



**Styre:** Universitetsstyret

**Styresak:** 121/16

**Møtedato:** 29.09.2016

**Dato:** 21.09.2016

**Arkivsaknr:** 2015/4284

---

## Innstilling fra arbeidsgruppe om universitetets eierstyring av Uni Research

---

### Henvisning til bakgrunnsdokumenter

- Styresak 41/15 Universitetets eierstyring
- Styresak 110/15 Universitetets eierstyring – Forholdet til Uni Research
- Styresak 138/15 Universitetets eierstyring – Mandatet for videre utredning

### Saken gjelder:

Universitetsstyret nedsatte i møte 26.11.2015, sak 138/15, en arbeidsgruppe med deltakelse fra Uni Research som skal utrede to alternative modeller for samhandling med Uni Research

- Flere virkemidler for samarbeid
- Full fusjon

Arbeidsgruppens innstilling «Samarbeid, satsing, synlighet – Styrket samarbeid mellom UiB og Uni Research» følger vedlagt sammen med rapporten «Eierskap, partnerskap og fellesskap – Et kunnskapsgrunnlag for UiBs eierstyring av Uni Research» fra NIFU. Arbeidsgruppen anbefaler enstemmig en modell som vektlegger «Flere virkemidler for samarbeid» mellom UiB og Uni Research med følgende hovedanbefaling:

- Arbeidsgruppen mener de skisserte tiltakene i denne modellen gir det beste grunnlaget for å videreutvikle forskningsbyen Bergen, øke den samlede eksternt finansierte virksomheten og legge til rette for arbeidsplasser for toppkvalifiserte personer i Bergen.
- Arbeidsgruppen anbefaler at de skisserte forslagene konkretiseres nærmere og formaliseres i revidert samarbeidsavtale og egen handlingsplan.
- Arbeidsgruppen anbefaler at det rapporteres årlig til de respektive styrene om status for samarbeidet i henhold til handlingsplan.

### Forslag til vedtak:

1. Styret slutter seg til anbefalingene fra arbeidsgruppen
2. Styret ber om å få seg forelagt revidert samarbeidsavtale med Uni Research og en konkretisert handlingsplan basert på arbeidsgruppens anbefaling
3. Styret ber om å få seg forelagt en sak til møte 1.12.2016 med en nærmere vurdering av hvordan mulige endringer i instituttsektoren kan påvirke universitetets videre arbeid med eierstyring.

Kjell Bernstrøm  
universitetsdirektør

21.09.2016/Tore Tungodden

Vedlegg:

1. Saksframstilling
2. Arbeidsgruppens innstilling «*Samarbeid, satsing, synlighet – Styrket samarbeid mellom UiB og Uni Research*»
3. «*Eierskap, partnerskap og fellesskap – Et kunnskapsgrunnlag for UiBs eierstyring av Uni Research*», rapport fra NIFU
4. Høringsinnspill fra Uni Research
5. Høringsinnspill fra Forskerforbundet i Uni Research
6. Høringsinnspill fra MN-fakultetet
7. Høringsinnspill fra SV-fakultetet

## **Saksframstilling**

Styre:  
Universitetsstyret

Styresak:  
121/16

Møtedato:  
29.09.2016

Arkivsaksnr:  
2015/4284

## **Innstilling fra arbeidsgruppe om universitetets eierstyring av Uni Research**

### **Bakgrunn**

Dagens samarbeid mellom UiB og Uni Research er regulert i en egen samarbeidsavtale på institusjonsnivå fra 2011. Avtalen har som formål å legge til rette for å fortsette og å videreutvikle samarbeidet om forskning. Gjennom avtalen tas det sikte på å utvikle godt og resultatorientert samarbeid, og å fremme faglige og vitenskapelige miljøer til beste for begge parter. Avtalen legger også rammer for andre avtale- og samarbeidsforhold mellom partene.

Det er et lovfestet krav at Universitetet i Bergen sin deltakelse i selskaper skal være styrt av at samarbeidet med det enkelte selskap støtter opp under universitetets ambisjoner og involverer fagmiljøene uten at det svekker universitetets faglige uavhengighet. UiB deltar i selskapene med ulike eierposisjoner. I denne saken er det UiBs relasjoner til Uni Research som er omtalt.

På grunnlag av endring i rammebetingelser og ambisjoner om å øke den samlede eksternt finansierte forskningen i Bergen, nedsatte Universitetsstyret i møte 26.11.2015, sak 138/15, en arbeidsgruppe med representasjon fra både UiB og Uni Research som fikk i oppgave å gjennomgå samarbeidet mellom de to selskapene og vurdere ulike organisatoriske løsninger som kan styrke samarbeidet og øke den samlede forskningsaktiviteten.

Arbeidsgruppen har hatt følgende sammensetning:

Prorektor Anne Lise Fimreite, leder

Viserektor Robert Bjerknæs

Dekan Helge K. Dahle

Professor Ernst Nordtveit, Det juridiske fakultet

Førsteamanuensis Astrid Grasdahl, Institutt for økonomi, Det samfunnsvitenskapelige fakultet

Administrerende direktør Aina Berg, Uni Research

Forskningsdirektør Trond Dokken, Uni Research Klima (deltatt i arbeidet til 16.8.2016)

Assisterende universitetsdirektør Tore Tungodden har vært gruppens sekretær

Arbeidsgruppen fikk følgende mandat:

- Foreta en nærmere utredning av de to modellene «Flere virkemidler for samarbeid» og «Full fusjon»:

I forhold til «Flere virkemidler for samarbeid»:

- Utrede grunnlag for å harmonisere strategiene i de to institusjonene
- Utrede nærmere relevante virkemidler som kan styrke samarbeidet mellom de to institusjonene
- Gjennomgå hele styringsstrukturen i Uni Research med sikte på å tydeliggjøre representasjon fra UiB og samhandling mellom ledelsen i UiB og Uni Research.

- Utrede muligheten for et felles administrativt BOA-team mellom institusjonene

I forhold til alternativ 4 (full fusjon):

- Gjennomgå Uni sin virksomhet med sikte på å vurdere hvilke levedyktige fagmiljø som må bestå og videreutvikles innenfor UiB. Det må også vurderes om det er aktivitet som best lar seg integrere i eksisterende sentre- og instituttstruktur ved UiB.
- Utrede modeller for samhandling og arbeidsdeling mellom eksisterende fagmiljø ved UiB og eventuelle enheter som overføres til Uni Research
- Utrede om basisbevilgningen i Uni Research kan videreføres minst på samme nivå som i dag.
- Relasjonene til de andre selskapene universitetet har eierskap i må vurderes i forhold til endelig løsning for Uni Research
- Konsekvenser av overgang fra Arbeidsmiljøloven til Tjenestemannsloven må utredes

Gruppen kan også etter eget behov foreslå egne utredningspunkt, for eksempel administrative delutredninger som klargjør økonomiske, organisatoriske, personalmessige og juridiske konsekvenser av de to modellene.

Når utredningen er gjennomført skal gruppen:

- Vurdere hvilke av de to modellene som best legger til rette for å utvikle forskningsbyen Bergen
- Vurdere hvilke av modellene som best legger til rette for å øke den samlede eksternt finansierte virksomheten i Bergen
- Vurdere hvilke av de to modellene som gir størst muligheter for arbeidsplasser for toppkvalifiserte personer i Bergen
- Vurdere konsekvenser av valg av modell i forhold til universitetets relasjoner til CMR og Nansensenteret

### **Arbeidsgruppens anbefaling - sammendrag**

Arbeidsgruppen fikk i utgangspunktet frist til å levere sin innstilling innen 10. mai 2016, men har etter dialog med universitetsledelsen og NIFU brukt noe lengre tid for å sikre et best mulig beslutningsgrunnlag. Arbeidsgruppen har hatt til sammen 6 møter. I to av disse møtene har NIFU også deltatt.

Arbeidsgruppen har utredet to mulige modeller for videre universitetets eierstyring av Uni Research:

- Modell 1: «Flere virkemidler for samarbeid»
- Modell 2: «Full fusjon»

I arbeidsgruppens gjennomgang av de ulike modellene har det vært lagt til grunn at gruppen ikke har hatt et mandat eller en sammensetning som har åpnet for en full konsekvensutredning av noen av modellene. Uavhengig av hvilken modell som vedtas vil det derfor være behov for videre oppfølging med hensyn til både organisering og nærmere risikovurdering av kritiske faktorer. Basert på vurderingene, drøftinger og utredning i arbeidsgruppen, dialog med ledergrupper i de respektive institusjonene og vedlagte NIFU-rapport, vil arbeidsgruppen anbefale:

*Modell 1 «Flere virkemidler for samarbeid»*

Et tilleggsmoment som også er lagt til grunn for arbeidsgruppens anbefaling er at det siden prosessen startet våren 2015 har skjedd vesentlige endringer i rammebetingelser. Finansieringsmodellen revideres og gir betydelig usikkerhet om langsiktige økonomiske konsekvenser. Det er også gjennomført flere fusjoner som har endret landskapet både blant universitet- og høyskoler og i instituttsektoren.

Arbeidsgruppen hadde også i sitt mandat å vurdere valg av modell i forhold til universitetets relasjoner til CMR og Nansensenteret, men har i sine drøftinger konsentrert seg om relasjonen mellom UiB og Uni Research. I en situasjon der det er stor usikkerhet om endring i rammebetingelser og fremtidig institusjonelt landskap er det arbeidsgruppens klare vurdering at det vil være vesentlig risiko knyttet til å anbefale en modell med så store strukturelle endringer som «Full fusjon» vil måtte innebære.

Den anbefalte modellen innebærer revisjon av avtaleverk, klargjøring av rutiner, tydeliggjøring av prosesser og arenaer for samarbeid, og vil gi økte muligheter for både faglig gevinst og mer effektiv ressursutnyttelse. De anbefalte tiltakene i modellen er strukturert slik at de i oppfølgingsarbeidet også vil kunne mobilisere faglige og administrative ressurser på alle nivå og legge til rette for bedre samhandling og arbeidsdeling.

Arbeidsgruppen mener de skisserte tiltakene i denne modellen gir et godt fundament for å videreutvikle forskningsbyen Bergen, øke den samlede eksternt finansierte virksomheten og legge til rette for arbeidsplasser for toppkvalifiserte personer i byen.

En helt avgjørende premisse for at den anbefalte modellen skal lykkes er at det legges opp til et vesentlig mer forpliktende samarbeid i samsvar med gruppens anbefalinger. Arbeidsgruppen foreslår at videre utredning og konkretisering av innsatsområder tar utgangspunkt i skisserte forslag til tiltak i anbefalte modell.

Arbeidsgruppen vil understreke betydningen av stor grad av ledelsesoppmerksomhet i begge organisasjonene for å lykkes med å implementere en slik modell. Rammene for videre samarbeid bør etter utredning formaliseres i en revidert samarbeidsavtale og en handlingsplan som legges fram for styrene til behandling og der det rapporteres årlig til styrene om status.

Innenfor rammen av mandat og tilgjengelig tid har det ikke vært mulig for arbeidsgruppen å foreta en fullstendig konsekvensutredning av de ulike modellene. Arbeidsgruppen har konsentrert seg om å drøfte overordnede utviklingstrekk og mulige styrker og svakheter ved de ulike modellene. Etter at universitetsstyret har fattet sitt vedtak vil utvalgets anbefaling måtte følges opp med ytterligere konkretisering før iverksetting.

Arbeidsgruppens anbefaling i forhold til videre samarbeid mellom UiB og Uni Research samsvarer også med de vurderinger som ligger til grunn i rapporten «*Eierskap, partnerskap og fellesskap – Et kunnskapsgrunnlag for UiBs eierstyring av Uni Research*» fra NIFU.

Arbeidsgruppens anbefaling kan oppsummeres i følgende hovedpunkt:

- Arbeidsgruppen anbefaler modell 1 «Flere virkemidler for samarbeid» som modell for videre samarbeid mellom UiB og Uni Research.
- Arbeidsgruppen mener de skisserte tiltakene i denne modellen gir det beste grunnlaget for å videreutvikle forskningsbyen Bergen, øke den samlede eksternt

finansierte virksomheten og legge til rette for arbeidsplasser for toppkvalifiserte personer i Bergen.

- Arbeidsgruppen anbefaler at de skisserte forslagene konkretiseres nærmere og formaliseres i revidert samarbeidsavtale og egen handlingsplan.
- Arbeidsgruppen anbefaler at det rapporteres årlig til de respektive styrene om status for samarbeidet i henhold til handlingsplan

## Høring

Innstillingen fra arbeidsgruppen har vært sendt på høring til fakultetene, de tillitsvalgte og Uni Research. Saken har også vært tema på dekanmøter. Høringsinnspillene følger vedlagt.

Høringsinnspillene fra Uni Research viser at det er stor grad av tilslutning til arbeidsgruppens innstilling. Samtlige avdelinger og hovedkontoret stiller seg bak arbeidsgruppens anbefaling og konklusjon om modell 1 «Flere virkemidler for samarbeid» som den best egnede modellen for å styrke samarbeidet mellom UiB og Uni Research. Det fremheves at forutsetningen for å lykkes med denne modellen er bred involvering av ansatte, og god forankring hos ledere på alle nivå i begge organisasjoner. Tre avdelinger har også kommet med konkrete innspill til enkeltpunkter i arbeidsgruppens innstilling.

Forskerforbundet ved Uni Research peker på at det er positivt og viktig at arbeidsgruppen har kommet fram til felles modell som de vil anbefale til universitetets styre. Modell 1: «Flere virkemidler for samarbeid» vil slik Forskerforbundet ved Uni Research ser det være til beste for begge institusjonene, der en ønsker å få til konkrete samarbeidstiltak for å få til mer og kvalitetsmessig bedre forskning ved begge institusjoner. Samtidig ønsker Forskerforbundet å understreke den betydelige belastningen det har vært på organisasjonen i Uni Research ved at majoriteteieren brått igangsetter en prosess som dette, der mandatet kunne ført til omfattende og negative institusjonelle endringer for alle ansatte. Forskerforbundet stiller seg undrende til at arbeidsgruppen ikke ønsket dialog med de berørte fagorganisasjonene så lenge både selve prosessen og potensielt også utfallet av arbeidet til gruppen potensielt har stor innvirkning på deres arbeidshverdag.

Ved UiB har saken vært drøftet i møte med dekaner og det har kommet to skriftlige høringsuttalelser, fra MN-fakultetet og SV-fakultetet. MN-fakultetet slutter seg arbeidsgruppens innstilling om «Flere virkemidler for samarbeid» som modell for det videre arbeidet. Fakultetet vil imidlertid påpeke at selv om denne modellen er bedre enn «full fusjon», så er det en krevende modell å etterleve. Den vil fordre tett lederdialog på alle UiB og Uni Research sine organisasjonsnivåer, med felles ledermøter, med representasjon i hverandres styringsorganer (ved UiB: instituttråd, fakultetsstyre, dekangruppen), og med felles strategi- og handlingsplaner. Samlokaliserte felles forskningsgrupper med langsiktige så vel som mellomlange faglige mål, er en svært ønsket gevinst. Fakultetet peker også på at det er administrative gevinster å hente ut, og fakultetet slutter seg til forslaget om felles BOA-team fordi det vil kraftig forbedre muligheten for felles og koordinert innsats for ekstern finansiering.

SV- fakultetet synes at arbeidsgruppen her har kommet med viktige avklaringer. Fakultetet understreker at det sentrale fremover blir å benytte denne styresaken til å ta tak i de utfordringene som har ligget der og at man får til et avklart samarbeid som er preget av gjennomsiktighet. Fakultetet ser positivt på at forslagene fra arbeidsgruppen skal konkretiseres gjennom en ny samarbeidsavtale og en handlingsplan.

**Universitetsdirektøren sine kommentarer:**

Universitetsdirektøren vil takke arbeidsgruppen for et grundig arbeid med å utrede samarbeidsrelasjonene mellom UiB og Uni Research. Både arbeidsgruppens innstilling og rapporten fra NIFU peker på faglige og organisatoriske utfordringer i dagens samarbeid mellom UiB og Uni Research, selv om denne prosessen også dokumenterer eksempler på godt og langsiktig samarbeid mellom både miljøer og enkeltforskere.

