



Styre: Universitetsstyret

Styresak: 138/17

Møtedato: 30.11.2017

Dato: 17.11.2017

Arkivsaknr: 2015/5503

Eksternt finansiert virksomhet - Konkretisering av tiltak for å styrke bidrags- og oppdragsforskningen

Henvisning til bakgrunnsdokumenter

- Styresak 57/17 Eksternfinansiering virksomhet, status og strategisk arbeid
<http://www.uib.no/sites/w3.uib.no/files/attachments/us2017-057.pdf>

Saken gjelder:

I styremøte av 1. juni (styresak 57/17) ble det gitt oversikt over status for arbeidet med å øke universitetets Bidrags- og oppdragsinntekter (BOA). I denne saken gis en konkretisering av virkemidler for å styrke den eksternfinansierte virksomheten ved UiB i tråd med anbefalte tiltak fra fakultetenes prodekaner 2013-2017.

Forslag til vedtak:

Styret slutter seg til anbefalte tiltakene for økt BOA og ber universitetsdirektøren om å følge opp anbefalingene.

Kjell Bernstrøm
universitetsdirektør

17.11.2017/Steinar Vestad/ Christen Soleim/ Margareth Hagen

Vedlegg:
1. Saksframstilling

Saksframstilling

Styre:
Universitetsstyret

Styresak:
138/17

Møtedato:
30.11.2017

Arkivsaksnr:
2015/5503

Eksternt finansiert virksomhet - Konkretisering av tiltak for å styrke bidrags- og oppdragsforskningen

Bakgrunn

En stabil og forutsigbar økonomi er avgjørende for at UiB skal kunne realisere ambisjonene i strategien «Hav, liv, samfunn 2016–2022». Samtidig krever etableringen av flere ledende forskningsmiljøer økte ressurser. Forskning og utdanning på høyt internasjonalt nivå er avhengig av langsiktige investeringer i infrastruktur, så vel som lønns- og driftsmidler. Dette kan ikke alene sikres gjennom basisfinansiering fra Kunnskapsdepartementet.

I tillegg til basisfinansieringen kommer universitetets inntekter fra ulike bidrags- og oppdragsinntekter (BOA). BOA- finansiering spenner over et relativt vidt felt og inkluderer rene gaver/ gaveforsterkning, EU, Forskningsrådet, det private næringsliv og organisasjoner, kommuner og andre offentlige institusjoner.

Av universitetets samlede inntekter på 4,3 mrd. kroner i 2016, kom 860 mill. i form av BOA-inntekter. Den største bidragsyteren var Forskningsrådet med ca. 440 mill. kroner. Fra EU ble det regnskapsført aktivitet tilsvarende 80 mill. kroner, mens samlede finansiering fra andre kilder var om lag 310 mill. kroner. I tillegg kommer diverse oppdragsinntekter på 29 mill. kroner. Av andre bidragsinntekter utgjør bidrag fra gaver og gaveforsterkning nær 100 mill. kroner, hvorav kreftforeningen står for om lag 30%. Bidrag fra statlige kilder utgjør omlag 100 mill. kroner, mens næringsliv inkludert organisasjoner og stiftelser bidrar med om lag 95 mill. kroner. Inntektene fra næringsliv består av en rekke mindre aktører og noen få større. Store deler av inntektene er knyttet til realfagene.

