



Styre: Universitetsstyret

Styresak: 58/21

Møtedato: 06.05.2021

Dato: 28.04.2021

Arkivsaksnr: 2019/7098

Sammen for å skape - styrket samarbeid mellom UiB og NORCE

Saken gjelder:

UiB har store ambisjoner for samarbeidet med NORCE og det ble derfor nedsatt en felles arbeidsgruppe mellom de to virksomhetene for å støtte oppunder og styrke samarbeidet. Mandatet ble utarbeidet i fellesskap på møte med NORCE-ledelsen og universitetsledelsen inkludert alle dekaner, og arbeidsgruppen fikk med seg et relativt omfattende mandat. Ansatte i begge virksomhetene har kunnet følge arbeidet via en nettside og til hvert møte har det vært invitert inn ressurspersoner fra UiB og NORCE som har pekt på utfordringer og muligheter.

Rektor og administrerende direktør ble invitert på arbeidsgruppens siste møte der forslag til anbefalinger og tiltak ble gjennomgått og diskutert i fellesskap. Det har vært gode og konstruktive diskusjoner og arbeidet er fullført i en krevende tid med en rapport begge parter står stødige og samlet bak. Rapporten har også vært presentert og delt på eiermøte med NORCE øvrige akademiske eierinstitusjonene, og rapporten er blitt et utgangspunkt også for deres samarbeidsavtaler.

Rapporten har fått tittelen *Sammen for å skape* som foreslår både konkrete prinsipper for prosjekteierskap og prosjektledelse, og hvordan samarbeidet videre bør styrkes med strukturer som underbygger samarbeidet og finansielle stimuleringsmidler for å øke samarbeidstakten.

Styret får i det følgende en kort gjennomgang av arbeidsgruppens forslag og anbefalinger og saken legges frem til informasjon og diskusjon.

Forslag til vedtak:

Styret tar rapporten *Sammen for å skape* og dens anbefalinger til etterretning, og støtter det videre arbeidet for å styrke samarbeidet.

Robert Rastad
universitetsdirektør

28.04.2021/Are Straume/Benedicte Løseth (avd.dir.)

Vedlegg:
Arbeidsgruppens rapport: Sammen for å skape – styrket samarbeid

Saksframstilling

Styre:
Universitetsstyret

Styresak:
58/21

Møtedato:
06.05.2021

Arkivsaksnr:
2019/7098

Styrket samarbeid mellom UiB og NORCE

Bakgrunn

Forskningsinstituttet NORCE¹ skal bidra til omstilling og nyskaping i næringsliv og offentlig sektor, styrke forskningsbasert innovasjon og utvikling, øke konkurransekraften – nasjonalt og internasjonalt. Universitetet i Bergen er den største eieren av NORCE og har ambisjoner om at det nye forskningsinstituttet skal bidra til å styrke forskningsbasert innovasjon og utvikling og samtidig bidra til at NORCE og UiB gjensidig styrkes i konkurransen om forskningsmidler i EU.

Opprettingen av NORCE i 2017 har gitt nye muligheter, men samtidig også et behov for å etablere gode og forutsigbare rammer som kan understøtte det operative forskningssamarbeidet mellom UiB og NORCE. Ledelsen i henholdsvis UiB og NORCE nedsatte derfor en arbeidsgruppe bestående av tre dekaner og forskningsdirektør fra UiB, og tre konserndirektører fra NORCE som fikk i oppgave å se på utfordringer og muligheter i samarbeidet.

Gjennom arbeidet har begge parter fått bedre innsikt i og forståelse for hverandres samfunnsoppdrag og kjerneoppgaver. Dette har i seg selv bidratt til å styrke samarbeidet. Arbeidsgruppen mener NORCE og UiB må ta utgangspunkt i komplementariteten i virksomhetenes kjerneoppgaver. Både oppgavene og rammebetingelsene er ulike, der UiB har en tyngde mot forskningsbasert utdanning og NORCE på anvendt forskning og oppdrag. Likefullt – begge institusjoner satser på å øke sin eksternfinansiering og koordinere innsats rundt dette. Gjennom arbeidsgruppens 8 møter har partene hatt gode diskusjoner og blitt bedre kjent med hverandres rammebetingelser og sett betydningen av å komme sammen for å diskutere seg frem til prinsipper og felles forståelse.