I avveining av de to modellene for styrket samarbeid som er utredet deler Universitetsdirektøren arbeidsgruppens vurdering av at strukturelle endringer siden prosessen startet gir økt risiko. Usikkerhet med hensyn til finansieringsmodeller og institusjonslandskap gjør det vanskelig å anbefale store organisatoriske grep i forholdet mellom UiB og Uni Research på kort sikt. Den anbefalte modellen med flere virkemidler for samarbeid gir mindre risiko enn en hurtig fusjonsprosess ville kunne medføre. Universitetsdirektøren deler også arbeidsgruppens vurdering av at en fusjon krever en vesentlig mer omfattende utredning enn denne prosessen har lagt opp til med hensyn til faglige, økonomiske og personalmessige konsekvenser.

Samtidig vil Universitetsdirektøren understreke at det forutsettes stor grad av ledelsesoppmerksomhet i begge institusjoner om den anbefalte modellen «Flere virkemidler for samarbeid» skal øke den samlede eksternt finansierte forskningen i Bergen og bidra til bedre rekruttering. Forpliktende samarbeidsavtaler og sterkere koordinering på institusjonsnivå av viktige søknadsprosesser er to helt sentrale forutsetninger, men det må også foregå et kulturarbeid i begge institusjoner som bidrar til å styrke samarbeidet og hindre uønsket konkurranse. Særlig gjelder dette i forhold til de største utlysningene innenfor EU og Forskningsrådet der partene vil være mer tjent med samarbeid enn konkurranse. Universitetsdirektøren vil komme tilbake til styret med en egen sak om oppfølging av innstillingen i form av forslag til revidert samarbeidsavtale og konkret handlingsplan.

Et annet sentralt forhold som kan påvirke det videre arbeidet er ulike sonderinger mellom instituttselskaper på Vestlandet om mulige fusjoner. Både Uni Research og CMR vil potensielt kunne være en del av slike prosesser og universitetsledelsen vil initiere et arbeid for å klargjøre mulige handlingsalternativ i disse prosessene med sikte på å legge fram en sak for styret til møte 1.12.

21.9.2016/Tore Tungodden



# **SAMARBEID, SATSING, SYNLIGHET**

---

STYRKET SAMARBEID MELLOM UNI RESEARCH OG  
UNIVERSITETET I BERGEN



<b>1. INNLEDNING</b>	<b>3</b>
<b>2. NIFU-ANALYSE</b>	<b>6</b>
<b>3. MODELL 1: «FLERE VIRKEMIDLER FOR SAMARBEID»</b>	<b>14</b>
<b>4. MODELL 2: «FULL FUSJON»</b>	<b>26</b>
<b>5. OPPSUMMERING OG ANBEFALING FRA ARBEIDSGRUPPEN</b>	<b>32</b>

*Innstilling fra arbeidsgruppe – Universitetet i Bergen/Uni Research* 26. august 2016

# 1. INNLEDNING

---

Universitetet i Bergen satser sterkt og langsiktig på grunnforskning. Vi skal utnytte og utvikle breddeuniversitetets unike muligheter for faglig mobilisering, fordypning og samarbeid på tvers av faggrenser. Universitetet skal også gå i bresjen sammen med sine partnere for å bygge sterke kunnskaps- og kompetansemiljøer i Bergen og på Vestlandet. Universitetet skal gjennom strategisk eierskap i forskningsselskapene våre og i samarbeid med andre forskningsinstitusjoner bygge kunnskapsklynger for nyskapende forskning, utdanning og innovasjon.

I dette arbeidet blir satsingen på klynger særlig viktig. Klyngene må etableres på områder hvor UiB og samarbeidspartnere allerede har høy internasjonal faglig kvalitet, men også der hvor det er muligheter for omfattende samarbeid mellom fagmiljøer internt ved UiB og eksterne partnere i forskningsinstitusjoner, næringsliv, forvaltning og kultur- og samfunnsliv.

Skal UiB nå våre strategiske mål, er enkelte virkemidler, forutsetninger og ressurser særlig viktige. Etableringen av flere ledende forskningsmiljøer krever både økte ressurser, langsiktige investeringer i infrastruktur, så vel som nødvendige lønns- og driftsmidler. Skal UiB nå målet om å holde høy, internasjonal faglig kvalitet må bidrags- og

oppdragsfinansieringen styrkes. Inntekter fra Forskningsrådet og EU er spesielt viktig.

Universitetet i Bergen har de siste årene hatt en svak utvikling av eksterne inntekter. 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.

Samtidig har det skjedd betydelige endringer i rammebetingelsene for eksternt finansiert virksomhet som aktualiserer en mer aktiv eierstyring fra UiB om universitetet skal nå sine mål. Endringer i finansieringsmodellen i forslag til statsbudsjettet for 2016 og de pågående strukturendringene i sektoren har skjerpet disse problemstillingene.

Det er også et lovfestet krav at Universitetet i Bergen sin deltakelse i selskaper skal være styrt av at samarbeidet med det enkelte selskap støtter opp under universitetets ambisjoner og involverer fagmiljøene uten at det svekker univer-

sitetets faglige uavhengighet. UiB deltar i selskapene med ulike eierposisjoner. De viktigste eierinteressene er knyttet til Uni Research, CMR og BTO. Uni Research er 85 % eid av UiB (15 % Stiftelsen Universitetsforskning i Bergen) og inngår som en del av UiB konsernet. I dette arbeidet er det UiBs relasjoner til Uni Research som er omtalt.

Uni Research er et flerfaglig forskningsinstitutt. Selskapet driver forskning og utvikling innen bioteknologi, energi, helse, klima, miljø og samfunn. Virksomheten er organisert i 6 fagavdelinger og datterselskapet Uni Research Polytec.

Dagens samarbeid mellom UiB og Uni Research er regulert i en egen samarbeidsavtale på institusjonsnivå fra 2011. Avtalen har som formål å legge til rette for å fortsette og å videreutvikle samarbeidet om forskning. Gjennom avtalen tas det sikte på å utvikle godt og resultatorientert samarbeid, og å fremme faglige og vitenskapelige miljøer til beste for begge parter. Avtalen legger også rammer for andre avtale- og samarbeidsforhold mellom partene.

På grunnlag av endring i rammebetingelser og ambisjoner om å øke den samlede eksternt finansierte forskningen i Bergen, har Universitetsstyret i møte 26.11.2015, sak 138/15, nedsatt en arbeidsgruppe med representasjon fra både UiB og Uni Research som fikk i oppgave å gjennomgå samarbeidet mellom de to selskapene og vurdere ulike organisatoriske løsninger som kan styrke samarbeidet og øke den samlede forskningsaktiviteten.

Arbeidsgruppen har hatt følgende sammensetning:

Prorektor Anne Lise Fimreite, leder  
 Viserektor Robert Bjercknes  
 Dekan Helge K. Dahle  
 Professor Ernst Nordtveit, Det juridiske fakultet

Førsteamanuensis Astrid Grasdahl, Institutt for økonomi, Det samfunnsvitenskapelige fakultet  
 Administrerende direktør Aina Berg, Uni Research  
 Forskningsdirektør Trond Dokken, Uni Research  
 Klima (deltatt i arbeidet til 16.8.2016)  
 Assisterende universitetsdirektør Tore Tungodden har vært gruppens sekretær

Arbeidsgruppen fikk følgende mandat:

Foreta en nærmere utredning av de to modellene «Flere virkemidler for samarbeid» og «Full fusjon»:

I forhold til «Flere virkemidler for samarbeid»:

- Utrede grunnlag for å harmonisere strategiene i de to institusjonene
- Utrede nærmere relevante virkemidler som kan styrke samarbeidet mellom de to institusjonene
- Gjennomgå hele styringsstrukturen i Uni Research med sikte på å tydeliggjøre representasjon fra UiB og samhandling mellom ledelsen i UiB og Uni Research.
- Utrede muligheten for et felles administrativt BOA-team mellom institusjonene

I forhold til alternativ 4 (full fusjon):

- Gjennomgå Uni sin virksomhet med sikte på å vurdere hvilke levedyktige fagmiljøer som må bestå og videreutvikles innenfor UiB. Det må også vurderes om det er aktivitet som best lar seg integrere i eksisterende sentre- og instituttstruktur ved UiB
- Utrede modeller for samhandling og arbeidsdeling mellom eksisterende fagmiljøer ved UiB og eventuelle enheter som overføres til Uni Research
- Utrede om basisbevilgningen i Uni Research kan videreføres minst på samme nivå som i dag

- Relasjonene til de andre selskapene universitetet har eierskap i må vurderes i forhold til endelig løsning for Uni Research
- Konsekvenser av overgang fra Arbeidsmiljøloven til Tjenestemannsloven må utredes

Gruppen kan også etter eget behov foreslå egne utredningspunkt, for eksempel administrative delutredninger som klargjør økonomiske, organisatoriske, personmessige og juridiske konsekvenser av de to modellene.

Når utredningen er gjennomført skal gruppen:

- Vurdere hvilke av de to modellene som best legger til rette for å utvikle forskningsbyen Bergen
- Vurdere hvilke av modellene som best legger til rette for å øke den samlede eksternt finansierte virksomheten i Bergen
- Vurdere hvilke av de to modellene som gir størst muligheter for arbeidsplasser for toppkvalifiserte personer i Bergen
- Vurdere konsekvenser av valg av modell i forhold til universitetets relasjoner til CMR og Nansensenteret

## 1.1 SAMMENDRAG

Arbeidsgruppen fikk i utgangspunktet frist til å levere sin innstilling innen 10. mai 2016, men har etter dialog med universitetsledelsen og NIFU brukt noe lengre tid for å sikre et best mulig beslutningsgrunnlag. Arbeidsgruppen har hatt til sammen 6 møter. I to av disse møtene har NIFU også deltatt.

Denne innstillingen består av seks deler:

- Del 1: Innledning og sammendrag
- Del 2: En analyse utarbeidet av NIFU basert på et utvalg intervjuer med nøkkelpersoner i UiB og Uni Research

- Del 3: En gjennomgang av modell 1 («Flere virkemidler for samarbeid»)
- Del 4: En gjennomgang av modell 2 («Full fusjon»)
- Del 5: Oppsummering av anbefalinger fra arbeidsgruppen

Innenfor rammen av mandat og tilgjengelig tid har det ikke vært mulig for arbeidsgruppen å foreta en fullstendig konsekvensutredning av de ulike modellene. Arbeidsgruppen har konsentrert seg om å drøfte overordnede utviklingstrekk og mulige styrker og svakheter ved de ulike modellene. Etter at universitetsstyret har fattet sitt vedtak vil utvalgets anbefaling måtte følges opp med ytterligere konkretisering før iverksetting.

Arbeidsgruppens anbefaling:

- Arbeidsgruppen anbefaler modell 1 «Flere virkemidler for samarbeid» som modell for videre samarbeid mellom UiB og Uni Research
- Arbeidsgruppen mener de skisserte tiltakene i denne modellen gir det beste grunnlaget for å videreutvikle forskningsbyen Bergen, øke den samlede eksternt finansierte virksomheten og legge til rette for arbeidsplasser for toppkvalifiserte personer i Bergen
- Arbeidsgruppen anbefaler at de skisserte forslagene konkretiseres nærmere og formaliseres i revidert samarbeidsavtale og egen handlingsplan
- Arbeidsgruppen anbefaler at det rapporteres årlig til de respektive styrene om status for samarbeidet i henhold til handlingsplan

## 2. NIFU-ANALYSE

NIFU publiserte i oktober 2015 rapporten «Bedre sammen – en dybdestudie av samarbeidsrelasjonen mellom NTNU og SINTEF». Rapporten har en rekke vurderinger som sammenfaller med de vurderinger som så langt er gjort av UiB selv i forhold til samarbeid med instituttsektoren. I rapporten pekes det også på at konstruksjonen UiB og Uni Research er den konstruksjonen nasjonalt som har flest fellestrekk med samarbeidet mellom NTNU og SINTEF.

Med utgangspunkt i denne rapporten besluttet universitetsstyret at NIFU skulle få i oppdrag å utvide sin analyse til også å gjelde forholdet mellom UiB og Uni Research slik at det kan inngå i grunnlaget for universitetsstyret sin endelige beslutning. NIFU ble tildelt følgende oppdrag:

### *Delprosjekt 1: Utarbeide et faktagrunnlag*

- Beskriver status for rammer og relasjoner mellom instituttsektoren og UH-sektoren i et nasjonalt perspektiv.
- Dokumentere internasjonale utviklingstrekk med vekt på erfaringer fra strukturelle endringsprosesser
- Utarbeide et faktagrunnlag med relevante nøkkeltall for forskningsbyen Bergen sammenlignet med Oslo og Trondheim

### *Delprosjekt 2: Utarbeide en kvalitativ dybdestudie av samarbeidsrelasjonene mellom UiB og Uni Research basert på nærmere bestilling fra arbeidsgruppen*

- Kartlegge hvordan samarbeidet fungerer med vekt på daglig samhandling, strategisk samhandling i søknadsprosesser og samarbeid om infrastruktur
- Peke på sterke og svake sider ved de to institusjonene
- Foreta nærmere casestudier av samarbeidet innenfor universitetets strategiske satsingsområder

Arbeidsgruppen har som en del av prosessen hatt to møter med NIFU. Rapporten «Eierskap, partnerskap og fellesskap – Et kunnskapsgrunnlag for UiBs eierstyring av Uni Research» følger i sin helhet som vedlegg til denne innstillingen.

I det følgende gis et direkte utdrag av rapportens sammendrag:

## SAMMENDRAG

### ***Bakgrunn for oppdraget***

Høsten 2015 drøftet universitetsstyret ved Universitetet i Bergen (UiB) universitetets eierstyring av selskaper, med spesiell vekt på Uni Research. Det ble nedsatt en arbeidsgruppe med representanter fra UiB og Uni Research for videre oppfølging av universitetets eierstyring. To alternativer for samarbeidet ble bestemt å utredes videre; i) flere virkemidler for samarbeid, ii) full fusjon. Som underlag til dette arbeidet ønsker UiB å utrede hvordan UiB i samarbeid med Uni Research kan oppnå økt kvalitet i forskningen, bedre gjennomslag i konkurransen om forskningsmidler og styrket samarbeid med eksterne parter. Denne rapporten skal fungere som et kunnskapsgrunnlag for disse vurderingene.

Mandatet vårt har vært todelt; det første er et faktagrunnlag som belyser rammer og relasjoner mellom UoH- og instituttsektor i et nasjonalt perspektiv, dokumenterer internasjonale utviklingstrekk og gir relevante nøkkeltall for forskningsbyene Bergen, Trondheim og Oslo. Det andre er en kvalitativ undersøkelse av samarbeidet mellom UiB og Uni Research.

### ***Historisk bakteppe***

Relasjonen mellom UiB og Uni Research har endret seg over tid som et resultat av utviklingstrekk og formelle beslutninger internt, så vel som endringer i politiske rammevilkår for eksterntfinansiert forskning i UH-sektoren. Stiftelsen Universitetsforskning i Bergen – Unifob ble opprettet i 1986 på bakgrunn av en økning i eksternt finansiert virksomhet ved UiB. I 2003 ble forskningsvirksomheten i Unifob skilt ut i et aksjeselskap eid 85 prosent av UiB og 15 prosent av stiftelsen, og rollen til Unifob var å være hovedredskapet for eksternt finansiert forskning. For å avklare forholdet mellom Unifob og UiB ble det utviklet modell hvor eksternt finansier-

te forskningsprosjekter som hovedregel skulle legges til Unifob. I denne perioden var det et tett og integrert samarbeid mellom UiB og Unifob, men det var også utfordringer knyttet til at noen UiB-ansatte ikke la eksternt finansierte prosjekter til Unifob. I 2007 ble derfor modellen avvirket og det ble vedtatt at store og strategisk viktige forskningsprosjekter med medfinansiering fra UiB skulle forvaltes av universitetet selv – i tråd med nytt reglement fra Kunnskapsdepartementet. Denne endringen førte til at Unifob videreutviklet organisasjonen, skiftet visuell profil og endret navn til Uni Research i 2009. Det ble lagt vekt på et tett samarbeid med UiB, men samtidig var man opptatt av å styrke selskapet som en enhetlig og selvstendig aktør. I 2014 ble Uni Research godkjent for basisbevilgning fra Forskningsrådet.