Inntekter fra bidrags og oppdragsaktivitet innebærer at forsknings- og utdanningsaktiviteten ved institusjonen kan bygges opp til et større omfang og med bedre kvalitet enn den ellers ville hatt. Samtidig stiller flere oppdragsgivere krav til egeninnsats som en forutsetning for å motta bidrag. Dette gjelder både krav om bidrag til direkte prosjektkostnader, for eksempel i form av driftsmidler og utstyr, og i forhold til å dekke prosjektenes indirekte kostnader. Deler av Universitetets interne midler brukes derfor til delfinansiering av ekstenfinansierte prosjekter. I 2016 ble det regnskapsført 380 mill. kroner til egenfinansiering av prosjektkostnader. Det er to måter å se dette på: Det kan sees på som at prosjektene bør være frikoblet fra grunnbevilgningen og at de derfor skal være selvfinansierende. Alternativet er at man ser på egeninnsatsen som såkorn for å få inn en langt større bevilgning som kan understøtte UiBs forskning og utdanning. Med det siste perspektivet utløste UiBs egenandeler bevilgninger fra eksterne kilder på 859 mill. kroner, slik at det i sum ble skapt aktivitet for over 1,2 mrd. kroner gjennom BOA-prosjektene. Det pekes likevel på at effekten av BOA er størst når det er godt samsvar mellom BOA og universitetets egne strategiske satsinger og etablerte fagmiljøer.

Inntekter fra bidrags- og oppdragsaktivitet gir også grunnlag for inntekter fra den resultatbaserte omfordelingen (RBO) i Kunnskapsdepartementets finansieringsmodell for sektoren. Selv om også oppdragsaktivitet kan generere RBO-inntekter, er det hovedsakelig bidragsaktiviteten som genererer RBO-inntekter. For 2018 gis det for eksempel en uttelling på 1 krone per bevilget EU krone. Tilsvarende uttelling for finansiering fra EU og Forskningsrådet er om lag 0,1 krone per krone bevilget.

I tråd med Universitetets strategi 2016- 2022 er det en ambisjon å øke den eksterne finansieringen i tiden framover, med tydelig prioritet på prosjekter fra EU og Forskningsrådet. For å støtte opp om denne ambisjonen er det etablert egne belønningssystemer ved UiB i tillegg til videreføringen av departementets RBO-modell. Disse er i første rekke rettet mot de arenaer der en har internasjonal fagfelleevaluering og der det er stor konkurranse om tildeling. Eksempler på dette er søknader til Sentre for fremragende forskning (SFF), og Starting, Consolidator og Advanced grants i European Research Council (ERC). UiBs egne belønningssystemer er finansiert gjennom omfordelinger og som oftest gjennom generelle rammekutt.

I universitetsstyremøte 01.06.2017 ble det gitt en vurdering av status samt virkemidler for økt eksternfinansiert bidrags- og oppdragsaktivitet. I saken ble det understreket at organisering, rekruttering og god forskningsledelse er viktige virkemidler for å styrke vår suksess i å oppnå eksternfinansierte forskningsprosjekter og aktivitet.

Styret sluttet seg til anbefalte tiltak og ba universitetsdirektøren om å komme tilbake med en sak som konkretiserte tiltakene. I det følgende legges det frem forslag til virkemidler for å styrke og målrette strategien for økt eksternfinansiert aktivitet ved universitetet.

Status for universitetets bidrags- og oppdragsvirksomhet

Over de siste tiårene har bidrags- og oppdragsvirksomhet endret seg fra å være en marginal tilleggsinntekt som lå enten utenfor eller i utkanten av institusjonenes økonomi, til i praksis å være en del av institusjonenes grunnfinansiering. I 2017 kanaliserer for eksempel staten over 8 mrd. kroner til forskning og innovasjon via Forskningsrådet.

Det er tidligere pekt på at UiB (se f.eks styresak 57/17) over tid har hatt en svakere utvikling i BOA-inntekter enn universitetene NTNU og UiO. Konsekvensen var en resultatnedgang for UiB innenfor disse resultatbaserte omfordelingsindikatorne (RBO) i 2018-budsjettet på 16 mill. kroner, (jf. styresak 118/17).

Regnskapsoversikter per 2. tertial 2017 viser at UiB har utfordringer med å nå sine ambisiøse målsettinger innenfor BOA (styresak 94/17). Samtidig viser tertialdata at UiB har en større total vekst enn UiO og NTNU hittil i 2017. Årsaken er vekst i EU-inntekter og andre BOA-inntekter. For inntekter fra Forskningsrådet er veksten i midlertid lavere ved UiB enn de to andre universitetene. Den negative utviklingen fra 2015 og 2016 innenfor Forskningsrådet ser således til å fortsette.