En samlet arbeidsgruppe foreslår følgende grep for å styrke samarbeidet:

- Det etableres et *fast* samarbeidsutvalg mellom NORCE og UiB som skal følge det videre samarbeidet. Arbeidsgruppen foreslår at samarbeidsutvalget utvikler noen felles samarbeidsindikatorer og at disse årlig evalueres i tråd med ambisjonsnivå. Samarbeidsutvalget får ansvar for å følge opp at partene utarbeider felles posisjoner, høringssvar og lignende, der partene er omforent på regionalt, nasjonalt og internasjonalt plan.
- Arbeidsgruppen har fremskaffet oversikter som viser at samarbeidsaktiviteten, målt i sampublisering, er nedadgående. Arbeidsgruppen anbefaler at det etableres en UiB-

¹ NORCE ble opprettet etter sammenslåinger av forskningsinstituttene Agderforskning, Christian Michelsen Research (CMR), International Research Institute of Stavanger AS (IRIS), Norut - Northern Research Institute, Uni Research Polytec, Uni Research og Teknova. UiBs eierandel er 51,85%.

NORCE finansiell stimuleringsordning for å fremme flere samarbeidsprosjekter innen forskning og innovasjon. Midlene kan brukes til å fremme prosjektetablering, utvikling av søknader, workshops og nettverksaktiviteter. Stimuleringsordningen forvaltes av samarbeidsutvalget.

- Det etableres *faste* formelle samarbeidsmøter mellom dekaner og konserndirektører i NORCE. Partene blir innbyrdes enige om hyppigheten, men det foreslås at det skjer minimum 2-3 ganger årlig. Status for arbeidet med utvikling av nye eller eksisterende sentre, eller andre større forskningssamarbeider er fast punkt på samarbeidsmøter mellom dekan og konserndirektør.
- Arbeidsgruppen anbefaler at som førende prinsipp skal prosjektleders (inkludert senterleder) og prosjektledelsens hovedansettelsessted avgjøre plassering av et samarbeidsprosjekt. Eventuelle avvik fra hovedregelen må begrunnes særskilt og nedfelles i den enkelte samarbeidsavtale. Det utarbeides en overordnet samarbeidsavtale mellom UIB og NORCE som stadfester dette prinsippet.
- UiB og NORCE har utarbeidet forslag til felles visuell profil som kan brukes i samarbeidet om EU-satsinger som en del av vårt kontorfellesskap i Brussel. Det gjennomføres et felles arrangement for lansering av profilen i Brussel. UIB og NORCE utformer en felles strategi og aktivitetsplan for kommende år for å styrke gjennomslagskraften i samarbeidet om Brusselkontoret.
- UiB utreder en modell for å bygge opp samarbeidet for å styrke forskning og arbeidslivsrelevans i utdanningene. Utredningen drøftes og videreutvikles sammen med NORCE i det nye samarbeidsutvalget.
- Det nye samarbeidsutvalget skal videreutvikle og styrke samarbeidet innen innovasjon og kommersialisering.