For UiB har spørsmålet om forholdet til Uni Research blitt aktualisert av endringer i kravene til eierstyring i UoH-sektoren i 2013, nye incentiver for bidrags- og oppdragsvirksomhet (BOA) og at det internt ved UiB er et uttalt mål å øke den eksternt finansierte virksomheten.

### ***Internasjonale utviklingstrekk***

En internasjonal hovedtrend i relasjonen mellom institutter og universiteter er at de høyere utdanningsinstitusjonene får økende betydning, samtidig som de må innfri økte forventninger om tydeligere og mer direkte bidrag til samfunns- og næringsliv. Dette utfordrer den tradisjonelle arbeidsdelingen mellom akademisk orienterte universiteter og anvendte institutter. Med dette som bakteppe har vi sett nærmere på den aktuelle situasjonen i de andre nordiske landene:

- Strukturendringene i Danmark har vært meget omfattende. Her har mange tidligere sektororienterte forskningsinstitutter blitt fusjonert med nye store universiteter. Dette har så langt gitt blandete resultater. En viktig

erfaring med tanke på dette prosjektet er at innlemmelse av større enheter i en universitetsstruktur kan by på store utfordringer hvis den nye enheten skal tilpasses en fakultetsstruktur.

- Sverige synes å ha funnet en struktur som innebærer få aktører og lite konkurranse innenfor instituttsektoren. Konsernmodellen for RISE-instituttene er en form for samarbeid som legger til rette for arbeidsdeling mellom institutter og som kan være overførbart til deler av den norske instituttsektoren dersom man ser at det er for mye konkurranse mellom for mange små aktører.
- Den finske modellen bygger på en annen form for konsolidering, hvor både UoH-institusjoner og instituttene slås sammen til større enheter. Her er det interessant å merke seg at hovedbegrunnelsen ligger i behovet for å løse store samfunnsutfordringer på tvers av fag og sektorer. Dette er også et sentralt element i norsk forskningspolitikk og som norske strukturendringer må vurderes opp mot.

### **Samarbeidsrelasjonene mellom Universitetet i Bergen og Uni Research**

Gjennomgangen av ytre rammevilkår og samarbeidsrelasjoner gir et ganske blandet bilde av relasjonene mellom den norske UoH- og instituttsektoren. Dette gjelder også når vi ser nærmere på relasjonen mellom UiB og Uni Research.

På et overordnet nivå er det flere faktorer som tyder på at institutter og universiteter konvergerer mot de samme mål og roller. Både lovverk og statlige retningslinjer har nedfelt mange av de samme formålene. De resultatbaserte finansieringssystemene inneholder også incentiver som i stor grad drar institusjonene i samme retning. Den tradisjonelle arbeidsdelingen mellom anvendte og oppdragsorienterte institutter på den ene side og akademisk orienterte universi-

teter på den andre side er med andre ord ikke like aktuell. I stedet ligger mye av ressursene og forventingene i landskapet mellom institutter og universiteter.

Samtidig ser vi at institutter og universiteter opererer med ganske ulike rammevilkår og forutsetninger på flere områder. Mer spesifikt opereres det med ulik praksis når det gjelder timepriser, arbeidsrettslige vilkår, styrepresentasjon mv. Dette skaper utfordringer når institusjonene i økende grad må samarbeide og konkurrere om de samme midlene og mulighetene.

Vi finner et betydelig samarbeid på tvers av sektorene i dag både på et nasjonalt plan og mellom UiB og Uni Research. Vår gjennomgang viser blant annet følgende:

- Styresammensetningen i fakultetsstyrene og instituttstyrene i 2016 viser at det er tettere bånd fra universitetene til instituttene enn motsatt vei. UiB har som eier fire representanter i styret for Uni Research mens det er ingen representanter fra Uni Research i UiBs fakultetsstyret. Denne fordelingen er ikke unik for UiB og Uni Research.
- Både UiB og Uni Research har omkring 30 egne ansatte i bistillinger hos samarbeidspartneren. Målt i forhold til antall ansatte i hovedstillinger har dermed bistillingene relativt størst utbredelse for Uni Research-ansatte med bistilling ved UiB.
- Vår analyse av metadata for søknader til Norges forskningsråd fra UiB og Uni Research i perioden 2007-2015 viser at:
  - De aller fleste søknadene fra UiB og Uni Research har ikke eksterne samarbeidspartnere.
  - I de søknadene hvor det inngår eksterne partnere, er UiB partner i mer enn halvparten av Uni

- Research-ledete søknader, mens Uni Research er partner i knapt hver femte av de UiB-ledede søknadene.
- UiB og Uni Research er de enkeltpartnerne som hyppigst forekommer i hverandres søknader til Forskningsrådet.
- Suksessraten er omtrent lik for forskningsrådssøknader som omfatter UiB/Uni Research-samarbeid og søknader som har andre partnere.
- Det er hyppigere samarbeid enn konkurranse mellom de to institusjonene i søknader som de sender sammen med eksterne partnere til Forskningsrådet.
- I SFF-ordningen er det svakest innslag av sektorovergrepene samarbeid, selv om UiB hadde tidligere eksempler på dette. UiB er prosjekteier og vertsinstitusjon for fire SFF-er i dag mens Uni Research ikke er partnerinstitusjon for noen SFF-er. UiB er videre vertsinstitusjon for én SFI hvor også Uni Research er en av partnerne. Sammen med Uni Research er UiB i tillegg partnere i én SFI og to FME-er. Sammenlignet med NTNU og SINTEF er det relativt lite samarbeid om SFI og FME mellom UiB og Uni Research.
- Den felles deltakelsen i FP-7 søknader fra UiB og Uni Research er marginal. Vi har kun registrert 4 innvilgede og 6 avslåtte felles prosjektsøknader blant totalt 636 søknader. Konkurransen mellom UiB og Uni Research er vurdert ut fra antall søknader til samme utlysning. Her finner vi at institusjonene har sendt «konkurrerende» søknader til totalt 43 utlysninger. Vi finner imidlertid at antallet søknader fra UiB til samme utlysning er langt høyere – og at dette trolig bidrar til lokal konkurranse enn det søknader fra Uni Research gjør. Potensialet for samordning av EU-søknader både innenfor UiB og mellom UiB og Uni Research, synes dermed å være betydelig.
- På nasjonalt plan finner vi et relativt begrenset omfang av samarbeid om vitenskapelige publikasjoner mellom de fire breddeuniversitetene, mens det er mer samarbeid mellom universitetene og instituttsektoren og øvrig universitets- og høgskolesektor. Vi finner også at UiB har mest publiseringssamarbeid med helseforetak, instituttsektoren og UiO. UiB er ellers den klart største nasjonale partneren for Uni Research for vitenskapelig publisering i teknologiske fagfelt.
- Sammenligningen av kjennetegn mellom de to institusjonene viser at UiB har betydelig grunnfinansiering og høyre andel publiseringspoeng enn Uni Research. Utvalgte avdelinger i Uni Research har derimot høyere finansiering fra Forskningsrådet som andel av totale FoU-utgifter sammenlignet med UiB, og i tillegg høyere andel BOA.

### ***Forskningsbyen Bergen vs. Oslo og Trondheim***

Sammenstillingen nedenfor bygger på en blanding av tall på fylkes- og kommunenivå. Det har ikke vært rom for å gå grundig inn i kontekstuelle forhold. Tilgjengelige data gir likevel bakgrunn for noen generelle betraktninger om forskningen og kunnskapssystemet i de tre byene.

- I likhet med Oslo og Trondheim har Bergen en høyt utdannet befolkning. Selv om andelen med lang høyere utdanning er noe lavere enn i de to andre byene, har Bergen den sterkeste veksten i befolkning med de høyeste utdanningene.
- Bergen har også en høy andel forskere i befolkningen, men også her noe bak Oslo og Trondheim. Derimot har Bergen en relativt høy andel forskere med doktorgrad, hvilket kan indikere at forskningsaktiviteten totalt sett er mer vitenskapelig rettet enn andre steder i landet.



- Samtidig er det flere indikasjoner på at næringslivet rundt Bergen er mindre kunnskapsintensivt og FoU-intensivt enn i Oslo og Trondheim. Det som skjer av FoU i Bergensbaserte bedrifter framstår som mer utviklingsorientert enn forskningsorientert. Følgelig ser vi at bedriftene rundt Bergen har høy uttelling i Skattefunn, klyngesatsinger og Innovasjon Norges ordninger.
- På den annen side kan denne profilen utgjøre et større «kunnskapsgap» mellom et utviklingsorientert næringsliv og mer vitenskapelig orienterte forskningsmiljøer enn det man ser for eksempel i Trondheim. Det kan være noe av forklaringen på at Bergen hevder seg bra i «begge endene av skalaen» på sentrale virkemidler (SFF vs. Skattefunn) og mindre bra på ordninger som vektlegger mer likeverdig FoU-partnerskap mellom forskningsmiljøer og bedrifter (SFI og FME).
- Ser vi på oppdragsmarkedet mer generelt har Bergen et mindre og mer fragmentert oppdragsmarked for forskning enn Trondheim, som på sin side har et større marked dominert av to store tilbydere.

### **Relasjonen sett fra miljøene – hovedfunn fra den kvalitative undersøkelsen**

Gjennom totalt 25 intervjuer av forskere og ledere innenfor helse, samfunnsvitenskap og klimaforskning har vi fanget opp kvalitative synspunkter på relasjonen mellom UiB og Uni Research. Denne undersøkelsen viser at styrkene og utfordringene varierer noe mellom områdene, men vi finner også en del gjennomgående synspunkter:

#### **Klimaforskning**

Intervjuene vi har gjort med forskere fra klimamiljøet viser at Bjerknessenteret er en sterk overbygning, og mange har sin organisatoriske identitet her. Miljøet er kjennetegnet av tett

og god samhandling på grunnplanet og mye felles søknadsarbeid mellom UiB- og Uni Research-forskere. Samtidig er det noen utfordringer i samarbeidet, og disse dreier seg primært om prosjekteierskap, budsjettfordeling og herunder forståelse av hverandres rammebetingelser som timepriser. Det er også noen utfordringer knyttet til forskningsledelse og det at forskergruppen er delt mellom to institusjoner. I tillegg er det utfordringer knyttet til uklarheter om leiestedskostnader for laboratorier.

Meningene om alternativene fusjon eller flere virkemidler for samarbeid er i dette fagmiljøet delte. Alle er enige om at man ikke kan fortsette som nå, men at det må etableres retningslinjer og kjøregler for samarbeidet. Alle fremhevet de institusjonelle komplementaritetene som et argument mot fusjon, mens noen mente at en fusjon for dette fagmiljøet vil gi et sterkere fagmiljø og mer fleksibel disponering av personalressursene. Noen mente også at det ville være positivt å være én samlet institusjon inn i EU-søknader.

#### **Samfunnsvitenskap**

Informantene i de to fagmiljøene innen samfunnsvitenskap fremhevet samarbeidet mellom institusjonene som viktig. Fagmiljøene blir sterkere sammen og det ble understreket at man må stå sammen lokalt for å hevde seg i den nasjonale og internasjonale konkurransen. Intervjuene viser at samarbeidssammene i de to fagmiljøene er ulike; små fagmiljøer er mer sårbare for endringer i personale og betingelser sammenlignet med større fagmiljøer. Intervjuene viser også at flere mener at flyttingen av Uni Research Rokkansenter-forskerne kan ha negativ innvirkning på samarbeidet siden det sannsynligvis vil gi mindre uformell samhandling.

Utfordringene i dette fagområdet dreier seg også om prosjekteierskap, men her framgår

det også at en del universitetsforskere ikke ser like stort behov for ekstern finansiering som instituttforskerne, noe som kan skape utfordringer. Videre viser intervjuene at kapasiteten hos UiB-ansatte er en utfordring; de er for eksempel bundet opp i undervisning som noen ganger fører til at de ikke har anledning eller kapasitet til å delta i søknader. Dette sammen med andre faktorer har blant annet ført til at Uni Research-ansatte bygger samarbeidsrelasjoner med andre forskningsinstitusjoner.

Det ble understreket i intervjuene på samfunnsvitenskap at det var viktig å ha stor grad av faglig overlapp for å sikre et felles kompetansegrunnlag. Slik sett ser vi at det er en spenning for Uni Research-ansatte mellom det å være anvendt og oppdragsorientert og bygge en akademisk profil.

Flere mente at de opplever økt konkurranse om Forskningsrådsprosjekter, men at dette ikke nødvendigvis er negativt. Informantene innen dette fagområdet var generelt negative til fusjon, men ønsket velkommen flere virkemidler for samhandling og særlig retningslinjer for prosjekteierskap.

### **Helse**

Intervjuene vi har gjennomført med forskere på helsefeltet indikerer klart at Uni Research Helse og mange av de samarbeidende UiB-miljøene i dag kjenner hverandre dårlig. Det er også et begrenset samarbeid på institusjonelt nivå utover samarbeid om doktorgradsveiledning og enkelte bistillinger ved universitetet. Samarbeidet på personnivå knyttet til personlige relasjoner og doktorgradskandidater gir imidlertid et godt utgangspunkt for å kunne styrke forskningssamarbeidet framover forutsatt at man på ledelsesplan kan oppnå et tettere samarbeid. Flere UiB-informanter oppfatter imidlertid at de to institusjonene er blitt for like og at det er behov for en rolleavklaring. Samtidig er det i dag stor

spennvidde i grunnfinansieringen og det eksterne oppdragsbaserte finansieringsbehovet for organisasjonene. Flere av avdelingene i Uni Research Helse har en svært praksisnær prosjektbase finansiert av direktoratsmidler. Hvordan en slik portefølje eventuelt kan ivaretas innenfor en eventuell fusjonert institusjon er viktig å vurdere – i likhet med innspill fra forskerne til hvordan forskningssamarbeidet mellom to forskjellige organisasjoner kan styrkes framover.

### **Samlede vurderinger og utfordringer**

Den kvalitative analysen viser at faglig og strategisk samhandling er relativt sterk innen klima, i hvert fall innad i Bjerknessenteret, mens den strategiske samhandlingen mellom UiB og Uni Research alene karakteriseres som svak. Innen samfunnsvitenskapelig forskning finner vi både sterke og store fagmiljøer med nære relasjoner mellom forskere i Uni Research og UiB, og mindre fagmiljøer som er mer avhengig av enkelt personer ved UiB og Uni Research. Den strategiske samhandlingen er sterk med institusjonaliserte møteplasser. Helseforskningen kjennetegnes av mange kontaktpunkter og dette skaper sannsynligvis fragmentert faglig og strategisk samhandling ettersom Uni Research Helse forholder seg til flere fakulteter ved UiB.

Intervjuene viser at samarbeidet mellom Uni Research og UiB er sterkt, men også står overfor flere sentrale utfordringer. Vi oppsummerer styrkene og utfordringene her punktvis:

Styrker:

- Partene har inngående kjennskap til hverandres virksomhet og flere av fagmiljøene har utviklet seg sammen
- I fagmiljøer med god samhandling har de kritisk masse som gjør at de dekker et bredere forskningsfelt enn hva de ville klart hver for seg

- Prosjektsamarbeid er grunnstolpen i samarbeidet og danner utgangspunkt for samarbeid om ph.d-studenter, vitenskapelig publisering og samarbeid om laboratoriefasiliteter
- Den institusjonelle komplementariteten mellom UiB og Uni Research, særlig når det gjelder tilsetningspraksiser, er en styrke for å rekruttere og beholde gode forskere i Bergen
- Ytre rammebetingelser og økonomi skaper utfordringer for samarbeid om infrastruktur som laboratorier
- Ledelsen ved UiB opplever at retningslinjer fra KD skaper utfordringer for eierskapet i Uni Research
- Uni Research bygger organisasjonsidentitet og informantene opplever at Uni Research beveger seg bort fra den tette sammenkoblingen med UiB.

