, funksjoner og ansvar, og bidratt til felles forståelse for BOA-teamets funksjon og leveranser. Det ville også bidratt til en entydig kommunikasjon mot brukere, og ville redusert usikkerhet og tvil.

Internrevisjonen ser at usikkerheten i prosjektet også kunne vært redusert ved en tydeligere prosjektstyring, der prosjektleder fikk et tydelig mandat, og det ble utarbeidet en entydig aksjonsliste/handlingsplan som var gjeldende for prosjektet, med styringslinjer til en styringsgruppe med tilstrekkelig mandat.

Overgangen fra utredning, kartlegging og anbefaling til implementering og gjennomføring blir svak, og medfører uklarheter og forsinkelser. Milepæler og målinger blir vanskeligere å følge opp.

6.1.3 Anbefaling

Det bør etableres en tydeligere styringsstruktur for prosjektet med godt definerte mandater. Styringsgruppen ble etablert i løpet av internrevisjonens arbeid, og internrevisjonen mener det er et godt tiltak. Det er avgjørende at prosjekteier og styringsgruppe gir tilstrekkelig og konkret retning for prosjektet og prosjektleder, spesielt i en fase der FA nå skal bytte prosjektleder eller vurderer hvordan ledelsen av BOA skal overføres til linjen.

Det kan utarbeides en mer konkret og bedre forankret arbeidsplan, med godt definerte arbeidspakker, ansvar, prioriteringer og milepæler. Tiltakene i planen bør være systematisert slik at tidsperioden for gjennomføring fremkommer tydelig. Ved avvik og forsinkelser bør konsekvenser for andre tiltak, og prosjektgjennomføringen som helhet, synliggjøres. Nye tiltak, eller anbefalinger fra OU-2 og OU-3 som ikke skal gjennomføres eller utsettes i tid, bør fremkomme tydelig.

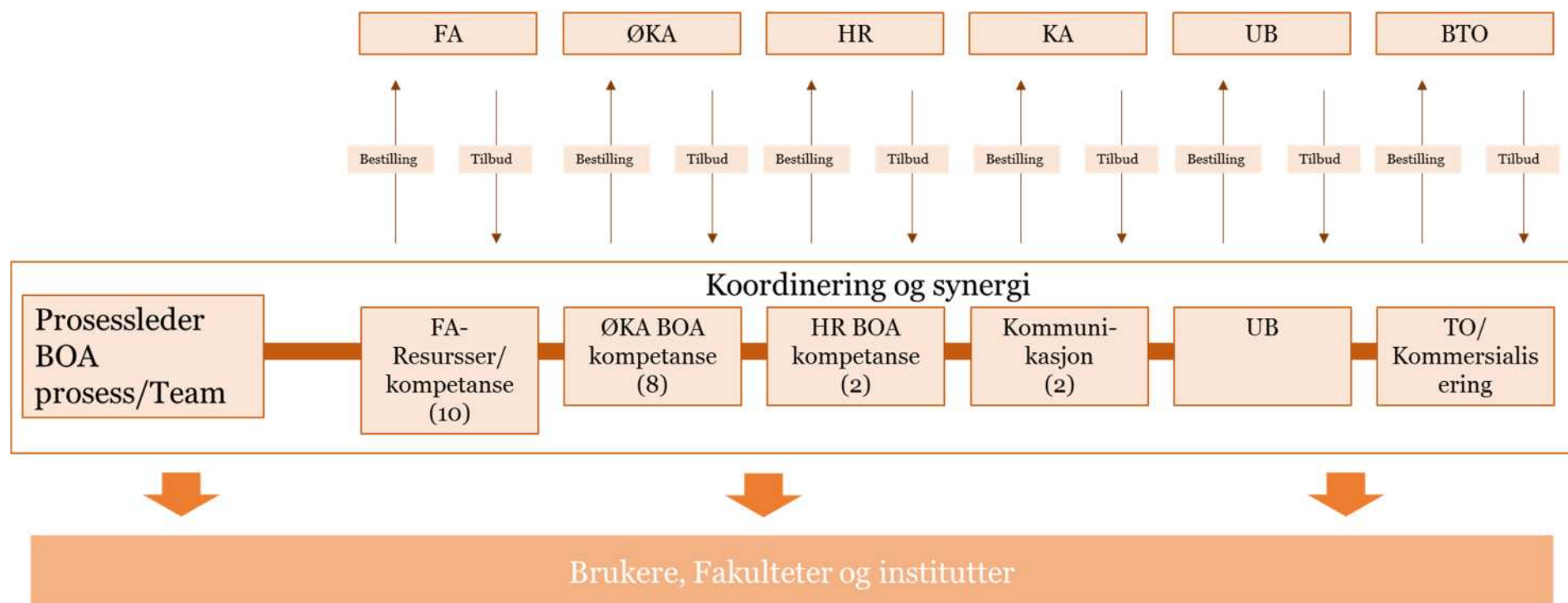
Det bør gjennomføres jevnlig oppfølgingsmøter der man tar utgangspunkt i et felles planverk. Dersom avvik fra arbeidsplanen har oppstått, bør avbøtende tiltak eller forslag til endring av arbeidsplanen legges frem.