Universitetsdirektøren sine kommentarer

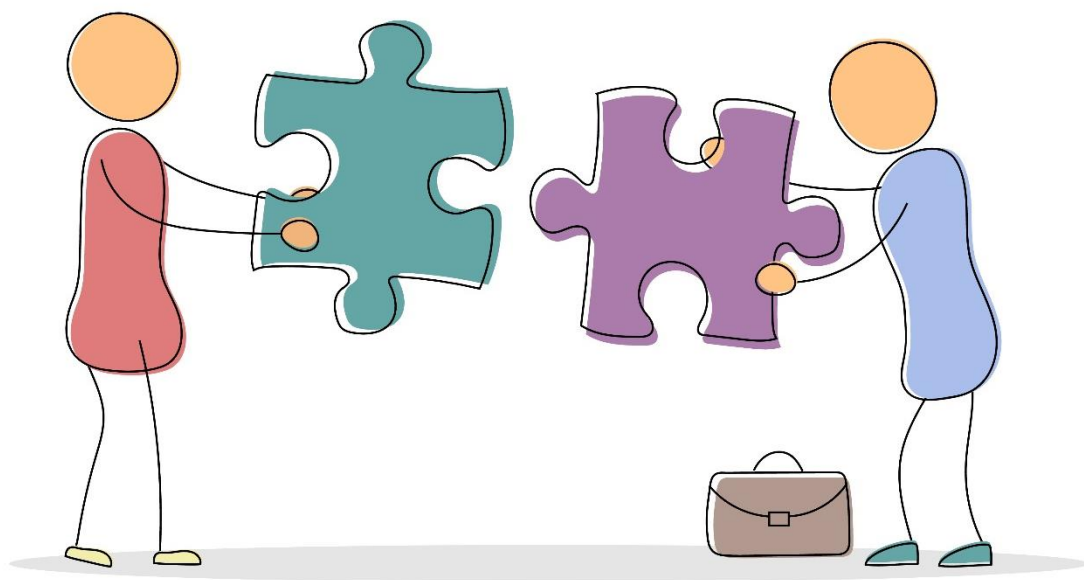
For UiB er det særlig viktig å lykkes med et godt og langsiktig samarbeid med NORCE, og rapporten *Sammen for å skape – styrket samarbeid* er et svært godt grunnlag for å styrke ambisjonene i samarbeidet. Arbeidsgruppen har gjort en god jobb med å identifisere både utfordringer i samarbeidet, og foreslå konkrete og realistiske innsatsområder.

UiB bør ha som mål at NORCE blir vår foretrukne forskningsdrevne innovasjonspartner i regionale og europeiske samarbeid om forskning og innovasjon. Dette innebærer felles satsing og forpliktelser inn mot EU og Brusselkontoret som vi drifter sammen med NTNU og Sintef. Det er viktig for UiB at NORCE bidrar inn i arbeidet med å bygge et Brusselmiljø som skal gi oss nødvendig komplementaritet og gjennomslag til å lykkes i Horisont Europa. Det er viktig at NORCE blir en forutsigbar og tydelig samarbeidspartner i dette arbeidet og det er derfor behov for at arbeidsgruppens forslag om å utforme en felles strategi og aktivitetsplan for kommende periode kommer raskt i gang.

Arbeidsgruppens rapport bygger på grunnleggende respekt for hverandres roller og rammebetingelser. Dette borger godt for det videre samarbeidet. Rapporten peker på at samarbeidet målt i sampubliseringsaktivitet er nedadgående og det vil derfor være riktig å etablere en felles stimuleringsordning som gir intensiver til å etablere nye samarbeid med NORCE så vel som å utvikle de mange allerede etablerte gode relasjonene i våre forskningsmiljøer. Det foreslåtte samarbeidsutvalget vil gi en god struktur og sikre en permanent møteplass for faglig ledelse som vil bidra til engasjement, kjennskap og konstruktive løsninger til det beste for begge parter.

Universitetsledelsen har invitert ledelsen i NORCE til et fellesmøte i juni med tanke på å iverksette tiltakene som er foreslått og starte opp det nye samarbeidsutvalget.

28.04.2021/Are Straume/Benedicte Løseth (avd.dir.)