#### Utfordringer:

- Flere av informantene opplever at Uni Research og UiB har for like roller og at det er lav grad av arbeidsdeling mellom institusjonene. På den ene siden er overlappende kompetanse positivt fordi man sammen får et sterkere forskningsmiljø. På den andre siden utgjøre det en utfordring i de tilfellene hvor det er liten grad av prosjektsamarbeid. Da skaper det negativ konkurranse mellom UiB og Uni Research.
- Informantene har delvis manglende forståelse for hverandres rammebetingelser. Dette knytter seg særlig til diskusjoner om prosjekteierskap og budsjettfordeling og henger sammen med økte krav til ekstern finansiering.
- Det virker å være en ulik virkelighetsoppfatning om oppdragsaktiviteten til Uni Research. Mens Uni Research mener denne er relativt stor, mener UiB at den er for lav.
- Informantene hevder det er manglende retningslinjer og «codes of conduct» for prosjekteierskap og -samarbeid
- Ansatte med bistillinger opplever å havne i konflikt med to arbeidsgivere om lokalisering av eksternt finansierte prosjekter
- Det er få institusjonaliserte faglige og strategiske møtearenaer mellom UiB og Uni Research og lav grad av koordinering mellom ledelsen i forkant av store utlysninger

Uni Research bygger organisasjonsidentitet og informantene opplever at Uni Research beveger seg bort fra den tette sammenkoblingen med UiB.

#### *Informantenes synspunkter på fusjon eller flere virkemidler for samarbeid*

Generelt virker flertallet av informantene negative til alternativet om fusjon mellom Uni Research og UiB. Hovedsakelig begrunnes dette i at de to institusjonene komplementerer hverandre når det gjelder arbeidsvilkår for forskere og slik sett bidrar de sammen til å bygge forskningsbyen Bergen. Andre faktorer er bevaring av kulturen og praksiser knyttet til søknadsarbeid og prosjekter i Uni Research – som man frykter kan forsvinne ved en fusjon. Flere mente også at en fusjon vil kunne gi UiB høyere uttelling på ekstern finansiering på kort sikt, men at dette sannsynligvis vil avta lengre frem i tid.

Informantene vektla også positive sider ved fusjon som at man unngår en dublering av infrastruktur, både lab og administrasjon, og at forskningsledere ved UiB kan få en reell innflytelse på egen forskergruppe som nå sitter spredt på UiB og Uni Research og jobber under ulike betingelser. I tillegg mente flere at det vil være fordelaktig med færre søker-organisasjoner i EU-konsortier.

### **Konklusjon og mulige tiltak**

Rapporten viser at relasjonen mellom UiB og Uni Research har endret seg de siste ti årene. Mens den fortsatt er kjennetegnet av et tett samarbeid, ser vi at konvergerende roller mellom institutt- og UH-sektor; krav til eierstyring i UH-sektoren; utviklingen av Uni Research som en selvstendig aktør; økt fokus på eksterntfinansiering ved UiB og manglende retningslinjer for samarbeidet mellom UiB og Uni Research skaper utfordringer i relasjonen.

Det har ikke vært vårt mandat å komme med anbefalinger om fusjon eller etablering av nye virkemidler for samarbeid. Til slutt i rapporten peker vi likevel på noen faktorer som kan bedre samarbeidsrelasjonen mellom partene – uavhengig av organisasjonsform. Disse er:

- En bedre, tydeligere og mer forpliktende samarbeidsavtale, som trekker opp konkrete rutiner og kjøreregler for hvor det skal samarbeides og hvordan
  - Samarbeidsrelasjonen har ulik styrke i de forskjellige fagområdene og man bør avklare på hvilke områder man ønsker å samarbeide
  - Det er behov for flere etablerte fora for strategisk og faglig dialog
  - Man kan samordne egeninitierte strategiske satsninger, for eksempel tvillingsentre
  - Man kan etablere andre ordninger for å sikre strategisk institusjonstilknytning enn bistillinger
  - I stedet for å bygge opp parallell ekspertise rundt EU-søknader, kan man vurdere å etablere et felles «EU-kontor»
- Utviklingen av etter- og videreutdannings-tilbud er en potensiell arena for mer samarbeid, særlig innen helse
  - UiB og Uni Research kan i samarbeid andre adressere de utfordringene ytre rammebetingelsene skaper i relasjonen mellom UH-institusjoner og forskningsinstitutter. For UiB dreier dette seg særlig om utfordringer knyttet til eierskap.

*Rapporten fra NIFU har vært en del av fakta- og analysegrunnlaget som arbeidsgruppen har brukt i utformingen av skisser til modeller. I kapittel 3 og 4 gis det en redegjørelse for de to ulike modellene med forslag til anbefalinger fra arbeidsgruppen.*

## 3. MODELL 1: «FLERE VIRKEMIDLER FOR SAMARBEID»

Endringer i oppdrag, regelverk, finansieringsmekanismer og større grad av resultatutsetting påvirker grenseflaten mellom universitetene og instituttsektoren. Arbeidsgruppen er i sitt mandat bedt om å utrede en modell som skal legge til rette for flere virkemidler for samarbeid, tydeligere arbeidsdeling og mulighet for sterkere administrativt koordinering som kan styrke viktige støttefunksjoner ut mot forskere.

En helt avgjørende forutsetning for en slik modell er at det gis ledelsesoppmerksomhet på alle nivå i organisasjonen og stilles krav til både utarbeidelse og oppfølging av tydelige rutiner og retningslinjer. Det vil også kreve stor ledelsesoppmerksomhet og innsats med hensyn til utredning og konkretisering for å få på plass spesifikke virkemidler.

**UiB og Uni Research** er viktige institusjoner i norsk høyere utdanning og forskning. Over tid har forskningspolitikken og virkemiddelutformingen ført til at UiB og Uni Research i stadig sterkere grad vil måtte konkurrerer innenfor de samme finansieringskildene. Partene lykkes best når vi klarer å utfylle hverandre i store prosjekter og satsinger. Det er et stort potensial for å utvikle samarbeidet gjennom flere virkemidler som legger til rette for å kombinere faglige og administrative ressurser i de to institusjonene og på denne måten øker konkurranseevnen.

I Universitetsstyrets begrunnelse for å be om å få utredet en modell med flere virkemidler for samarbeid ble det vektlagt at det kan gi fagmiljøene tydeligere rammer for samarbeid og arbeidsdeling og styrke universitetets eierstyring

i Uni Research. Den kan også legge til rette for fleksibelt samarbeid om større satsinger.

Mulige virkemidler som ble omtalt i styresaken var som følger:

- Harmonisering av strategier
- UiB-representasjon i styrende organer, også i avdelingene i Uni Research
- Et tydeligere avtaleverk
- Tettere samarbeid om søknadsprosesser
- Muligheter for et felles administrativt team på tvers av institusjonene

Som en del av den pågående strukturprosessen er det i Norge flere eksempler på dialog mellom UH-institusjoner og forskningsinstitutter om tettere samarbeid. Den mest omfattende utredningen av samarbeidsrelasjoner foregår mellom NTNU og SINTEF i prosjektet «Bedre sammen». Formålet med prosjektet har vært å utrede hvordan de to organisasjonene i samarbeid kan oppnå økt kvalitet i forskningen og bedre internasjonal konkurransekraft. Det foreligger i 2015 og 2016 rapporter fra prosjektet med klare anbefalinger om å styrke samarbeidet med vekt på både strategisk samhandling og kulturbygginge tiltak.

Ved UiB er det de senere årene en rekke eksempler på ulike modeller for samarbeid mellom UiB og Uni Research, både på strategisk- og prosjektnivå. Det mest vellykkede eksempelet er samarbeidet om klimaforskningen. Bjerknæssenteret er et av Europas største naturvitenskapelige klimaforskningscentre. Senteret ble startet opp i 2000,

og var i perioden 2003–2012 et Senter for fremragende forskning (SFF). I dag er senteret delvis finansiert av et tilskudd fra Senter for klimadynamikk (SKD) fra Kunnskapsdepartementet for perioden 2010–2021. Alle BCCR forskere er ansatt ved en av de fire partnerne: Universitetet i Bergen, Uni Research, Havforskningsinstituttet og Nansensenteret. Styret i Bjerknessenteret består av direktører og fagdirektører i partnerinstitusjonene, samt prorektor ved UiB. Samarbeidet er regulert i en avtale på fakultetsnivå ved UiB og institusjonsnivå ved de andre partene. I 2015 hadde senteret 195 forskere fra 37 land. De samlede inntektene var 136 millioner kroner, halvparten av midlene fra Forskningsrådet, vel 28 millioner kroner fra Kunnskapsdepartementet, i tillegg til EU-midler og andre eksterne kilder. Fra 2017 vil Bjerknessenteret og Uni Research Klima samlokaliseres i Jahnebakken sammen med klimaforskerne fra Havforskningsinstituttet. Det arbeides også med å få på plass samlokalisering med Nansensenteret.

Samarbeidet om Bergen marine forskningsklynge (BMF) er et annet eksempel på strategisk samarbeid som er regulert i en egen partnerskapsavtale der UiB og Uni Research inngår i partnerskap med CMR, Havforskningsinstituttet, Helse Bergen, Nansensenteret, NIFES og NOFIMA om et forpliktende samarbeid om å realisere visjonen om Bergen som Europas marine hovedstad. Avtalen ble signert på institusjonsnivå i 2008. Det arbeides nå med å gjennomgå organisering med sikte på å revitalisere samarbeidet.

Det finnes også en rekke andre eksempler på strategisk samarbeid mellom UiB og Uni Research. Det ble i 2011, ved utløp av SFF, etablert et samarbeidsprogram for integrert petroleumsforskning. Avtalens hensikt var å formalisere eksisterende samarbeid i et virtuelt senter gjennom å opprette «Samarbeidsprogrammet for integrert petroleumsforskning». Samarbeidet er regulert i en avtale på institusjonsnivå. Et annet

eksempel er GAMUT-samarbeidet som har som formål å formalisere samarbeidet om Griegakademiets musikkterapistudier, samt etablere en strategisk allianse for at UiB og Uni Research skal opprettholde og videreutvikle sine posisjoner som nasjonalt og internasjonalt ledende innen feltet. Samarbeidet er regulert i en avtale på institusjonsnivå signert i 2014.

Eksemplene ovenfor viser at UiB og Uni Research har prøvd ulike modeller for samarbeid innenfor viktige områder. Det er ulike erfaringer med disse avtalene og utfordringer knyttet til senterstrukturer, søknadsprosesser og prosjektsamarbeid. Viktige kriterier for å lykkes er god likevekt mellom miljøene, formelle og uformelle møteplasser, og klar rolle- og arbeidsdeling som forankres på ledelsesnivå i begge organisasjonene. Det viser seg også at personlige relasjoner basert på gjensidig tillit ofte er helt avgjørende for å få til et balansert samarbeid på prosjektnivå, med dialog om utfordringer og vilje til å finne pragmatiske løsninger.

I dette kapitlet gjennomgås det mulige virkemidler som kan bidra til å styrke samarbeidet mellom partene. Formålet er å styrke samarbeidet for å øke den samlede konkurranseevnen nasjonalt og internasjonalt. Dette skal skje gjennom et hensiktsmessige avtaleverk som regulerer samarbeidet og gir forutsigbarhet og effektive prosesser både for forskere, fagmiljø og ledelse. Det skal også legges til rette for gode arenaer for samhandling mellom ledelse og fagmiljø som blant annet bidrar til strategiske samarbeid i viktige søknadsprosesser om forskning og infrastruktur.

### 3.1 STYRING OG LEDELSE, KULTUR OG STRUKTUR

Arbeidsgruppen er gjennom sitt mandat bedt om å kartlegge hvordan samhandlingen mellom UiB og Uni Research foregår i dag, identifisere sterke og svake sider ved samarbeidet, og foreslå konkrete tiltak for å bedre samhandlingen.

Uavhengig av organisatoriske løsninger er det viktig å utvikle en ledelseskultur både i UiB og Uni Research som motiverer ansatte til samarbeid og skaper felles identitet i forhold til å utvikle prosjekter og fagmiljø på tvers av institusjonsgrensene. Dette må innarbeides i institusjonenes lederutviklingsprogram som også må inkludere forskningsledere.

Arbeidsgruppen har også vurdert en rekke organisatoriske tiltak i form av møteplasser og representasjon for å sikre ledelsesmessig forankring på alle nivåer for god samhandling rundt strategi, søknads- og prosjektutvikling, samt infrastruktur.

Følgende virkemidler er vurdert:

#### **- Sammensetning av styret i Uni Research**

UiB har som eier allerede fulgt opp og endret UiB-representasjon i styret for Uni Research. Ett av formålene har vært å sikre bedre ledelsesforankring til universitetet gjennom styreprerentasjon.

#### **- Rådgivende organ på avdelingsnivå**

Arbeidsgruppen har vurdert å innføre rådgivende organ med UiB-representasjon for alle avdelinger i Uni Research. En slik modell finnes i dag ved Uni Research Rokkansenteret. Dekanen ved SV-fakultetet leder avdelingsrådet og dekanen ved HF-fakultetet er nestleder. Denne løsningen har fungert godt, men arbeidsgrup-

pen er usikker på om det er hensiktsmessig å innføre en tilsvarende modell ved de øvrige avdelingene i Uni Research. Dette er organ som uansett kun vil ha en rådgivende funksjon og for MN-fakultetet vil det være spesielt krevende med eventuell ledelsesrepresentasjon i flere avdelingsråd.

#### **- Representasjon/observatørstatus i alle fakultetsstyrene for Uni-representanter**

Arbeidsgruppen har vurdert å anbefale å gi Uni Research observatørstatus i alle fakultetsstyrene. Denne modellen er allerede prøvd ut ved fakultetsstyret for Det samfunnsvitenskapelige fakultet. Både saksmengde og ulike typer saker tilsier at det vil være uforholdsmessig arbeidskrevende for Uni Research å delta i slike møter ved alle fakultet. Dette bør likevel ikke være til hinder for at det enkelte fakultet kan invitere Uni Research til å delta som observatør på møter der saker av særlig relevans for samarbeidet behandles.

#### **- Et felles rådsorgan som skal utvikle samarbeidet.**

Rådet kan bestå av representanter for ledelsen og de ansatte ved de samarbeidende institusjonene. Arbeidsgruppen har vurdert muligheten av å etablere et formalisert rådsorgan som kan ha en sentral rolle i å utvikle det institusjonelle samarbeidet. Modeller med felles råd som er prøvd ut mellom SINTEF og NTNU er vurdert. I dette samarbeidet er det blant annet månedlige toppleder-møter og et eget rådsorgan. Arbeidsgruppen er imidlertid skeptisk til å etablere nye formelle strukturer på siden av linjestrukturen i de to institusjonene. Det vil likevel være behov for et opplegg for systematisk dialog mellom direktør/forskningsdirektører i Uni Research og instituttledere/dekaner ved UiB for å identifisere felt for samarbeid, koordinere søknadsprosesser og håndtere løpende utfordringer med prosjektsamarbeid. Et slikt samarbeidsforum bør møtes minst to ganger i året.

#### **Mål for samarbeidet:**

- Styrke samarbeidet mellom ledelsen i de to virksomhetene på alle nivå

#### **Arbeidsgruppen anbefaler:**

- Det etableres et samarbeidsforum med systematisk dialog mellom direktør/forskningsdirektører i Uni Research og instituttledere/dekaner ved UiB for å identifisere felt for samarbeid, koordinere søknadsprosesser og håndtere løpende utfordringer med prosjektsamarbeid. Et slikt samarbeidsforum bør møtes minst to ganger i året.
- Det etableres en regelmessig dialogarena mellom Uni Research og UiB på institutt/fakultet/avdelingsnivå med hensiktsmessig møtefrekvens.
- Lederutviklingsprogram i begge institusjoner bør inneholde moduler som motiverer til samarbeid og bygger felles kultur i arbeidet med eksternt finansiert forskning.
- Uni Research gis observatørstatus i Infrastrukturutvalget ved UiB.
- Det utarbeides en felles plan for oppfølging av tiltak for bedre samarbeid med sikte på at tiltakene skal være gjennomført innen 1. juni 2017.