Tabell 1 viser oversikt over universitetets søknader til Forskningsrådet for årene 2015- 2017

Tabell 1. Søknader til Forskningsrådet 2014 - 2017

Program	2014	2015	2016	nov.2017
Andre frittstående prosjekter	4	2	4	11
Brukerstyrte innovasjonsprogrammer	4	7	14	13
Fri prosjektstøtte	160	222	180	188
Grunnforskningsprogrammer	6	16	25	6
Handlingsrettede programmer	48	66	53	51
Informasjon/formidling/publisering	3	1	6	1
Internasjonal prosjektstøtte	12	15	8	7
Internasjonale nettverkstiltak	10	19	15	16
Nasjonale stimuleringsstiltak, møteplass		8		0
Planlegging/utredning/evaluering		1		0
SFF/SFI/FME	4	30	4	0
Systemtiltak				6
Store programmer	44	72	88	45
Strategisk institusjonsstøtte	8			0
Særskilte forvaltningsoppdrag	7	14	18	10
Vitenskapelig utstyr, databaser, samlinger	10	1	12	0
Grand Total	320	474	427	354

Gjennomgangen av søknadsaktiviteten til Forskningsrådet gir ikke grunn til å tro at søknadsmengden øker i forhold til tidligere år. Når en av Forskningsrådets søknadsrunder gjenstår er det sendt 354 søknader fra UiB, ca. 70 lavere enn den totale aktiviteten i 2016.

I tidligere gjennomganger gjennomganger (se f.eks styresak 57/17) er det pekt på at UiB sender hovedvekten av sine søknader innenfor programmene for fri prosjektstøtte. Det er naturlig at et forskningsintensivt universitet søker mye på de åpne forskningsprogrammene hvor kvalitet er den sterkeste og eneste føringen. FRIPRO-programmene kjennetegnes også av høy konkurranse. Det er likevel pekt på at disse programmene har en svært lav innvilgelsesgrad i forhold til andre programmer. Det er derfor foreslått at UiB bør øke søknadsaktiviteten inn mot disse programmene og at UiBs forskere har gode forutsetninger til å oppnå sterkere resultater i de tematiske programmene. På dette grunnlag er det foreslått å vurdere forholdet mellom søknader til FRIPRO relativt til andre programmer. Oversikten i tabell 1 tyder på at det ikke har skjedd en slik dreining.

Forskningsrådets oversikten over EU-aktiviteten viser fortsatt høy suksessrate. Samtidig kan oversikten per november 2017 tyde på at antall søknader for 2017 ikke øker i forhold til årene 2015, 2016 når data per 2 kvartal legges legges til grunn. Dette viser at det fortsatt behov for oppmerksomhet om arbeidet for økt finansiering fra disse kildene, også i lys av universitetets strategi der ambisjonen er en 50% økning i antall søknader.

Tiltak for økt BOA

Den overordnede rammen for de ulike tiltakene for styrket eksterntfinansiert virksomhet ligger i sterkere forankring hos faglig ledelse og i fagmiljøene. Listen over anbefalinger fra prodekanene for forskning fra Styresak 57/17 peker alle på nødvendigheten av at faglig ledelse har et sterkt forskningsstrategisk fokus og ansvar, og samtidig at støtteapparat og informasjon er tilgjengelig for forskningsmiljøene ved alle enhetene ved UiB. Ved UiB er det innført flere administrative omorganiseringer, og det er initiert programmer og prosjekter som

skal styrke vår eksternfinansierte virksomhet. Det er særlig viktig å ha fokus på faglig ledelse og involvering i arbeidet med en styrket innhenting av midler fra EU og NFR.