SAMMEN FOR Å SKAPE

STYRKET SAMARBEID



UNIVERSITY OF BERGEN

NORCE

SAMMENDRAG	2
ARBEIDSGRUPPENS ANBEFALINGER:	3
1. BAKGRUNN OG MANDAT	4
2. SAMARBEIDET MELLOM UIB OG NORCE	5
3. SAMARBEID OM EKSTERN FINANSIERING OG STRATEGISKE SATSINGER	8
UTFORDRINGSBILDET	8
FORSLAG TIL LØSNING	9
TILTAK OG OPPFØLGINGSPUNKTER:.....	11
4. PROSJEKTEIER OG PROSJEKTLEDELSE	12
UTFORDRINGSBILDET	12
FORSLAG TIL LØSNING	13
TILTAK OG OPPFØLGINGSPUNKTER:.....	14
5. PROFILERING OG INNSATSOMRÅDER.....	15
UTFORDRINGSBILDET	15
FORSLAG TIL LØSNING	16
TILTAK OG OPPFØLGINGSPUNKTER:.....	17
6. FORSKERMOBILITET OG KARRIEREMULIGHETER I REGIONEN	18
UTFORDRINGSBILDET	18
FORSLAG TIL LØSNING	18
TILTAK OG OPPFØLGINGSPUNKTER:.....	19
7. ARBEIDSLIVSRELEVANS FOR UTDANNINGENE	20
UTFORDRINGSBILDET	20
FORSLAG TIL LØSNING	20
TILTAK OG OPPFØLGINGSPUNKTER:.....	21
8. SAMARBEID OM INNOVASJON OG KOMMERSIALISERING	22
TILTAK OG OPPFØLGINGSPUNKTER:.....	23

Sammendrag

NORCE Norwegian Research Institute AS (NORCE) ble etablert i 2017¹, og er resultatet av en sammenslåing av forskningsinstituttene Agderforskning, Christian Michelsen Research (CMR), International Research Institute of Stavanger AS (IRIS), Norut - Northern Research Institute, Uni Research Polytec, Uni Research og Teknova. Forskningsinstituttet skal særlig bidra til omstilling og nyskaping i næringsliv og offentlig sektor.

Sammen med de andre eierne av NORCE har UiB ambisjoner om at NORCE skal bidra til omstilling og nyskaping i næringsliv og offentlig sektor, styrke forskningsbasert innovasjon og utvikling, øke konkurransekraften – nasjonalt og internasjonalt, styrke mulighetene for bruk av kompetanse på tvers av fagområder og bransjer, og styrke sjansene i konkurransen om forskningsmidler fra EU.

Opprettingen av NORCE i 2017 har gitt nye muligheter, men samtidig er det også behov for å etablere gode og forutsigbare rammer som kan understøtte det operative forskningssamarbeidet mellom UiB og NORCE. Universitetet i Bergen er den største eieren av NORCE og har ambisjoner om at det nye forskningsinstituttet skal bidra til å styrke forskningsbasert innovasjon og utvikling både nasjonalt og internasjonalt og samtidig bidra til at NORCE og UiB gjensidig styrkes i konkurransen om forskningsmidler i EU.

Det er mye godt, banebrytende, kortsiktig og langsiktig samarbeid mellom UiB og NORCE. Samtidig er potensialet stort for å utvikle mer aktivitet. I samarbeidet har begge institusjoner meldt om behov for en felles forståelse av, og behov for noen omforente prinsipper som kan regulere rammene og fremme mulighetene i samarbeidet.

På bakgrunn av tilbakemelding fra fagmiljø om behov for å avklare både prosjektledelse, rammer for rekruttering og et bedre og mer forpliktende samarbeid om strategisk posisjonering, ble det nedsatt en arbeidsgruppe. Arbeidsgruppen har gått systematisk gjennom hvert hovedpunkt, og invitert foredragsholdere til hvert av disse. Etter hvert foredrag har arbeidsgruppen hatt inngående diskusjoner om hvert tema og på bakgrunn av diskusjonene har utfordringsbildet og mulige tiltak blitt utformet.

En viktig erfaring fra arbeidet har vært behovet for dialog og faste kontaktpunkter mellom de to institusjonene, ikke bare på toppnivå, men mellom representanter på alle nivå i de to organisasjonene.