## **3.2 HARMONISERING AV STRATEGIER**

UiB og Uni Research har begge nylig vedtatt nye strategier for institusjonene. I Uni Research sitt strategidokument omtales UiB slik:

*«Det er en stor fordel for Uni Research å ha Universitetet i Bergen som vår viktigste forskningspartner. Vi vil i strategiperioden jobbe for å styrke og videreutvikle forsknings-samarbeidet med UiB. Vi skal ha et aktivt forhold til UiBs klyngestrategi, og samtidig anerkjenne at konkurranse er et viktig ledd i*

*å heve forskningskvaliteten.»*

UiBs strategi omtaler ikke Uni Research eksplisitt, men har følgende som ett av sine strategiske mål:

*«UiB skal utvikle flere ledende forskningsmiljøer. Innen 2022 skal alle våre fakulteter ha fagmiljøer i verdensklasse og flere fagmiljøer av høy internasjonal standard.»*

*«Dette skal oppnås blant annet ved å «utøve tydelig strategisk eierskap i forskningsselskapene våre.»*

Den enkelte forskere gjør selvstendige valg med hensyn til hvilke søknader som skal utvikles og deltakelse i prosjekter, men på institusjonelt nivå må det være stor oppmerksomhet om uønsket konkurranse mellom UiB og Uni Research som reduserer muligheten for å vinne fram nasjonalt og internasjonalt. Det bør det være underordnet om det er UiB eller Uni Research som får uttelling i konkurransen, men det er et lederansvar å sørge for å koordinere slike prosesser for å sikre best mulig utnyttelse av ressursene.

Arbeidsgruppens vurdering er at en vesentlig årsak til konkurransen er at både UiB og Uni Research ikke har vært flinke nok til å involvere hverandre i strategiske prosesser. Dette gjelder på institusjonsnivå og i forhold til strategiutvikling på felles satsingsområder. Som et overordnet grep må derfor strategidokumentene gjennomgå for å sikre at det i utvikling av felles satsingsområder er god sammenheng mellom partene i arbeidet med oppfølging av strategien. Dette arbeide må involvere institusjonsledelse, fakultetene og instituttene ved UiB, og tilsvarende institusjonsledelse og avdelingene i Uni Research

#### **Mål for arbeidet:**

- UiB og Uni Research skal utvikle et strategisk samarbeid på alle relevante nivåer og fagområder



**Arbeidsgruppen anbefaler:**

- Det skal utarbeides en felles policy med formål å harmonisere strategiene mellom UiB og Uni Research.
- Det gjennomføres ett årlig felles styremøte for styrene i UiB og Uni Research der oppfølging av strategi er et hovedtema

**3.3 GJENNOMGÅ AVTALEVERK**

UiB og Uni Research har regulert sitt samarbeid gjennom et bredt spekter av avtaler om sentre, satsinger, prosjekter og infrastruktur. Det er som tidligere nevnt en formalisert avtale på institusjonsnivå fra 2011. I tillegg er det avtaler om prosjektsamarbeid på ulike nivå og avtaler om sentre. Arbeidsgruppen har i sitt arbeid sett på ulike eksempler på slike avtaler og har gjort følgende vurderinger:

## a) Avtale på institusjonsnivå

Reglement om statlige universiteter og høyskoleers forpliktende samarbeid og erverv av aksjer stiller krav til en institusjonsavtale og hvilke generelle forhold som skal inngå i avtalen. UiB og Uni Research formaliserte første gang samarbeidet om forskning i avtale av 29.09.04. Det er viktig å videreføre og utvikle en institusjonsavtale som gir tydelige rammer for andre underliggende avtaler i samarbeidet.

## b) Avtaler om samarbeid om universitetets strategiske satsinger

Både innenfor den marine satsingen og klimafeltet finnes det samarbeidsavtaler som inkluderer UiB og Uni Research sammen med flere andre aktører. Disse avtalene er i stor grad tilpasset satsingenes egenart. I universitetets videre arbeid med å utvikle tverrfaglige satsinger og klynger blir slike strategisk samarbeidsavtaler enda viktigere. I tillegg til overordnede visjoner kan slike av-

taler omtale arbeidsdeling mellom partene, samfinansiering av infrastruktur og organisering av prosjekter.

## c) Avtale om felles senterkonstruksjoner

UiB og Uni Research samarbeider i svært mange søknadsprosesser om nye sentre. Forskningsrådet har tre senterordninger som står i en særstilling:

- Senter for fremragende forskning (SFF)
- Senter for forskningsdrevet innovasjon (SFI)
- Forskningscenter for miljøvennlig energi (FME)

Dette er også de viktigste virkemidler i Regjeringens strategiske satsing på forskning og innovasjon og skal gi en plattform for å utvikle internasjonalt fremragende miljøer.

Sentrene er så store og langsiktige at de også inngår som sentrale virkemiddel i institusjonens oppfølging av arbeid med strategi. I dag er ledelsen på institusjonsnivå lite involvert i prioritering av hvilke sentre det skal satses på i søknadsprosesser. Ledelsen er likevel avgjørende for å få til forutsigbare og gode prosesser mellom miljøene og avklare spørsmål om ledelse, styring, finansiering og infrastruktur for slike sentre. Arbeidsgruppen vil anbefale at det utarbeides en mal for avtaler om sentre innenfor de ulike kategoriene som kan gi klare rammebetingelser i arbeidet med å etablere slike enheter.

## d) Avtale om samarbeid om tvillingsenter

Tvillingsenterordningen ble først introdusert av NTNU og SINTEF som en modell for strategisk samhandling mellom parallelle faggrupper (også kalt Geminisentre). Formålet med disse sentrene var å utvikle større fagmiljøer med høyere kvalitet for å øke verdiskapingen og bedre lønnsomheten. Ordningen bygger på en felles viljeserklæring som

vektlegger gjensidig respekt, rolleforståelse og likeverdighet. NTNU og SINTEF har i dag 24 operative Gemini-senter som omfatter mer enn 750 forskere og et nesten tilsvarende antall studenter. Eksterne utredninger har trukket frem Gemini-sentrene som modeller for godt samarbeid mellom universitet og forskningsinstitutt. Evalueringer viser at der samarbeidet fungerer best, kjennetegnes det av gode personlige relasjoner, klar rolle- og arbeidsdeling, og gjensidig avhengighet mellom partene. På områder med svakere samarbeid er det mer konkurranse og mer overlapp i roller og kompetanse. Gemini-sentrene beskrives som en god samarbeidsmodell, men kritiseres også for å fremstå som mer et symbolsk enn et reelt virkemiddel for samhandling. Hvis universitetet skal utvikle en egen ordning med tvilingsentre bør det konsentreres om tyngre satsinger og gjøres mer forpliktende enn det som er prøvd ut ved NTNU og SINTEF.

- e) Mal for avtaler om samarbeid om prosjekter og infrastruktur

Det viktigste samarbeidet mellom UiB og Uni Research foregår mellom enkeltforskere i konkrete prosjekter. Dette samarbeidet er ofte preget av personlige relasjoner og stor grad av fleksibilitet for å løse spørsmål knyttet til prosjektledelse og finansiering. I en del tilfeller harmonerer ikke disse løsningene med institusjonenes formelle krav til hvordan denne virksomheten skal organiseres og beslutninger forankres. I det konkrete arbeidet med å vurdere organiseringen av nye eksternt finansierte prosjekter er det viktig for fagmiljøene i begge institusjoner å foreta en systematisk gjennomgang av prosjektet med hensyn til å klargjøre hva som vil være mest hensiktsmessig organisering i lys av gjeldende regler og retningslinjer. I tillegg til en slik administrativ gjennomgang må fagmiljøene også foreta forskningsstrategiske

vurderinger i forhold til hvilken organisering som i størst grad bidrar til å styrke fagmiljøets samlede forskningsaktivitet.

Arbeidsgruppen vil derfor anbefale at det utarbeides felles maler for avtaler på prosjektnivå.

#### **Mål for samarbeidet:**

- Gjennom et felles avtaleverk legges til rette for mer systematisk samarbeid og arbeidsdeling mellom fakulteter, institutter og forskningsgrupper i UiB og avdelinger og forskergrupper i Uni Research.

#### **Arbeidsgruppen anbefaler:**

- Det utvikles forpliktende samarbeidsavtaler i samsvar med vurderingene som er skissert i punkt a–f.

### **3.4 VURDERE TETTERE SAMARBEID OM SØKNADSPROSESSER**

Hvis UiB og Uni Research skal lykkes med sine ambisjoner er det helt avgjørende at samarbeidet i søknadsprosesser styrkes slik at institusjonene i fellesskap får bedre uttelling i nasjonal og internasjonal konkurranse. Det blir viktig både å forene krefter i påvirkningsarbeid som ligger forut for programutlysninger og i arbeidet med å etablere sterke konsortier i krevende søknadsprosesser

En hovedutfordring for både UiB og Uni Research er at endret regelverk og nye krav til universitetene om å øke sine BOA-inntekter skjerper konkurransen om forskningsmidler. I praksis betyr dette at partene i mange sammenhenger vil konkurrere om de samme forskningsmidlene hvis samarbeidet om søknadsprosesser ikke videreutvikles. Den enkelte forsker står selvsagt fritt til å velge både hvilke søknader som skal utvikles og hvor det skal søkes midler, men særlig i forhold til de største utlysningene innenfor EU

og Forskningsrådet er det arbeidsgruppens vurdering at partene vil være tjent med større grad av samarbeid.

Et av de tyngste virkemidlene i søknadsprosesser er samarbeid om sentre. Samarbeidet om et senter kan beskrives og reguleres i prosjektbeskrivelsen og konsortieavtale som beskrevet ovenfor, og forutsetter tett dialog i søknadsfasen. Det vil være nyttig med felles retningslinjer for dette arbeidet, som er kjent og tilgjengelige for ansatte ved begge institusjoner og eksterne samarbeidspartnere. Regjeringen har mål om returandel på 2 % av tildelte midler innenfor Horisont 2020. Dette utgjør en økning på 60 % i tildelte midler fra Horisont 2020 i forhold til FP7. For å stimulere sektoren til deltakelse i det europeiske forskningssamarbeidet er inntekter fra EU indikatorer i finansieringssystemene for både UH-sektoren og instituttsektoren. UiB har utarbeidet en handlingsplan som inkluderer målrettede tiltak mot Horisont 2020 og EU. Et eget Brussel-kontor er også etablert for å fasilitere gode søknadsprosesser. Uni Research har også i sin strategi tydeliggjort en ambisjon om å øke EU-porteføljen.

**Mål for samarbeidet:**

- Samarbeide om forskningssentra som SFF, SFI og FME og i forbindelse med større søknadsprosesser til EU-program

**Arbeidsgruppen anbefaler:**

- Samarbeidet mellom UiB og Uni Research om forskningssentre skal være basert på hensiktsmessig arbeidsdeling, formaliserte avtaler og prosesser som sikrer ryddighet og forutsigbarhet.
- Alle søknader om forskningssentre skal være strategisk forankret på ledelsesnivå i begge institusjonene. Det skal utarbeides retningslinjer for valg av vertsinstitusjon, sammensetning av styre, valg av senterle-

der, sammensetning av ledergruppe, fordeling av ressurser og profilering

- Det må gjennomføres en systematisk evaluering fra forrige SFI-runde og pågående SFF-runde for å vurdere fremtidige modeller for samarbeid mellom UiB og Uni Research.
- UiB og Uni Research skal i arbeidet med søknader til EU i fellesskap trekke på kompetanse og støttefunksjoner i begge institusjoner, dele informasjon, nettverk og kontakter.
- UiBs Brussel-kontor skal være et viktig redskap i søknadsutvikling og posisjonering inn mot EU, også for Uni Research
- Det bør gjennomføres jevnlig stormøter, fortrinnsvis en gang i semesteret, med alle ansatte i UiB og Uni Research som er representert i divisjons- og programstyrer i NFR og for ansatte som er representert i EU-systemet.

### 3.5 ADMINISTRATIV SAMORDNING

Uni Research har over tid bygget opp en profesjonell prosjektadministrasjon som er godt integrert i avdelingenes faglige virksomhet. De administrative ansatte har et spisset oppdrag konsentrert rundt håndtering av kjernefunksjoner knyttet til eksternt finansiert virksomhet. Erfaringene med administrasjonen er gode og de oppfattes å gi solid støtte for forskerne i søknad- og prosjektfasen.

Ved UiB ble det gjennom Organisasjonsutviklingsprosjektet erkjent at administrasjonen har behov for å profesjonalisere tjenester relatert til BOA-virksomheten. Oppfølgingen av delprosjektene Ou-2 «Søknader med konkurransekraft» og Ou-3 «Profesjonell prosjektoppfølgning» omfatter en rekke forbedringstiltak som er fulgt opp av Forskningsadministrativ avdeling og

Økonomiavdelingen, i samarbeid med HR-avdelingen og Kommunikasjonsavdelingen innenfor det nye BOA-teamet. BOA-teamet omfatter de sentraladministrative tjenestene som er innrettet mot eksternt finansiert virksomhet. Teamet er organisert som en matrise med Forskningsadministrativ avdeling som organisatorisk hjem. Arbeidet skal sikre at forskere som søker prosjekter, får rådgivning og tjenester som er godt koordinert med relevant administrativ kompetanse gjennom hele søknadsprosessen. Teamet fungerer slik at deloppgaver fordeles til undergrupper etter kompetanse og ansvarsfelt. Avdelingene som bidrar med ressurser i teamet har opprettet en styringsgruppe blant avdelingsdirektørene for å sikre tett dialog om videreutvikling, arbeidsformer og kapasitet i teamet.

Arbeidet med BOA-teamet er fortsatt i oppstartsfasen og følges videre opp i prosjektet Org 2022. I en modell der UiB og Uni Research etablerer flere virkemidler for samhandling vil det også være en klar styrke å tenke seg at det etableres et tverrgående BOA-team mellom Uni Research og UiB som sikrer god administrativ samhandling på tvers av institusjonene. Et slikt team vil både kunne tilby komplementære tjenester inn mot fagmiljøene og kvalitetssikre administrative prosesser med hensyn til budsjettering, rekruttering og rapportering slik at de er i samsvar med gjeldende rutiner og retningslinjer.

Det er også behov for en administrativ gjennomgang knyttet til lover, regler og retningslinjer innenfor HR-feltet. En slik gjennomgang er viktig for å klargjøre både handlingsrom ved rekruttering i de to institusjonene og å tydeliggjøre hvilke virkemidler som finnes for å utveksle kompetanse mellom institusjonene, for eksempel ved bruk av bistillinger og ordninger for frikjøp.