Eksternfinansiert virksomhet er tema i UiBs nyetablerte instituttlederprogram, og vil også være i fokus i rektors ukentlige møter med dekanene og i årlige medarbeidersamtaler, både på institutt og fakultetsnivå. Samtidig bør innhenting av eksterne midler tematiseres i framtidige utlysningstekster for faglige stillinger. HR-avdelingen vil derfor, i samråd med dekanene, gjennomgå ulike forslag til inkludering av forventinger til innhenting av eksterne midler i utlysningstekstene til de faste vitenskapelige stillingene.

Lokal administrativ forskningsstøtte og faglig ledelse samarbeider om å identifisere sterke forskere til å søke på prestisjefylte forskningsprogrammer. Dette arbeidet intensiveres. UiB bør tilstrebe å sende et større antall ERC-søknader enn tilfellet er i dag. Et modulisert støtteapparat for ERC-søknader er etablert og klart for oppstart i 2018. Dette vil iverksettes slik at fleksibiliteten og den fagnære utvelgelsen og støtten sikres. Det er vesentlig at et sentralt ERC-støtteprogram må ikke føre til at fagmiljøene selv får et svekket ansvar for dette viktige programmet og virkemiddelet. Noen av modulene vil også kunne anvendes til andre utlysninger.

Universitetsledelsen mener at det er riktig at faglig ledelse, representert ved dekanatene ved fakultetene, har en tydelig definert rolle i det samlede strategiske arbeidet for UiBs forskningsvirksomhet. I Styresak 107/17 ble det varslet om en gjennomgang av utvalgsstrukturen. UiBs Forskningsutvalg (FU) er bredt sammensatt. Utvalgets mandat bør revideres i tråd med dagens forskningspraksis. Universitetsledelsen anser det som vesentlig at forskningsdekanene og forskningsutvalget får en sterkere strategisk rolle i arbeidet for økt eksternfinansiert forskning.

Universitetsstyret vil få seg forelagt et forslag til nytt mandat og sammensetning av FU i det det første styremøtet i 2018. Det foreslås et FU som skal være rådgivende for universitetsstyret og være en arena for erfaringsutveksling innenfor forskningsutdanning, eksternfinansiering, tverrfaglighet, forskningsledelse, aktuelle forskningspolitiske spørsmål, publisering og internasjonalisering.

Universitetets *administrative støtteapparat* må utnyttes effektivt. UiB har i årene 2015-2017 gjennomført et organisasjonsutviklingsprosjekt som har fokusert på organiseringen og driften av det administrative støtteapparat, rutiner og fremskaffelse av oversikter over finansieringskilder. Dette prosjektet resulterte blant annet i etableringen av et BOA-team som samler forskningsstøttepersonell fra flere administrative avdelinger <http://www.uib.no/boa/111242/boa-team>.

BOA teamet skal gi støtte i alle faser av bidrags- og oppdragsfinansiert virksomhet; planlegging, søknad, oppstart, gjennomføring og avslutning. Det skal primært være oppfølging innen forsknings-, økonomi- og personaladministrasjon, med gode bidrag fra kommunikasjonsavdelingen, universitetsbiblioteket og Senter for vitenskapsteori i enkelte prosjektfaser. For å sørge for en god faglig forankring og innretning av de ulike forskningsstøtte-virkemidlene, er det etablert (september 2017) en referansegruppe for BOA-teamet. Denne referansegruppen som ledes av prorektor skal være et lavterskeltilbud og være rådgivende for BOA-teamet.

UiBs Brusselkontor ble etablert i 2016. Kontoret representerer en viktig ressurs som så langt ikke har blitt tilstrekkelig utnyttet av forskere og faglig ledelse. Det arbeides med å utvide bruken av Brusselkontoret. Lederen for Brusselkontoret rapporterer jevnlig til prorektor, og orienterer dekanene og prodekanene, og bidrar til instituttlederforumet. En studietur til Brussel for prodekanene er planlagt i januar 2018. Prorektor vil i samarbeid med lederen for Brusselkontoret og BOA-teamet videreutvikle arbeidet for kompetanseheving om EUs forskningsprogrammer. Et eksempel på en slik kompetanseheving er H2020 KICK OFF-arrangementet 31.10.17, utviklet i samarbeid mellom BOA-teamet og NFR.