Videre er det avdekket et inntrykk av at de to organisasjonene både konkurrerer og samarbeider – men at balansen mellom konkurranse og samarbeid ikke helt er funnet. I erkjennelsen av at både konkurranse og samarbeid er positivt, vil det være fornuftig å finne en balanse som ivaretar en sunn konkurranse med tilstrekkelig grad av samarbeid.

NORCE og UiB opererer utfra en tanke om komplementaritet i virksomhetenes kjerneoppgaver. Både oppgavene og rammebetingelsene er ulike, der UiB har en tyngde mot forskningsbasert utdanning og NORCE på anvendt forskning og oppdrag. Likefullt – begge institusjoner satser på å øke sin eksternfinansiering og koordinere innsats rundt dette.

Arbeidsgruppen har hatt 8 møter med gode diskusjoner, der vi både har fått økt innsikt i hverandres samfunnsoppdrag, rammebetingelser og ikke minst sett betydningen av å komme sammen for å diskutere oss frem til prinsipper. Det er også utarbeidet en nettside slik at ansatte og andre kan følge

¹ Selskapet ble først etablert under navnet Forskningselskapet Sør-Vest i juli 2017, og endret i januar 2018 navn til NORCE Norwegian Research Centre. Overdragelsen av forskningsinstituttene har gått i flere faser frem til slutten av 2019.

arbeidet og komme med innspill underveis². Arbeidsgruppen har sett betydningen av at dette er en diskusjon og en dialog som aktivt må fortsette mellom partene, og gruppens anbefalinger er derfor først og fremst knyttet til å bygge en struktur for å sikre dette. Denne rapporten må derfor sees som en god start på et langsiktig arbeid der begge parter må ta ansvar for å realisere potensialet og forankre prosesser på rett nivå i organisasjonene.

Arbeidsgruppens anbefalinger:

- Det etableres et *fast* samarbeidsutvalg mellom NORCE og UiB som skal følge det videre samarbeidet. Arbeidsgruppen foreslår at samarbeidsutvalget utvikler noen felles samarbeidsindikatorer og at disse årlig evalueres i tråd med ambisjonsnivå. Samarbeidsutvalget får ansvar for å følge opp at partene utarbeider felles posisjoner, høringsvar og lignende, der partene er omforent på regionalt, nasjonalt og internasjonalt plan.
- Arbeidsgruppen har fremskaffet oversikter som viser at samarbeidsaktiviteten, målt i sampublisering, er nedadgående, og anbefaler derfor at partene sammen setter av stimuleringsmidler for å øke samarbeidet. Arbeidsgruppen anbefaler at det etableres en UiB-NORCE finansiell stimuleringsordning for å fremme flere samarbeidsprosjekter innen forskning og innovasjon. Midlene kan brukes til å fremme prosjektetablering, utvikling av søknader, workshops og nettverksaktiviteter. Stimuleringsordningen forvaltes av samarbeidsutvalget.
- Det etableres *faste* formelle samarbeidsmøter mellom dekaner og konserndirektører i NORCE. Partene blir innbyrdes enige om hyppigheten, men det foreslås at det skjer minimum 2-3 ganger årlig. Status for arbeidet med utvikling av nye eller eksisterende sentre, eller andre større forskningssamarbeider er fast punkt på samarbeidsmøter mellom dekan og konserndirektør.
- Arbeidsgruppen anbefaler at som førende prinsipp skal prosjektleders (inkludert senterleder) og prosjektledelsens hovedansettelsessted avgjøre plassering av et samarbeidsprosjekt. Eventuelle avvik fra hovedregelen må begrunnes særskilt og nedfelles i den enkelte samarbeidsavtale. Det utarbeides en overordnet samarbeidsavtale mellom UiB og NORCE som stadfester dette prinsippet.
- UiB og NORCE har utarbeidet forslag til felles visuell profil som kan brukes i samarbeidet om EU-satsinger som en del av vårt felles kontorfellesskap i Brussel. Det gjennomføres et felles arrangement for lansering av den felles visuelle profilen i Brussel. UiB og NORCE utformer en felles strategi og aktivitetsplan for kommende år for å styrke samarbeidet om Brusselkontoret.
- UiB utreder en modell for å bygge opp samarbeidet for å styrke forskning og arbeidslivsrelevans i utdanningene. Utredningen drøftes og videreutvikles sammen med NORCE i det nye samarbeidsutvalget.
- Det nye samarbeidsutvalget skal videreutvikle og styrke samarbeidet innen innovasjon og kommersialisering.