6.2 Operasjonalisering av anbefalinger

6.2.1 Observasjon

Organisasjonsutviklingsprosjektets styringsgruppes anbefalinger ble vedtatt 19. februar 2015, men første møtet i BOA-teamet fant ikke sted før et halvt år senere. Gjennomføringen av prosjektet, slik det er skissert i notater av 26. mars og 23. og 30. april, og senere i arbeidsplanen for OU-prosjektet (Excel-arket), er i mange tilfeller betydelig forsinket og utsatt. Forsinkelsene har oppstått til tross for at tidsfristene, slik de er beskrevet i notatene, tar høyde for ordinære oppgaver knyttet til søknadsstøtte og drift av prosjekter.

BOA-teamet skal bestå av ressurspersoner med kompetanse fra en rekke enheter. Tall på personer angitt i figuren nedenfor er omtrentlige tall oppgitt av prosjektleder BOA. Teamet er organisert som en matrise, etter anbefalingene fra rapport 2 og 3, og er ytterligere beskrevet der. I prosjektgjennomføringen ville det vært naturlig at proseseier for BOA-prosessen, eller det som vil være BOA-teamets koordinator, stilte krav til hvilken kompetanse og funksjoner de ulike ressurseierene må avgi eller levere inn i BOA-teamet. Den enkelte avdelingen kunne også bidratt i prosessen med sin kunnskap om hvilke funksjoner, kompetanse, roller og aktiviteter de mente ville være mest hensiktsmessig å levere. Dette er illustrert ved figuren under:



Internrevisjonen opplever usikkerhet knyttet til roller, funksjon og ansvar knyttet til leveransene inn i BOA-teamet. Økonomiavdelingen har lang erfaring med dette, og har også fra før etablert egne team som jobber med BOA. Således vil de viktigste prosessene i BOA-søknader og prosjektgjennomføring bli ivaretatt av den gode erfaringen og kompetansen som finnes i FA og ØKA, men det vil gjenstå noe med å ta ut synergier i helheten av teamet, og integrering av andre funksjoner.

6.2.2 Konsekvens

Uklarheter og utsettelse av prosesskartleggingen kan ha ført til utsettelse av andre tiltak og oppgaver, og gjør kommunikasjon av BOA-teamets roller og funksjoner ut mot resten av organisasjonen mer utfordrende.

Forventningene til hva BOA-teamet kan tilby er ulike ved de forskjellige fakultetene. Forventningene kan også i noen tilfeller være urealistiske, samtidig som prosjektgjennomføringen og engasjementet rundt BOA-teamet kan bli svekket ved at prosjektet forsinkes.

Eventuelle ineffektive prosesser får vedvare lenger enn nødvendig.

6.2.3 Anbefaling

Det bør gjøres en kritisk gjennomgang av tids- og ressursrammene for prosjektet, og prosjektgjennomføringen må styrkes.

Det bør utformes en bestilling på prosesskartleggingen der både tidsramme, metodikk, ansvar for gjennomføring og hvilke prosesser som skal kartlegges tydelig fremkommer. Prosesskartleggingen bør ferdigstilles så snart som mulig.

Det bør lages en funksjonsbeskrivelse for de ressursene som skal inngå i BOA-teamet. Dette kan utarbeides som en kombinasjon av behov og tilbud, men for å gjøre BOA-teamet mer robust med tanke på risiko knyttet til bortfall av nøkkelpersoner, bør dette formaliseres. Dette gjelder også funksjonsbeskrivelse for koordinatoren for BOA-teamet.

6.3 Kommunikasjon

6.3.1 Observasjon

Det fremkommer ikke klart om det er utarbeidet en plan eller beskrivelse for «gode kommunikasjonslinjer» internt, slik det omtales i kapittel 4.1.2 i OU-2. Det er ikke utarbeidet et konsept eller en plan for formidling av BOA-prosjekter⁵, eller for promotering av de BOA-relaterte kompetansemiljøene ved UiB overfor eksterne aktører og fremtidige samarbeidspartnere⁶.

Det er generelt lite kunnskap hos fakultetene og instituttene om BOA-teamene og tjenestene de kan tilby⁷.

Enkelte forskere foretrekker å bruke eksterne tjenester, som kommersielle firma, i stedet for universitetets egen sentraladministrasjon. Det vil være mer hensiktsmessig å benytte tjenestene ved UiB hvis de kan levere samme type bistand, enn å betale eksterne for å gjøre samme jobben.

6.3.2 Konsekvens

Tjenestene BOA-teamet yter er for lite kjent, og tilgjengeligheten til informasjon om ressurser og muligheter kan bli begrenset på grunn av manglende kommunikasjon. Dette øker risikoen for at de sentraladministrative ressursene blir mindre brukt, og at det dermed sendes færre søknader om ekstern støtte.