#### *Mål for samarbeidet:*

- Styrke de administrative støttefunksjonene ved UiB i forhold til eksternt finansiert virksomhet og utvikle tettere samarbeid med støttefunksjonene i Uni Research

#### *Arbeidsgruppen anbefaler:*

- Det bør etableres et felles BOA-team mellom UiB og Uni Research.
- I forkant av store utlysninger, kan BOA-teamet jobbe proaktivt, orientere seg om de ulike programmene og identifisere muligheter for forskere fra UiB og Uni Research til å kunne delta i disse.
- BOA-teamet må i forbindelse med store søknadsprosesser spisse sine tjenestetilbud og gi profesjonell støtte i form av kvalitetssikring av søknadstekster og budsjetter, utvikling av standardtekster, råd om formidlingsaktiviteter, publiseringsrettigheter, referansebehandling, IPR og forretningsplaner.
- Avtaler om dekning av indirekte kostnader gjennomgås både i UiB og Uni Research
- Det bør utarbeides klare regler for drift av prosjekter som håndterer spørsmål knyttet til budsjett, personell og infrastruktur.
- Det må utarbeides retningslinjer for hvordan stillinger/kompetanse kan utveksles mellom de to institusjonene

### 3.6 INFRASTRUKTUR

Forskningsinfrastruktur inkluderer laboratorier og forskningsfartøy, ulike former for e-infrastruktur, vitenskapelige databaser og samlinger, samt storskala forskningsfasiliteter. Tilgang til konkurransedyktige laboratorier, utstyr og annen forskningsinfrastruktur er avgjørende for fremragende forskning og konkurransekraft både nasjonalt og internasjonalt. Forskningsrådets har følgende kriterier for tildeling av midler til ny infrastruktur:

- har bred nasjonal interesse
- legger grunnlaget for å kunne utføre internasjonalt ledende forskning
- forefinnes ett eller få steder i landet, som hovedregel
- skal gjøres tilgjengelig for relevante forskningsmiljøer og næringer

UiB og Uni Research har et omfattende samarbeid om infrastruktur. Parallab har for eksempel gjennom de nasjonale prosjekter for tungregning utført all tungregning og grid-computing aktiviteter på vegne av UiB. Ansvar er fra 2015 overført til UiB. Norsk medborgerpanel er et samarbeid etablert i 2015 mellom flere institutt ved UiB og Uni Research Rokkansenteret. UiB har også flere kjernefasiliteter med avansert utstyr og høyt kvalifisert personell som er tilgjengelig for alle brukere fra Universitets- og høgskolesektoren i Norge. I 2014 fikk UiB NMR-plattformen til Kjemisk institutt, en «Earthlab» knyttet til Institutt for geovitenskap og en undervannsrobot (ROV) knyttet til SFF i geobiologi.

Infrastrukturen gjør institusjonene attraktiv som partnere i nasjonale og internasjonale prosjekter, og bidrar til at vi tiltrekker oss fremragende forskere. Samtidig innebærer beslutninger om å investere i infrastruktur en langsiktig økonomisk forpliktelse. Et godt samarbeid om infrastruktur

handler om å finne løsninger for god utnyttelse av kapasitet, risikofordeling, eierskap og driftsmodell tilknyttet bygninger og utstyr. Ved UiB kartlegges nå infrastruktur som vil være relevant som et grunnlag for langsiktige prioriteringer.

Det er i hovedsak fire lover og regelverk som legger føringer for samarbeid om forskningsinfrastrukturer. Disse er regelverket for offentlige anskaffelser, lov om merverdiavgift, regelverket for offentlig støtte og Kunnskapsdepartementets reglement om statlige universiteter og høyskoleers forpliktende samarbeid og erverv av aksjer.

Det finnes noen bestemmelser som motvirker et kostnadseffektivt samarbeid om forskningsinfrastruktur mellom universitet og instituttsektor. Rapporten «INFRA-samhandlingsutvalget» fra 2014 peker på 6 mulige tiltak som skal motvirke slike disinsentiver. De fleste krever endring av nasjonale lover og regler. Effekten av disinsentivene kan reduseres noe ved å velge optimal samarbeidsform. Dette gjelder for eksempel i forhold til håndtering av spørsmål knyttet til innkjøp og merverdiavgift. Hvordan effektene blir i det enkelte tilfelle vil være avhengig av samarbeidskonstellasjon og også av lovfortolkning. Det er derfor svært viktig at administrasjonen i begge institusjoner i fellesskap utreder fortolkning og koordinering av håndtering av det enkelte regelverk.

#### **Mål for samarbeidet:**

- UiB og Uni Research skal samarbeide strategisk om forskningsinfrastruktur for å bli mer slagkraftig nasjonalt og internasjonalt i søknadsprosesser. Det skal legges til rette for fremragende forskning, bli attraktive samarbeidspartnere og sørge for effektiv utnyttelse av ressursene

### *Arbeidsgruppen anbefaler:*

- Samarbeidet mellom UiB og Uni Research om forskningsinfrastruktur skal være basert på avtaler og prosesser som sikrer ryddighet og forutsigbarhet, og som legger til rette for å videreutvikle et felles konsept med kjernefasiliteter.
- Partene skal, med utgangspunkt i UiBs kartlegging av infrastruktur, utvikle en felles strategi og investeringsplan som gir miljøene konkurransefortrinn og som er forankret i institusjonenes egne strategier.
- Det etableres modeller for eierskap og drift som tilfredsstillende dagens regelverk, krav til finansiering og er i tråd med institusjonenes planer for utvikling av infrastruktur. I dette arbeidet må det gis tydelige føringer og konsekvenser gjeldende lover/regler gir for ulike samarbeidsformer
- Uni Research gis observatørstatus i Infrastrukturutvalget

## 3.7. FORSKERUTDANNING

UiB og Uni Research har et godt samarbeid om forskerutdanningen. Uni-ansatte bidrar med veiledning, kandidater med ansettelse i Uni Research avlegger en doktorgrad ved UiB og doktorgradsprosjekter inngår som en del av felles prosjekter. Den resultatbaserte komponenten i begge sektorenes finansieringssystemer har intensiver knyttet til doktorgrader

Forskningsrådet står for en stor andel av finansieringen av ph.d.-kandidater. Finansiering av doktorgradsprosjekter gjennom Forskningsrådet skjer på ulike måter. Forskningsrådet har noen virkemidler som har som hovedformål å finansiere doktorgrader, eksempelvis næringsph.d.- og offentligsektor-ph.d.-ordningene. De fleste stipendene blir imidlertid finansiert i ulike forskningsprosjekter og i senterordninger som SFF, SFI og FME.

Det er et mål å øke både kvalitet og volum i forskerutdanningen. Særlig er det et mål om å øke antall MNT-kandidater. Regjeringen har øremerket nye stipendiatstillinger i 2016 til de teknisk-industrielle instituttene.

Regjeringen ønsker tettere samarbeid mellom UoH og instituttsektor om doktorgradsutdanning. Tilsvarende peker også Produktivitetskomisjonen på at ressurser til veiledning og infrastruktur kan utnyttes bedre gjennom tettere samarbeid mellom instituttsektoren og universitetene. Instituttsektorens forskere bidrar i stor grad som veiledere for egne kandidater, men er i liten grad involvert i forskerutdanningen for øvrig. De er et potensial for mer systematisk samarbeid også mellom Uni Research og UiB som gradsgivende institusjon. Samarbeid kan omfatte veiledning, andre former for opplæring og bruk av utstyr eller annen infrastruktur samt arbeidsplasser. Økt samarbeid kan gi større faglig bredde og mer allsidig praksis, og vil kunne gi kandidatene kjennskap til ulike forskningskulturer i løpet av doktorgradsutdanningen. Det er likevel en klar forutsetning at det kun er UiB som kan være gradsgivende institusjon.

### *Mål for samarbeidet:*

- UiB og Uni Research skal styrke samarbeidet om forskerutdanningen innenfor rammen av UiB som gradsgivende institusjon. Det er et mål å øke både kvalitet og volum

### *Arbeidsgruppen anbefaler:*

- Det må legges til rette for å unytte veiledningsressurser på tvers av institusjonene. Spørsmål om bruk av ressurser og økonomisk kompensasjon, blant annet i forbindelse med veiledning og bruk av infrastruktur må avklares før opptak på doktorgradsprogrammet.
- Finansielle rammer for stipendiatene gjennomgås slik at vilkårene er harmonisert mellom institusjonene

### 3.8. PROFILERING/OMDØMME

UiB og Uni Research har mange paralleller i virksomheten, men likevel forskjellige samfunnsoppdrag.

UiB er et internasjonalt forskningsuniversitet hvor all aktivitet er basert på akademisk frihet og nysgjerrighetsdrevet forskning. Universitetets oppdrag er å bidra med kompetanse til samfunnet gjennom fremragende forskning, utdanning, formidling og innovasjon. Fakultetene og Universitetsmuseet representerer de viktigste kunnskapsarenaene. UiB er tilknyttet UH-sektoren.

Forskningsinstituttene samfunnsoppdrag er å bidra med forskning av høy kvalitet og relevans til anvendelse i næringsliv, forvaltning og samfunnet for øvrig. Basisfinansieringen skal disponeres til langsiktig kunnskaps- og kompetanseoppbygging, og skal stimulere instituttene vitenskapelige kvalitet, internasjonalisering og samarbeid. Uni Research skal være en profesjonell oppdragstaker som leverer relevant forskning, kunnskap og tjenester av høy kvalitet til offentlige og private kunder nasjonalt og internasjonalt. Uni Research hører til instituttsektoren.

I forhold til profilering og omdømme er det viktig å både anerkjenne og kommunisere likheter og forskjeller i samfunnsoppdrag. Det er også viktig å anerkjenne at det er store forskjeller i struktur og rammevilkår. Samtidig vil de to institusjonene i svært mange faglige sammenhenger være tjent med å være omforent om hvordan faglig aktivitet og samarbeid profileres, sørge for å snakke godt om hverandre og understreke betydningen av de nære og gode forbindelsene mellom UiB og Uni Research.

#### *Mål for samarbeidet:*

- UiB og Uni Research skal samarbeide om felles profilering det er relevant i forhold til faglig aktivitet

#### *Arbeidsgruppen anbefaler:*

- Det utarbeides retningslinjer for hvordan felles profilering og kommunikasjon skal håndteres når begge institusjonene er involvert i sentre og prosjekter.
- Det identifiseres områder og prosesser det UiB og Uni Research kan samarbeide om forskningspolitiske spørsmål.
- UiB og Uni Research samarbeider om å etablere systematiske møteplasser med industrien.

### 3.9. VURDERING OG ANBEFALING I FORHOLD TIL «FLERE VIRKEMIDLER FOR SAMARBEID»

Arbeidsgruppen anbefalinger og utredningen fra NIFU viser at det er et stort potensial for å videreutvikle faglig dialog og strategisk samhandling gjennom en modell med «Flere virkemidler for samarbeid». Revisjon av avtaleverk, klargjøring av rutiner, tydeliggjøring av prosesser og arenaer for samarbeid vil gi økte muligheter for både faglig gevinst og mer effektiv ressursutnyttelse. For å lykkes med denne modellen, må det være en klar forutsetning at tiltakene følges opp med forpliktende avtaler og stor grad av ledelsesoppmerksomhet.

#### *Mål for «Flere virkemidler for samarbeid»:*

- Utvikle en ledelseskultur, et støtteapparat og et avtaleverk både i UiB og Uni Research som motiverer ansatte til samarbeid,

øker den samlede eksternfinansierte prosjektporteføljen og utvikler konkurranse-dyktige fagmiljø på tvers av institusjons-grensene.

***Arbeidsgruppen anbefaler:***

- Innføringen av en modell med «Flere virkemidler for samarbeid» må konkretiseres i en revidert samarbeidsavtale og egen handlingsplan.
- Det må være en klar forutsetning at valg av en slik modell bidrar til både mer forpliktende samarbeid mellom de to institusjonene og økt aktivitet sammenlignet med dagens nivå.
- I arbeidet med konkretisering og oppfølging av modellen må det sikres bred involvering i de to institusjonene.



## 4. MODELL 2: «FULL FUSJON»

Arbeidsgruppen er i sitt mandat bedt om å utrede en modell med full fusjon der UiB og Uni Research slås sammen slik at Uni Research sin virksomhet gjennom en virksomhetsoverdragelse videreføres som en del av UiBs samlede virksomhet.

I universitetsstyrets begrunnelse for å be om å få utredet en slik modell fremheves det at fusjon vil gjøre eierstyringen enklere og gi muligheter for å øke verdiskapingen, etablere flere sterke fagmiljøer og samle ressurser med sikte på å styrke universitetets vitenskapelige posisjon. Følgende mulige positive konsekvenser av modellen er trukket frem:

- Formålstjenlig organisering som sikrer tydelig og helhetlig eierstyring
- Mulighet for å etablere en sterkere vitenskapelig aktør i Bergensområdet
- Bedre rom for effektiv styring og utnyttelse av arealer og infrastruktur
- Økte BOA-inntekter for UiB som også vil gi økt uttelling i form av resultatmidler.
- Økt vitenskapelig publisering.
- Bedre utnyttelse av de samlede ressursene

Som en del av den pågående strukturprosessen er det i Norge flere eksempler på dialog mellom UH-institusjoner og forskningsinstitutter om fusjon. HiOA har allerede realisert en fusjon med fire forskningsinstitutter i et Senter for velferds- og arbeidslivsforskning som er organisert sideordnet med fakultetene. Andre institusjoner nasjonalt har tilsvarende prosesser der de vurderer å innlemme forskningsinstitutter i virksomheten. Det har også vært prosesser med sammenføring av institutter.

I Sverige, Danmark og Finland er det nylig gjennomført reformer, som med ulike organisatoriske grep har hatt som formål å styrke den anvendte og nytteorienterte forskningen. Et gjennomgående trekk ved reformene er konsentrasjon av ressurser i større enheter, og mer samordning på tvers av institusjoner. Det knytter seg særlig interesse til erfaringene med sammenslåingene i det danske UH- og forsknings-systemet. I 2007 ble i alt ni institutter fusjonert med danske universiteter. Her har fusjoner endret dynamikken både på system- og institusjonsnivå, men strukturen er fortsatt relativt ny. Det er gjort en evaluering av reformen som peker på at det har vært krevende administrativt. Det har så langt heller ikke vært mulig å dokumentere at disse fusjonene har gitt vesentlig faglig uttelling i form av større gjennomslag for dansk forskning eller mer forskningsmidler fra EU. Dette er nærmere omtalt i rapporten fra NIFU.

Ved UiB har det etter 2007 allerede vært gjennomført flere virksomhetsoverdragelser fra Uni Research til UiB etter endring i organisering og reglement for BOA-virksomheten i 2007. Det mest omfattende eksempelet er Sarssenteret med en omsetning på 50 millioner kroner og 50 ansatte. Alle ansatte ble overført fra Uni Research til UiB med virkning fra 01.01.2015. Overføringen ble av begge parter beskrevet som en god og ryddig prosess som ikke har påvirket aktiviteten ved senteret i negativ retning. Overføringen av senteret ble håndtert etter følgende prinsipper for virksomhetsoverdragelse:

- Senteret ble i sin helhet overført til UiB, med personell og prosjekter
- Senteret ble organisert som et eget senter sentralt ved UiB

- Senteret har en tilsvarende organisatorisk struktur med styre, en faglig leder og 8 forskningsgrupper med hver sin forskningsleder
- Forskningslederne som er ansatt i stillingene i dag er overført til UiB med samme vilkår.
- Årsbudsjettene fastsettes av UiB på grunnlag av budsjettforslag fra senteret.
- Senteret har administrative støttefunksjoner på samme nivå som i dag
- Direktøren for senteret har tilsvarende fullmakter og rapporterer til senterets styre. Universitetsledelsen er representert i styret ved faglig ledelse.

Spesielle rammebetingelser for Sarscenteret, både i forhold til organisering og finansiering, gjør ikke denne virksomhetsoverdragelsen direkte sammenlignbar med eventuell overføring av andre avdelinger fra Uni Research til UiB. Likevel viser erfaringene med Sarscenteret så langt at det har vært mulig å flytte enheter samlet fra Uni til UiB på en enkel og strukturert måte uten at oppdrag og aktivitet er endret i vesentlig grad.

Det finnes også erfaringer etter 2007 fra andre prosesser som har vært mer krevende. Overføringen av Uni Global til UiB ble også håndtert som en virksomhetsoverdragelse til UiB, men aktiviteten ble delt ved at de faglige prosjektene ble plassert på instituttnivå og administrasjonen gikk inn i en sentral enhet og med et nytt oppdrag. Evaluering av virksomheten i forbindelse med strategiprosessen har vist at dette ikke var et vellykket grep og aktiviteten gis nå en ny organisering i forbindelse med arbeidet med oppfølging av Strategi 2022.

I det følgende beskrives 4 alternative modeller for fusjon og noen mulige konsekvenser av de ulike valgene. Dette er ikke nødvendigvis en uttømmende liste, andre modeller og kombinasjoner kan også være mulig.