² <https://www.uib.no/fia/129969/arbeidsgruppe-styrking-av-samarbeid-mellom-uib-og-norce>

1. BAKGRUNN OG MANDAT

NORCE er et uavhengig forskningsinstitutt med stor faglig bredde innenfor forskning og innovasjon. Forskningsinstituttet skal særlig bidra til omstilling og nyskaping i næringsliv og offentlig sektor. Universitetet i Bergen er den største eieren av NORCE, og har ambisjoner om at det nye forskningsinstituttet skal bidra til å styrke forskningsbasert innovasjon og utvikling nasjonalt og internasjonalt og samtidig bidra til at NORCE og UiB styrkes i konkurransen om forskningsmidler i EU.

For å støtte opp under og styrke dette samarbeidet fremover, etablerer universitetsledelsen og ledelsen i NORCE en felles arbeidsgruppe som gis i oppdrag å undersøke behovet for overordnede prinsipielle avklaringer som skal gjøre det enklere å koordinere og/eller bidra inn i forskningsprosjekter. Arbeidsgruppen skal utarbeide forslag til et felles policydokument som peker ut konkrete muligheter, utfordringer og forslag til retningslinjer for samarbeidet.

Aktuelle tema for arbeidsgruppen er:

- Forskermobilitet mellom UiB og NORCE, og identifisere samarbeidsstrukturer som kan fremme karrieremuligheter i regionen
- Felles forskningssentre, definere nærmere betydningen av *tvillingsentre*
- Koordinering av viktige søknadsprosesser og avklaringer knyttet til prosjekteier og prosjektledelse
- Dele kunnskap, identifisere og samarbeide om forskningspolitiske saker av felles interesse
- Tettere samarbeid om Brussel og forskningsmidler fra EU
- Utarbeid forslag til rammer for felles profilering og prioritering av innsatsområder
- Samarbeid om arbeidslivrelevans for utdanningene
- Samarbeid om innovasjon og kommersialisering

Følgende personer ble oppnevnt til arbeidsgruppen:

Fra UiB:

- Benedicte Løseth, direktør, Forsknings- og innovasjonsavdelingen (leder)
- Jan Erik Askildsen, dekan, Det samfunnsvitenskapelige fakultet
- Per Bakke, dekan, Det medisinske fakultet
- Helge Dahle, dekan, Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet

Fra NORCE:

- Steinar Meling, organisasjonsdirektør (Monika Sandnesmo på siste møte)
- Ingrid Helgøy, konserndirektør Samfunn
- Hans Kleivdal, konserndirektør Miljø

Arbeidsgruppen skal levere sitt forslag høsten 2020. Forsknings- og innovasjonsavdelingen ved UiB har koordinert og bistått arbeidsgruppen. På grunn av noe forsinkelse knyttet til koronasituasjonen leverer arbeidsgruppen sine anbefalinger januar 2021.