<http://www.uib.no/boa/110225/horizon-2020-kick-event>

Universitetet lyser ut ca 2,5 millioner til såkornsmidler til internasjonal nettverksbygging og mobilitet. SPIRE-midlene har vært vinklet inn mot UiBs internasjonale nettverk, lav og mellominntektsland og BRIKS-landene. Utlysningen i 2018 vil åpnes opp slik at den i større grad vinkles inn mot forskernes behov, med krav om konkrete planer for prosjektutarbeidelse og søknader. Det skal også sørges for god informasjon og bred utnyttelse av Posisjonerings- og prosjektetableringsmidlene som Forskningsrådet innvilger til styrking av norsk deltakelse i H2020.

Rekruttering og karrierebygging

UiBs nye karriereprogram, *Momentum*, ble lansert i september 2017. Karriereprogrammet er ett 1-årig program som skal skape en tverrfaglig arena som skal inspirere til økt innovasjon og fremragende faglig utvikling for UiBs sterke yngre forskertalenter. Kandidatene vil få tilgang til gode nettverk og kompetanse for å utvikle sin vitenskapelige karriere. Programmet er en viktig del av universitetets satsing på den yngre generasjonen av forskere. Programmet har rekruttert førsteamanuenser og postdoktorer bredt fra alle fakulteter og mange institutt. Med dette håper vi også på å skape en smitteeffekt tilbake til fagmiljøene.

Å styrke UiBs tilslagsrate på eksterntfinansierte forskningsprosjekter er også et langsiktig arbeid. En målsetting med karrierebyggingprogrammet *Momentum* er å motivere og tilrettelegge for flere søknader de prestisjefylte forskningsprogrammer som ERC, FRIPRO, BFS, osv. I denne sammenhengen har Europakommisjonen allerede signalisert at ERC-programmet blir styrket budsjettmessige de siste 3 år av H2020 (2018-20) og at 64 % av totalbudsjettet skal øremerkes *Starting Grants*, dvs unge talenter (2-7 år etter avlagt dr grad). Universitetsledelsen vil også hente erfaringer og råd fra sterke forskningsmiljøer og forskere (f.eks ERC, toppforsk og BFS), for å evaluere og styrke universitetets organisasjon og praksis.

Best practice

Omfanget av BOA er ulikt både mellom fakultetene og mellom institutter innenfor det enkelte fakultet. Det er derfor foreslått at det bør tilrettelegges for erfaringsutveksling (læring) både innenfor fagmiljøene og på tvers av fakulteter. Gjennom kollegabasert evaluering av søknader, både innen forskningsgruppen og ved at nylige innvilgede prosjekter skal bidra både til forbedring og gjenbruk av søknader og til kompetansebygging for forskerne og forskningsrådgivere.

I arbeidet for å styrke vår kompetanse på EU-finansiert forsknings, oppfordres meritterte forskere om å bli EU *expert evaluators*, med særlig fokus på fagområder som mangler. En

oversikt viser at det nå er 40 slike evaluatorene ved UiB. Målsettingen er å doble dette antallet i løpet av 2018.

BOA-teamet er en viktig arena for utveksling og formidling av kunnskap om god praksis og erfaring. Deltakerne i nye *Momentum*-programmet vil også få tilbud om en internasjonal mentor, for å styrke sitt internasjonale nettverk og kompetanse. Universitetsledelsen vil arbeide frem flere virkemidler for å styrke yngre forskere, og ha et fokus på postdoktor-kategorien for å bidra til å bygge sterke forskere og retningsgivende karrierer. Dette arbeidet ledes av prorektor.