## 4.1 ALTERNATIVE LØSNINGER VED EN MODELL MED FUSJON:

Det er mulig å se for seg følgende modeller for å realisere en fusjon mellom UiB og Uni Research:

- Uni Research overføres til UiB, men består som en egen organisatorisk enhet, «Uni Research», ved siden av fakultetene, med egne avdelinger og en egen styringsordning.
- Uni Research overføres til et forskningsfakultet ved UiB
- Uni Research etableres som en administrativ struktur ved UiB («fakultet 19»)
- Uni Research overføres ved at deler av virksomheten ved Uni overføres til etablerte enheter ved UiB og andre deler av virksomheten overføres som avdelinger slik det er i dag, men plasseres ved et ansvarlig fakultet

I det følgende gis en nærmere omtale av de ulike tilnærmingene til håndtering av en fusjon mellom UiB og Uni Research:

Uni Research overføres til UiB, men består som en egen organisatorisk enhet, «Uni Research», ved siden av fakultetene, med egne avdelinger og en egen styringsordning:

Uni Research flyttes inn på UiB med organisasjonskartet slik det er i dag og plasseres som en sideordnet struktur til fakultetene. Det foretas bare de organisatoriske endringer som er nødvendig som en konsekvens av formelle krav i forbindelse med virksomhetsoverdragelse.

Organisering, styring og enhetenes navn innen UiB vil synliggjøre kontinuiteten i virksomheten internt og eksternt. Virksomheten vil ha tilnærmet samme formål og forskningsområder som i dag og internt den samme arbeidsdelingen seg imellom som før fusjonen.

Styret for Uni Research rapporterer til universitetsstyret. Styret fatter sine beslutninger etter delegasjon fra UiBs styre og på styrets ansvar. Enheten blir dermed ikke lenger en juridisk selvstendig virksomhet, men underlegges UiBs overordnede styring og ledelse. UiB overtar økonomisk ansvar og rettslige forpliktelser. Enheten kan likevel gis vide delegerte fullmakter. Universitetsstyrets involvering i en slik modell vil kun være i de saker som det stilles formelle krav til.

BOA-virksomhetens krav til effektive beslutningsprosesser tilsier at enheten bør få delegert ansvar til å legge inn anbud, inngå kontrakter, disponere midler, føre lokale lønnsforhandlinger og tilsette personale (med unntak for lederstillinger).

Et eget samarbeidsforum vil kunne være organ for drøfting med fakultetene om prinsipper og rutiner for samarbeid og arbeidsdeling og for avklaring av ansvar for konkrete prosjekter. Et slikt organ vil også kunne bidra til å stimulere til felles prosjekter og strukturere krevende søknadsprosesser som SFF, SFI og større EU-prosjekter. Universitetsledelsen kan tildeles besluttede myndighet i å avklare eventuelle spørsmål om en søknad eller et prosjekt skal legges til enheten eller ett av fakultetene.

Grunnbevilgningen fra Forskningsrådet som enheten disponerer vil det være naturlig å videreføre. Det må dessuten etableres interne økonomiske bidragsordninger, tilsvarende eksisterende vilkår for fakultetene, som sikrer at institusjonens fellesutgifter blir dekket. Enheten beholder årlig overskudd og tar ansvaret for underskudd.

Samlokalisering bør i en slik modell ikke være en forutsetning, men det er økte muligheter for felles administrative tjenester og deling av infrastruktur.

Styrken med dette alternativet er at det gir en tydelig organisering og klar arbeidsdeling som åpner opp for å rendyrke en BOA-organisasjon innenfor UiB. Alternativet sikrer økt fleksibilitet hvis rekruttering og personaloppfølging håndteres adskilt fra virksomhet finansiert av universitetets grunnbevilgning fra Kunnskapsdepartementet. Det vil være en struktur som er enkel å kommunisere både internt og eksternt

Utfordringene med modellen vil være at den er lite tilpasset og integrert i UiBs struktur. Arbeidsdelingen kan framstå som lite gjennomførbar i praksis og det øker risiko for intern konkurranse. Hvis arbeidsdelingen ikke ivaretas øker det risiko for arbeidsrettslige tvister.

Uni Research overføres til et forskningsfakultet ved UiB

Uni Research sin forskningsvirksomhet flyttes i sin helhet inn på UiB, men tilpasses en fakultetsstruktur der sentralnivået omdannes til fakultetsnivå og avdelingene til en instituttstruktur.

En slik struktur forutsetter også at fakultetet får et oppdrag som omhandler både forskning og forskerutdanning.

Forskningsfakultetet deltar i universitetets ulike organer på linje med de andre fakultetene.

Styrken ved et slikt alternativ er at forskningsfakultet kan få større mulighet til å knytte sin forskning til doktorgradsutdanningen og de øvrige utdanningsløpene, og universitetets fagmiljøer kan få forsterket sin forskningsaktivitet for bedre å imøtekomme kunnskapsbehovet til utdanningene. Studentene og doktorgradskandidatene kan også flere få muligheter til å delta i forskningsprosjekter. Utfordringene med modellen vil være at den kan legge til rette for intern konkurranse og uklar arbeidsdeling med de øvrige fakultetene siden forskningsfakultetet

vil ha faglig virksomhet og et oppdrag som tangerer de øvrige fakultetene. Det vil også være et krevende spørsmål å definere rammene for undervisning og veiledning opp mot universitetets øvrige virksomhet.

Uni Research etableres som en administrativ struktur ved UiB («fakultet 19»):

Dette alternativet er en modifisering av modellen ovenfor der virksomheten plasseres ved siden av de øvrige fakultetene, men i en administrativ struktur som rapporterer til universitetsledelsen. Formålet med en slik organisering er ikke å gi virksomheten tilsvarende oppdrag som fakultetene, men sørge for et administrativt «hjem». I en slik struktur vil enhetene kunne ha ulik organisering, men alle har som utgangspunkt at de har BOA-virksomhet som hovedfinansieringskilde. Ved en slik enhet vil det i så fall også være naturlig å plassere Sarsenteret og andre enheter som i betydelig grad er finansiert av BOA-midler og som i dag ikke har en fakultetstilknytning.

I et slikt alternativ vil det være størst mulig grad av delegering av oppgaver og ansvar til den enkelte enhet.

Styrken ved dette alternativet er at den vil gi større mulighet til å tilpasse organisasjonsstrukturen til løpende behov ved UiB. Alternativet er mer «redskapsorientert» i forhold til fakultetene og kan gjøre det enklere med samarbeid. Utfordringene med alternativet er at det åpner for en utydelig organisering som i liten grad legger til rette for å profilere virksomheten samlet.

Uni Research overføres i en modell der deler av virksomheten overføres til etablerte enheter ved UiB og andre deler av virksomheten overføres som avdelinger slik det er i dag, men plasseres ved ett ansvarlig fakultet:

Dette er den mest radikale modellen i forhold til dagens Uni-organisering. I denne modellen plasseres all virksomhet inn på fakultetsnivå i UiB-strukturen, enten som nye enheter ved fakultetene eller som del av eksisterende institutt- og senterstruktur. Dette betyr at denne modellen i langt større grad enn alternativene ovenfor integrerer styring og ledelsen av denne virksomhet i dagens gjeldende struktur ved UiB.

I en slik modell ville for eksempel Uni Research Rokkansenteret kunne inngå som en selvstendig enhet i den eksisterende fakultetsstrukturen ved Det samfunnsvitenskapelige fakultet ved UiB. Dette er en modell som er prøvd ut ved institusjoner det er naturlig å sammenlikne seg med. Ved Stockholms universitet er for eksempel Institutet för social forskning (SOFI) organisert som del av Det samfunnsvitenskapelige fakultet.

Styring- og ledelse av virksomheten vil i denne modellen håndteres gjennom delegerede fullmakter fra fakultetsstyret, enten direkte til egne enheter som er overført fra Uni eller gjennom eksisterende institutt/senter som har mottatt virksomhet fra Uni.

Styrken ved dette alternativet er at det i størst grad er tilpasset UiBs eksisterende organisering. Det kan bidra til å bygge sterkere fagmiljø ved UiB som oppnår fortrinn i konkurranse om eksterne midler. Utfordringene ved dette alternativet er at deler av virksomheten vil kunne bli mer usynlig som del av UiBs eksisterende struktur. Tilsvarende blir forholdet mellom BOA-aktivitet og aktivitet finansiert over universitets grunnbevilgning mer utydelig, noe som kan øke risiko for arbeidsrettslige tvister. Tilhørigheten til BOA-aktivitet kan også bli svekket ved at aktivitet blir for tett knyttet til eksisterende virksomhet finansiert over universitetets grunnbevilgning.

## 4.2 FULLMAKTER OG ARBEIDS- VILKÅR FOR ANSATTE

Uavhengig av hvordan en fusjon håndteres er det viktig at den enheten som skal lede og styre virksomhet som i hovedsak er BOA-finansiert og prosjektorganisert har de nødvendige fullmakter tilpasset denne typen virksomhet.

Styret for UiB bør derfor uavhengig av valgt alternativ for fusjon gi den aktuelle enhet følgende fullmakter:

- Tilsatte personale, med unntak av leder (hvis hele Uni Research er en egen organisatorisk enhet innenfor UiB)
- Disponere bevilgninger, inkludert eventuell videreføring av grunnbevilgning finansiert av Forskningsrådet. Enheten bør også ha et selvstendig økonomisk resultatansvar
- Gis anledning til å levere tilbud på og inngå kontrakt om forskningsprosjekter

Det bør forutsettes at enhet(er) som overføres får en forutsigbarhet i forhold til fullmakter som er hensiktsmessig i forhold til virksomhetens behov for å planlegge prosjektorganisering.

De tilsatte beholder sine lønns- og arbeidsavtaler, men skifter arbeidsgiver fra Uni Research til UiB og kommer inn under Tjenestemannsloven. Arbeidsgruppen har ikke innenfor sitt mandat funnet det hensiktsmessig å konsekvensutrede eventuelle følger av de lovmessige endringene siden det av gruppen ikke ble oppfattet å være avgjørende for konklusjonene.

Sammenslåing skal også stimulere til at ansattes ønske og vilje til å arbeide i henholdsvis undervisnings- og forskningsenheter kan realiseres. Dette gjelder også arbeidsinnsats ut over full stilling. Personale vil kunne delta i undervisning

og veiledning ved fakultetene etter avtale. Det vil være en utfordring at mange UiB-ansatte i dag har bistilling ved Uni Research som vil forsvinne ved fusjon. Dette har i dagens organisering vært et viktig personlig insentiv i valg av plassering av prosjekter.

## 4.3 SAMARBEIDET MED FAKULTETENE

Uavhengig av hvilken modell som velges for fusjon må det utarbeides en avtale som regulerer samarbeid mellom enheten og fagmiljøene ved de etablerte fakultetene. Følgende punkter bør inngå i en slik avtale:

- Utarbeide prinsipper for forpliktende samarbeidsavtaler med øvrige fakulteter om søknader og gjensidig bruk av personale ved gjennomføring av BOA-prosjekter.
- Regulering av hvordan forskere på UiB deltar i eksternt finansierte prosjekter utenfor grunnenheten når det er faglig hensiktsmessig
- Regulering av hvordan forskere fra den nye enheten(e) kan benyttes til undervisning ved fakultetene etter avtale med det enkelte fakultet.

Utarbeide forpliktende samarbeidsavtaler om publisering og håndtering av RBO-midler mellom enheten(e) og fakultetene.

## 4.4 ØKONOMISKE KONSEKVENSER AV FUSJON

En fusjon mellom de to institusjonene vil også ha en del direkte økonomiske konsekvenser. En sammenslåing vil øke universitetets frie egenkapital betydelig. Det er usikkert om Uni Research sin basisfinansiering kan videreføres innenfor rammen av UiB eller vil falle bort.

Sammenslåing vil gi betydelig økning i UiBs resultatmidler gjennom finansieringsmodellens RBO-komponent, som følge av økte EU og NFR inntekter. I tillegg blir det innført resultatmodell for andre bidragsinntekter fra budsjettåret 2017. Omfanget av denne er ukjent, men inkludering av denne gjør at all Uni-aktivitet, med unntak av basisinntektene, gir resultatmidler.

Legges regnskapstallene fra 2013 til grunn ville UiBs RBO vært om lag 30 mill. kroner høyere i 2015 enn faktisk RBO.

Uni Research får i dag resultatmidler for publikasjoner. Det antas derfor at dette ikke vil gi store endringer om denne aktiviteten inkluderes i UiB.

På grunn av omlegging av finansieringsmodellen for sektoren er det stor usikkerhet om langsiktige økonomiske konsekvenser. Det er også problemstillinger knyttet til dekningsbidrag og moms som krever nærmere utredning. Arbeidsgruppen har i lys av forventede endringer heller ikke prioritert å detaljtrrede økonomiske konsekvenser.

## 4.5 VURDERING OG ANBEFALING I FORHOLD TIL «FULL FUSJON»

Arbeidsgruppen vurderer at alle de ulike variantene av fusjon har både styrker og svakheter, som beskrevet ovenfor.

Ved en eventuell fusjon anbefaler arbeidsgruppen at det legges til rette for faglig samhandling og helhetlige løsninger innenfor rammen av UiB. Hvordan dette best vil kunne oppnås, er det delte oppfatninger av i gruppen. To modeller peker seg ut. En modell hvor Uni Research flyttes samlet til UiB og en modell hvor avdelinger/enheter i Uni Research samlet flyttes til ansvarlige fakultet etter fagområde. Uansett hvilket av de to alternativene som velges vil

prosessen fram til valg av endelig modell forutsette grundige faglige vurderinger og vil kunne være krevende i forhold til ansatte i begge organisasjoner.

### *Mål for fusjon:*

- Gjøre eierstyringen enklere og gi muligheter for å øke verdiskapingen, etablere flere sterke fagmiljøer og samle ressurser med sikte på å styrke universitetets vitenskapelige posisjon.

### *Arbeidsgruppen anbefaler:*

- En eventuell fusjon gjennomføres ved at Uni Research enten overføres som en samlet enhet, eller at hele avdelingene overføres til hensiktsmessige fakultet.
- Det må være en klar forutsetning at en slik løsning for fusjon legger til rette for god samhandling med vekt på faglig integrasjon og å videreutvikle helhetlige fagmiljø
- I arbeidet med fusjon må det sikres bred involvering av berørte avdelinger og fakulteter i de to institusjonene

## 5. OPPSUMMERING OG ANBEFALING FRA ARBEIDSGRUPPEN

---

Arbeidsgruppen har utredet to mulige modeller for videre universitetets eierstyring av Uni Research:

- Modell 1: «Flere virkemidler for samarbeid»
- Modell 2: «Full fusjon»

I arbeidsgruppens gjennomgang av de ulike modellene har det vært lagt til grunn at gruppen ikke har hatt et mandat eller en sammensetning som har åpnet for en full konsekvensutredning av noen av modellene. Uavhengig av hvilken modell som vedtas vil det derfor være behov for videre oppfølging med hensyn til både organisering og nærmere risikovurdering av kritiske faktorer.

Basert på vurderingene, drøftinger og utredning i arbeidsgruppen, dialog med ledergrupper i de respektive institusjonene og vedlagte NIFU-rapport, vil arbeidsgruppen anbefale:

Modell 1 «Flere virkemidler for samarbeid» som modell for videre samarbeid.

Et tilleggsmoment som også er lagt til grunn for arbeidsgruppens anbefaling er at det siden prosessen startet våren 2015 har det skjedd vesentlige endringer i rammebetingelser. Finansieringsmodellen revideres og gir betydelig usikkerhet om langsiktige økonomiske konsekvenser. Det er også gjennomført flere fusjoner som har endret landskapet både blant universitet- og høyskoler og i instituttsektoren. Arbeidsgruppen hadde også i sitt mandat å vurdere valg av modell i forhold til universitets relasjoner til CMR og Nansensenteret, men har i sine drøftinger konsentrert seg om relasjonen mellom UiB og Uni Research. I en situasjon der det er stor usikkerhet om endring i rammebetingelser og fremtidig institusjonelt landskap er det arbeidsgruppens klare vurdering at det vil være vesentlig risiko knyttet til å anbefale en modell med så store strukturelle endringer som «Full fusjon» vil måtte innebære.