Gitt at mindre kjennskap til BOA-teamet fører til mindre bruk av BOA-teamet og dermed lavere kvalitet på søknadene som sendes, kan sannsynligheten for at søknadene fører frem svekkes. Mindre bruk av BOA-teamets tjenester kan også føre til dårligere oppfølging av prosjekter det har blitt innvilget ekstern støtte til.

Prosjekter kan bli belastet med kostnader som kunne vært unngått, dersom det hadde blitt brukt interne ressurser i stedet for eksterne firma.

6.3.3 anbefaling

Det bør ferdigstilles kommunikasjonsrutiner og gjennomføres kommunikasjonstiltak slik at

- BOA-teamets funksjon, verdi og kompetanse blir mer synliggjort og tilgjengeliggjort blant annet på web
- intern og ekstern kommunikasjon fungerer godt
- universitetets kompetanse synliggjøres for eksterne aktører, bidragsytere og fremtidige kunder

⁵ Med referanse til kapittel 3.2 i Delprosjekt 3: Profesjonell prosjektsstøtte og kapittel 4.1.4 i Delprosjekt 2: Søknader med konkurransekraft.

⁶ I to interne notater av 26.10.15 og 05.02.16 vises det til mulige bidrag fra KA, og hvilke tiltak som er under arbeid.

⁷ Bygger blant annet på tilbakemeldinger i intervjuer med MOF, HF og Matnat, og BOA-teamets møtereferat av 26. januar 2016.

6.4 Ressurser i BOA-teamet

6.4.1 Observasjon

Ut over å dekke generelle kompetanse- og programområder, er det i liten grad konkretisert hvilken kompetanse som er krevd eller ønsket av hvert enkelt medlem av BOA-teamet.

BOA-teamet henter mange av sine ressurser fra forskjellige avdelinger i en matriseorganisasjon, og styres derfor ikke av FA eller koordinator for BOA-teamet. Som nevnt er det ikke formalisert noen funksjonsbeskrivelse eller avtale mellom BOA-teamet og ressurseierne.

Enkelte fakulteter dekker i dag lønnskostnader til utvalgte rådgivere ved FA. Gitt BOA-teamets natur som en tverrfaglig støtte, blir dette en uhensiktsmessig finansieringsform av teamet.

6.4.2 Konsekvens

Gitt at sannsynligheten for innvilgelse av søknader øker ved å kartlegge relevant kompetanse for funksjonene knyttet til BOA-teamet, og sørge for at teamet besitter denne kompetansen, risikerer UiB at potensialet knyttet til BOA-teamet ikke utnyttes fullt ut om dette ikke gjøres.

Dersom koordinator for BOA-teamet og leder for det enkelte medlem ikke er enige om bruken av personalressurser, kan dette hindre arbeidet i BOA-teamet.

6.4.3 Anbefaling






Det bør kartlegges hvilken kompetanse som er ønsket og nødvendig, og hvilken kompetanse som eventuelt mangler i BOA-teamet, og lages en plan for hvordan denne denne kan tilegnes.

Det bør lages en rutine eller avtale for hvordan konflikter om disponering av arbeidstid for medlemmer av BOA-teamet skal løses.

Det anbefales at fakultetenes betaling av lønnskostnader for utvalgte rådgivere ved FA avsluttes, og at lønnsmidler eventuelt overføres FA.

Vedlegg 1 – Symboler

Evaluering av internkontroll

Grad	Forklaring
	Tilfredsstillende. Internkontrollen møter generelt akseptable standarder.
	Tilfredsstillende – Internkontrollen møter generelt akseptable standarder, men det er identifisert noen forbedringsområder.
	Behov for forbedringer - Internkontrollen møter generelt akseptable standarder, men bør forbedres.
	Behov for forbedringer– Internkontrollen møter under tvil akseptable standarder og det er identifisert flere forbedringsområder.
	Ikke tilfredsstillende – Internkontrollen møter generelt ikke minimum akseptable standarder. Kritiske kontroller er ikke på plass og tap kan oppstå uten å bli oppdaget.

Risikovurdering

Risiko	Forklaring
Høy	Risikoen er klassifisert som lav, medium eller høy, og reflekterer områdets risiko for at UiB ikke skal nå sine mål
Medium	
Lav	

Utvikling

Utvikling	Forklaring
↗	Positiv trend siden forrige gjennomgang
→	Uendret trend siden forrige gjennomgang
↘	Negativ trend siden forrige gjennomgang

Prioritet

Prioritet	Forklaring
❶ Høy prioritet	Anbefalinger som bør gjennomføres umiddelbart. Anbefalingen har kritisk betydning for risikoen i revidert enhet.
❷ Medium prioritet	Anbefalinger som bør gjennomføres så snart som mulig. Anbefalingen har moderat betydning for risikoen i revidert enhet.
❸ Lav prioritet	Anbefalinger som bør gjennomføres, men det er ikke tidskritisk. Anbefalingen har i mindre grad betydning for risikoen i revidert enhet.