Næringsliv og tværfaglighet. For at UiB skal nå ambisjonene i strategien og Handlingsplanen for EU-satsninger om økte inntekter fra EU, må deltakelsen i de samfunnsrelaterte programmene i H2020 og i SFI-ordningen økes. Disse ambisjonene er også nedfelt i universitetets utviklingsavtale med Kunnskapsdepartementet (jf. styresak 98/17). Et partnerskap med næringsliv og forvaltning er en forutsetning for å styrke flere av BOA-kategoriene (f.eks, FME og SFI). Samarbeidet med eksterne partnere må bygges over tid. Et eksempel på tiltak er MNs initiativ til mobiliseringen mot neste SFI-utlysning i 2018 ved å sørge for møtepunkt for FoU partnerne (UNI, CMR, HI), de marine næringsklyngene (SubSea, Sjømat, Maritim CleanTech) og BTO.

UiBs kunnskapsklynger representerer områder hvor det er muligheter for omfattende samarbeid mellom fagmiljøer internt ved UiB og eksterne partnere i forskningsinstitusjoner, næringsliv, forvaltning og kultur- og samfunnsliv. Universitetets kunnskapsklynger bør derfor brukes aktivt både for å øke universitetets samarbeid med næringslivet og som arenaer for å utvikle tværfaglige samarbeid og innovasjon. Arbeidet i MediaCity forventes å øke samarbeidet med næringslivet. Dette er også et viktig element i arbeidet med de andre kunnskapsklyngene, som for eksempel Klima, marin, energi og helse.

Rapportering og analyse

Det er pekt på at det er ulik grad av datakvalitet og oversikt for analyse av aktiviteten rettet mot eksterntfinansiert forskning og innovasjon. For antall søknader eksisterer det for eksempel gode oversikter for søknadsaktivitet til NFR og EU. Ansvaret for søknader om midler fra andre kilder ligger i dag i stor grad ved instituttene og spenner over et vidt spekter av bidragsytere. Denne kategorien har hatt svakere resultater de siste årene. I tillegg har det ikke vært samme fokus på søknader til slike kilder som til EU og NFR. Dette gjør den samlede oversikt over denne aktiviteten mangelfull for UiB totalt. Det arbeides derfor nå med innføring av et såkalt pre-award verktøy som skal gi en analytisk oversikt over vår søknadsaktivitet og våre tilslagsrater (søknadsdatabase). Etter planen skal denne være innført ved alle miljøer med virkning fra 2018. Målet på sikt bør være å kunne legge frem statistikk for alle BOA-søknader ved UiB. Dette fordrer igjen at UiB klassifiserer søknader og innvilgede prosjekter med en rekke tagger som kan brukes i analysene. Det er nødvendig at etableringen av en søknadsdatabase skjer i samråd med faglig ledelse og strategisk nøkkelpersonell.

I tillegg er en stilling som skal ha ansvar for strategisk analyse av forskningssektoren er under utlysning. Stillingen skal lokaliseres til FA

Universitetsledelsen er bevisst at fakultetenes og enhetenes forskningskoordinatorer innehar nøkkeleroller i arbeidet for økt og styrket søknadsvirksomhet. Det er derfor viktig å følge opp og evaluere samarbeid og komplementaritet mellom det sentrale FA og den lokale

administrative forskningsstøtten og rådgivningen. Ansvar for dette tiltaket ligger hos faglig ledelse i samråd med BOA-teamet.

Universitetsledelsen har også iverksatt en analyse av UiBs publiseringspraksis og utvikling. Denne skal bidra til en mer strategisk publiseringspraksis og kultur ved universitetet.

Nytt forskningsinstitutt på Sør og Vestlandet

Det nye forskningsinstituttet på Vestlandet skal være operativt fra 1. januar. Samarbeidet med det nye selskapet vil kunne påvirke organiseringen av universitetets bidrags. Og oppdragsvirksomhet. I forbindelse med etableringen vil det derfor foretas en gjennomgang og avklaring av prinsipper for dette forholdet.