Den anbefalte modellen innebærer revisjon av avtaleverk, klargjøring av rutiner, tydeliggjøring av prosesser og arenaer for samarbeid og vil gi økte muligheter for både faglig gevinst og mer effektiv ressursutnyttelse. De anbefalte tiltakene i modellen er strukturert slik at de i oppfølgingsarbeidet også vil kunne mobilisere faglige og administrative ressurser på alle nivå og legge til rette for bedre samhandling og arbeidsdeling.

Arbeidsgruppen mener de skisserte tiltakene i denne modellen gir et godt fundament for å videreutvikle forskningsbyen Bergen, øke den samlede eksternt finansierte virksomheten og legge til rette for arbeidsplasser for toppkvalifiserte personer i byen.

En helt avgjørende premis for at den anbefalte modellen skal lykkes er at det legges opp til et vesentlig mer forpliktende samarbeid i samsvar med gruppens anbefalinger. Arbeidsgruppen foreslår at videre utredning og konkretisering av innsatsområder tar utgangspunkt i skisserte anbefalinger i alternativ 1. Arbeidsgruppen vil understreke betydningen av stor grad av ledelsesoppmerksomhet i begge organisasjonene for å lykkes med å implementere en slik modell.

Rammene for videre samarbeid bør etter utredning formaliseres i en revidert samarbeidsavtale og en handlingsplan som legges fram for styrene til behandling og der det rapporteres årlig til styrene om status.

Bergen, 26. august 2016

Anne Lise Fimreite

Robert Bjerknes

Aina Berg

Helge K. Dahle

Trond Dokken

Astrid Grasdahl

Ernst Nordtveit





[uib.no](http://uib.no)

Universitetet i Bergen / Postboks 7800, 5020 Bergen  
[post@uib.no](mailto:post@uib.no) / 55 58 00 00

Att: Universitetsledelsen

Bergen 09.09.2016

## Høringssvar vedrørende innstilling fra arbeidsgruppe Universitetet i Bergen / Uni Research

Innstillingen «*Samarbeid, Satsing, Synlighet*» Stryket samarbeid mellom UiB og Uni Research ble sendt ut til alle seks avdelinger i Uni Research inkludert hovedkontoret. I tillegg ble innstillingen oversendt de tillitsvalgte og hovedverneombud. Forskerforbundet har skrevet et høringssvar som oversendes med dette brevet.

Samtlige avdelinger og hovedkontoret stiller seg bak arbeidsgruppens anbefaling og konklusjon om modell 1 «Flere virkemidler for samarbeid» som den best egnede modellen for å styrke samarbeidet mellom UiB og Uni Research. Forutsetningen for å lykkes med denne modellen er bred involvering av ansatte, og god forankring hos ledere på alle nivå i begge organisasjoner.

Tre avdelinger har kommet med konkrete innspill til enkeltpunkter i arbeidsgruppens innstilling. De refereres i det følgende.

### Uni Research Rokkansenteret:

1. Generelt er Uni Research Rokkansenteret sine forskere og ledere fornøyd med arbeidsgruppens innstilling om å anbefale modell 1 flere virkemidler. Så langt vet vi lite om konkrete endringer og tiltak som vil følge et eventuelt vedtak i Universitetsstyret, men inntrykket er at en hel del av det som foreslås allerede er etablert praksis i forholdet mellom Uni Research Rokkansenteret og SV- og HF-fakultetet ved UiB. Vi er innstilt på å utvikle samarbeidet ytterligere og ser behov fremover for å samle forskere fra Uni Research og UiB i større satsinger i Forskningsrådet og i EU for å øke den totale forskningsaktiviteten i Bergen.
2. Det som er kjent så langt fra arbeidsgruppens arbeid kan gi inntrykk av at fokus i stor grad har vært på ledernivå i Uni Research og ved UiB. Vi ser helt klart behov for forankring på ledelsesnivå men at det må bygges samarbeidskultur også på forskernivå. Fremover blir det viktig å fokusere på hva som gir god grobunn for samarbeid på forskernivå. Dersom ordningen med avdelingsråd fortsetter er det et konkret forslag for å styrke relasjonene mellom Uni Research Rokkansenteret og SV/HF at man også inkluderer «menige» forskere ved UiB til å sitte i avdelingsrådet til avdelingen og åpner for at Rokkanforskere kan være eksterne medlemmer av ulike instituttråd ved HF/SV. Et annet forslag kan være å legge til rette for faglig integrering på tvers av forskergrupper ved Uni Research og UiB.
3. Det bør settes av ressurser for å bygge opp relasjoner og samarbeidsplattformer. Dette er verdifulle møteplasser som bidrar til at forskere fra Uni Research og UiB har møttes jevnlig og utvekslet ideer. Konkret kan det settes av midler til å etablere og drifte slike møteplasser der vi gjennom faglige samlinger kan skape samarbeid mellom avdelingen og miljø ved HF/SV. Flere mener at flyttingen av Uni Research Rokkansenteret kan ha fått negative innvirkninger på samarbeidet med UiB miljøer og at det gir mindre uformell

samhandling. Dette kan være en ytterlige grunn til å etablere nye møteplasser.

4. Det blir viktig å skape en kultur for deling mellom Uni Research og UiB - strid om prosjektledelse og publikasjonspoeng må ikke stoppe gode prosjektideer fra å realiseres. Det samme gjelder de strategiske overveielserne med hensyn til prosjektledelse – og at vi kan være fleksible til å utnytte hverandres kompetanse til beste for realisering av felles prosjekter. Det kan for eksempel innebære at forskere fra UiB kan ha bistilling og lede prosjekter ved Uni Research, og omvendt.
5. Vi ser behov for avklaring av de rent administrative sidene ved frikjøp og bistillinger for forskere ved de respektive institusjonene. Det samme gjelder klargjøring av våre forskeres deltakelse i PhD utdanningen.

#### **Uni Research Helse:**

1. Alle forskningsgruppene i Uni Research Helse er helt enig med arbeidsgruppen om at modell 1 «Flere virkemidler for samarbeid» er den best egnede modellen for å styrke samarbeidet mellom Uni Research og UiB, på alle nivåer fra toppledelse til enkeltprosjekter. Vi mener også at denne modellen både på kort og lengre sikt vil være best egnet for å styrke forskningsbyen Bergen.
2. Vi har forståelse for det tidspresset arbeidsgruppen har jobbet under, men etter vår vurdering hadde det vært bra med en noen bredere analyser av mulige konsekvenser ved modellene og da særlig modell 2. Vi mener f.eks. at faren for at vi vil falle utenfor kravene som stilles til å være en del av instituttsektoren er overhengende. Vi kan vanskelig se at Bergen som forskningsby ville være tjent med å ikke kunne bidra til og dra nytte av de nasjonale føringene og oppgavene som tilfaller instituttsektoren.
3. Tverrfagligheten i Uni Research Helse er i dag et komparativt fortrinn og gjennom dette har vi også et tett samarbeid med tre fakulteter. Arbeidsgruppen skisserer ulike organiseringsalternativer ved en eventuell fusjon. Igjen er det vår vurdering at utfordringer og mulige konsekvenser ikke i tilstrekkelig grad er presentert. Ved en eventuell fusjon, ville det etter vår vurdering være en overhengende fare for en oppsplitting av det tverrfaglige miljøet som Uni Research Helse i dag utgjør.
4. Som sagt støtter vi modell 1 og etter vår vurdering virker flere av arbeidsgruppens tilrådninger knyttet til denne modellen rimelige. En tydeligere ledelsesforankring av samarbeidet og forpliktelser kan være gode grep, men vil i verste fall medføre en sterk byråkratisering av samarbeidet. Etter vår vurdering vil det være like viktig at begge institusjonene utarbeider gode incentivmodeller som kan legge til rette for og stimulere til tettere samarbeid mellom enkeltforskere og forskergrupper.

#### **Uni Research Computing:**

1. UR Computing agrees with the conclusion/recommendation of the work group. From the departments side, there is not something new, which is not covered by the document. But we would like to make to points explicit, which are seen as very important for us:
2. Project placement. We shall come to balanced and fair solution to where to place joint projects with the university.
3. Supercomputing. We need supercomputing capacity, as are Uni Research Klima and Uni Research Polytec needing as well. Firstly, NOTUR is not providing currently enough

compute power, secondly, NOTUR has restrictions, if it comes to commercial use (UiB is interested in going more into industry collaborations, so they may have an interest as well). There could be an effort to have a jointly owned facility together with UiB, CMR and NERSC, possibly also with IMR.

Vedlegg: Innspill fra Forskerforbundet ved Uni Research til innstillingen fra Arbeidsgruppe –  
UiB/Uni

Vennlig hilsen

Uni Research

Aina Berg (sign.)  
adm. dir.

Uni Research  
Ved Aina M. Berg

FORSKERFORBUNDET VED  
Uni Research

Deres ref:

Vår ref:

Vår dato: 09.09.2016

## Innspill fra Forskerforbundet ved Uni Research til innstillingen fra Arbeidsgruppe – UiB/Uni

Forskerforbundet takker Uni Research for at vi får gi tilbakemelding, og vi håper vårt innspill kan være nyttig i den videre prosessen.

Det er positivt og viktig at arbeidsgruppen har kommet fram til følgende felles modell som de vil anbefale til universitetets styre. Modell 1: «Flere virkemidler for samarbeid» vil slik Forskerforbundet ved Uni Research ser det være til beste for begge institusjonene, der en ønsker å få til konkrete samarbeidstiltak for å få til mer og kvalitetsmessig bedre forskning ved begge institusjoner.

Vi mener videre at de to representantene for Uni Research, adm.dir. Aina M. Berg og forskningsdirektør ved Uni Research Klima, Trond Dokken, har gjort en svært god jobb underveis i prosessen. De har gjennom hele prosessen informert de ansatte i Uni Research på en god måte og vært tydelig i sin tilbakemelding til ansatte om arbeidet i gruppen. Dette har vært svært viktig for de ansatte, da mange har kjent på en utrygghetsfølelse med bakgrunn i det arbeidet som ble satt i gang senhøstes 2015. Det var urovekkende at det innledningsvis ikke var planlagt at Uni Research ville få komme med innspill i prosessen. Det har derfor vært svært viktig for de ansatte og våre medlemmer at to ledere fra Uni Research har fått representasjon i arbeidsgruppen og direkte medvirke i prosessen.

Samtidig ønsker vi å understreke den betydelige belastningen det har vært på organisasjonen Uni Research ved at majoritetseieren brått igangsetter en prosess som dette, der mandatet kunne ført til omfattende og negative institusjonelle endringer for alle ansatte. Vi i Forskerforbundet ved Uni Research ønsket å komme i dialog med arbeidsgruppen for å kunne komme med våre innspill sett fra de ansattes og våre medlemmers ståsted, men dette ble dessverre avvist. Vi stiller oss fortsatt undrende til at arbeidsgruppen ikke ønsket dialog med de berørte fagorganisasjonene så lenge både selve prosessen og potensielt også utfallet av arbeidet til gruppen potensielt har stor innvirkning på vår arbeidshverdag.

En av flere viktige målsettinger framover må være å komme fram til hvordan det kan legges til rette for samarbeid og synergier mellom de to institusjonene når dette er naturlig og ønskelig. Dersom en skal klare å øke andelen eksternfinansiert forskning ved begge institusjonene, er det viktig å ha synlige, entydige og tilrettelagte systemer som kan støtte disse. Arbeidsgruppens innstilling viser til flere hensiktsmessige

løsninger på dette området. I det framtidige arbeidet må det særlig legges vekt på hvordan det kan tilrettelegges best mulig for samarbeid på forskernivå. Det er forskerne, kunnskapsarbeiderne og de vitenskapelig ansatte som utarbeider prosjekter som kan få støtte, og det er særlig her det må settes av ressurser for å bygge opp relasjoner og samarbeidsplattformer. Effektive og hensiktsmessige møteplasser må videreutvikles og eventuelt opprettes, slik at forskere fra begge institusjonene kan møtes jevnlig og utveksle, videreutvikle og iverksette ideer. Dette må støttes fra begge institusjonene, og deltakelse i slikt arbeid skal gi positiv uttelling for de ansatte begge steder. Framover blir det viktig å fokusere på hva som gir god grobunn for samarbeid på forskernivå.

Det blir viktig å skape en kultur for deling mellom Uni Research og UiB, der for eksempel strid om prosjektledelse og publikasjonspoeng ikke må stoppe gode prosjektideer fra å realiseres. Gjensidig forståelse og respekt for våre forskjellige organisatoriske utgangspunkt må bygges opp for at den videre prosessen skal bli vellykket. Uni Research har gjennom flere tiår opparbeidet seg lang og bred erfaring med eksterntfinansiert forskning og FoU, og dette innebærer også viktig kompetanse innen prosjektakkvisisjon og prosjektgjennomføring med høy grad av måloppnåelse. Vi har også en meget dyktig og effektiv administrativ stab. Vi mener at Uni Research også har flere andre fortrinn som kan bidra til å styrke begge organisasjonene, ikke minst vår flerfaglige og tverrfaglige profil og verdifulle nettverk og samarbeidsrelasjoner som gjør oss i stand til å vinne fram på en rekke ulike forskningsarenaer.

Vi ser det som naturlig at det blir gjensidighet i styrerepresentasjon.

Med vennlig hilsen  
Forskerforbundet ved Uni Research

Tove Bjørneset, Carin Andersson Dahl og Kristin Lofthus Hope



Universitetsdirektørens kontor

Referanse

Dato

20.09.2016

## Høring: Innstilling fra arbeidsgruppe om universitetets eierstyring av Uni Research

Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet slutter seg arbeidsgruppens innstilling om «Flere virkemidler for samarbeid» som modell for det videre arbeidet.

Fakultetet vil imidlertid påpeke at selv om denne modellen er bedre enn «full fusjon», så er det en krevende modell å etterleve. Den vil fordre tett lederdialog på alle UiB og Uni Research sine organisasjonsnivåer, med felles ledermøter, med representasjon i hverandres styringsorganer (ved UiB: instituttråd, fakultetsstyre, dekangruppen), og med felles strategi- og handlingsplaner.

Samlokaliserte felles forskningsgrupper med langsiktige så vel som mellomlange faglige mål, er en svært ønsket gevinst.

Der er også administrative gevinster å hente ut, og fakultetet slutter seg til forslaget om felles BOA-team fordi det vil kraftig forbedre muligheten for felles og koordinert innsats for ekstern finansiering.

Vennlig hilsen

Jarl Giske  
fungerende dekan

Elisabeth M. Lysebo  
fakultetsdirektør

Dette er et UiB-internt notat som godkjennes elektronisk i ePhorte

Det matematisk-naturvitenskapelige  
fakultet  
Telefon 55582062  
post@mnfa.uib.no

Postadresse  
Postboks 7803  
5020 Bergen

Besøksadresse  
Allég. 41, Realfagbygget  
Bergen

Saksbehandler  
Kari Nordvik  
55 58 31 99



Universitetsdirektørens kontor

Referanse

2015/4284-ALMY

Dato

21.09.2016

## Innspill fra SV - Innstilling fra arbeidsgruppe Uni/UiB

Det samfunnsvitenskapelige fakultet synes at arbeidsgruppen her har kommet med viktige avklaringer. Det sentrale fremover blir å benytte denne styresaken til å ta tak i de utfordringene som har ligget der og at man får til et samarbeid preget av avklarhet og gjennomsiktighet.

Vi ser positivt på at forslagene fra arbeidsgruppen skal konkretiseres gjennom en ny samarbeidsavtale og en handlingsplan.

Vennlig hilsen

Knut Helland  
dekan

Alette Gilhus Mykkeltvedt  
fakultetsdirektør

Dette er et UiB-internt notat som godkjennes elektronisk i ePhorte