Universitetsdirektørens merknader

Prognosene for universitetets BOA aktivitet for 2017 er nå 860 mill. kroner, jf. styresak 128/17 i dette møtet. Som vist i tabell under gir dette om lag samme nivå som i 2016 og litt lavere enn 2015. Utviklingen tyder således på at det ennå er et stykke igjen til ambisjonen om totalt 1 mrd. kroner i BOA-inntekter.

	2015	2016	Prognose 2017
BOA	864	860	860

Økte inntekter fra eksternfinansierte prosjekter forutsetter at fakultetene kan finne bidragsyttere som vil finansiere prosjekter som er innenfor UiBs strategi og fagområder. Dette bør være mulig for de aller fleste fagområder. Samtidig krever det at enhetene planlegger med egeninnsats som kan legges inn i prosjektene. UiB har variabelt tilslag på ulike programmer under NFR og EU og vil flere steder kunne øke sin andel. Norge har generelt høyere basisfinansiering enn Sverige, Danmark og resten av Europa. Det er grunn til å tro at Norge vil bevege seg i retning et høyere nivå. Dette tilsier at UiB bør ha potensiale for økte BOA-inntekter.

Det er et sentralt samfunnsoppdrag for universitetet å forvalte kunnskapsdisiplinene og opprettholde sterke fagmiljøer. Det er også slik UiB kan gjøre det sterkt innenfor de åpne forskningsprogrammene hvor kvalitet er eneste kriterium. Trenden nå er at prioriteringen i kunnskapspolitikken rettes mer inn mot samfunnsnytte og næringsutvikling/innovasjon. Dette kan medføre at grunnforskningen nedprioriteres på bekostning av mer målrettede, utfordringsdrevne og tematiske satsinger. Samtidig har det vært økt vektlegging på samarbeide med næringslivet i søknadene om store prosjektmidler. For at UiB skal nå ambisjonene i strategien og Handlingsplanen for EU-satsninger om økte inntekter fra EU, må vi øke vår deltakelse i de samfunnsrelaterede programmene i H2020 og i SFI-ordningen. Dette krever at UiB samarbeider med næringsliv og forvaltning. Slikt partnerskap er en forutsetning for gjennomslag, og samarbeidet må bygges over tid.

UiB vil fortsette arbeidet for et styrket fokus på langsiktig og systematisk mobilisering, søknadsplanlegging, karriereplanlegging og rekruttering, for ytterligere å styrke fagmiljøene ved universitetet. Arbeidet med universitetets forskningskultur er vesentlig. Fordi inntektsmulighetene er forskjellige for det enkelte fakultet, vil også strategiene for å øke inntektene være det. Det innebærer at tiltak for å øke inntektene må utformes i nært samarbeid og dialog med miljøene som henter inntekter. Derfor vil god informasjon og solid involvering av faglig ledelse ha særlig fokus i de kommende årene. Det er vesentlig at universitetets prodekaner med ansvar for forskning i større grad tar del i universitetets

strategiske arbeid for å øke den eksternfinansierte virksomheten. Universitetsdirektøren anbefaler derfor at Forskningsutvalgets mandat og sammensetning revideres, slik at utvalget gis en tydeligere definert rolle som arena for erfaringsutveksling og rådgivning i forskningsstrategiske spørsmål.

I oppfølgingen av de enkelte fakultet er det satt i gang tiltak de siste årene, blant annet Handlingsplan for EU-finansierte satsninger, ulike insentivmodeller, utarbeidelse av ny lønnspolitikk høsten 2015, etablering av eget BOA-team høsten 2016, organisering av universitetets tverrfaglige satsinger og gjennomgang av forholdet til Uni Research. Etter universitetsdirektørens oppfatning er det tidlig å konkludere effekten av disse tiltakene. Det foreslås derfor en jevnlig evaluering og vurdering av virkemidlene. Styret vil få seg forelagt en vurdering av virkemiddelbruken, samt vurdering av ytterligere tiltak i løpet av 2018.