2. SAMARBEIDET MELLOM UIB OG NORCE

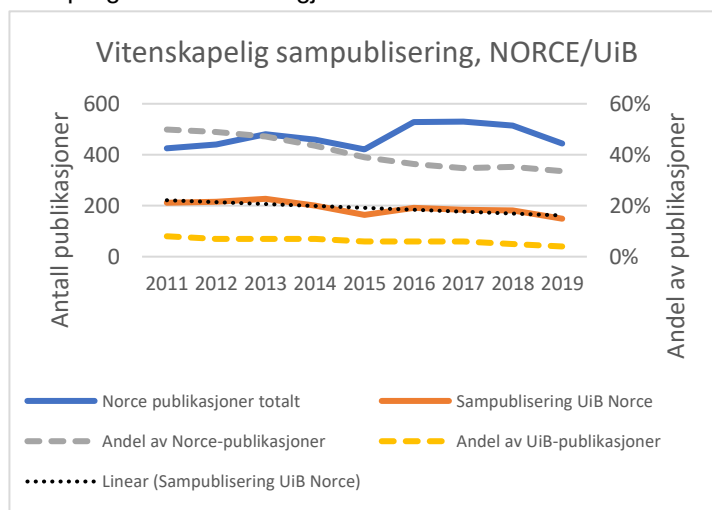
Universitetet i Bergen og NORCE har et sterkt samarbeid på mange områder. Samarbeidet med NORCE er forholdsvis nytt, og bærer først og fremst preg av samarbeid gjennom de allerede etablerte relasjonene fra forskningsmiljøene i de foregående forskningsinstituttene. En gjennomgang viser imidlertid at samarbeidet, målt i vitenskapelig sampublisering, er redusert. Gjennomgangen under viser utviklingen over tid med en tidsserie der selskapene som nå utgjør NORCE er slått sammen tilbake i tid for dette formålet.

Vitenskapelig publisering

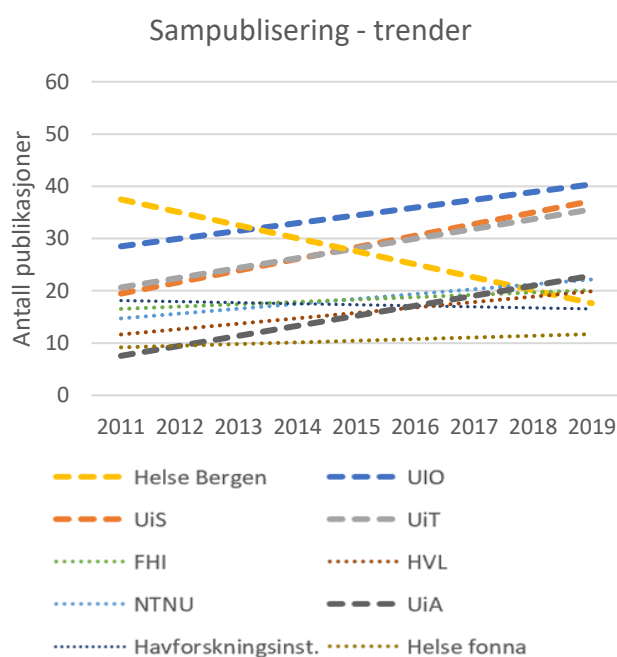
Oversikt over sampublisering viser at UiB er NORCE sin klart største samarbeidspartner. UiB bidrar i 41% av NORCE sine publikasjoner i perioden 2011-2019, jf. figur 1. En sentral forklaring på det høye sampubliseringstallet er at UNI Research stod for en stor andel av den vitenskapelige produksjonen blant de selskapene som nå til sammen utgjør NORCE.

Likevel viser tallene en tydelig nedgang i sampublisering av NORCE sine publikasjoner i 2011 til bare en tredjedel i 2020. Sett fra UiBs side er den relative nedgangen i andel enda større, fra 8% i 2011 til 4% i 2019. I 2019 er NORCE den niende største samarbeidspartneren for UiB målt etter samforfatterskap.

Figur 2 viser en oversikt over trender for sampubliseringer med de 10 største samarbeidspartnerne i publisering utenom UiB. Selv om volumet av publikasjoner er betydelig lavere, er et økende antall av NORCE-publikasjonene sampublikasjoner med aktører utenfor UiB.



Figur 1 Sampublisering NORCE - UiB. Antall og andeler. Kilde: Cristin DUCT



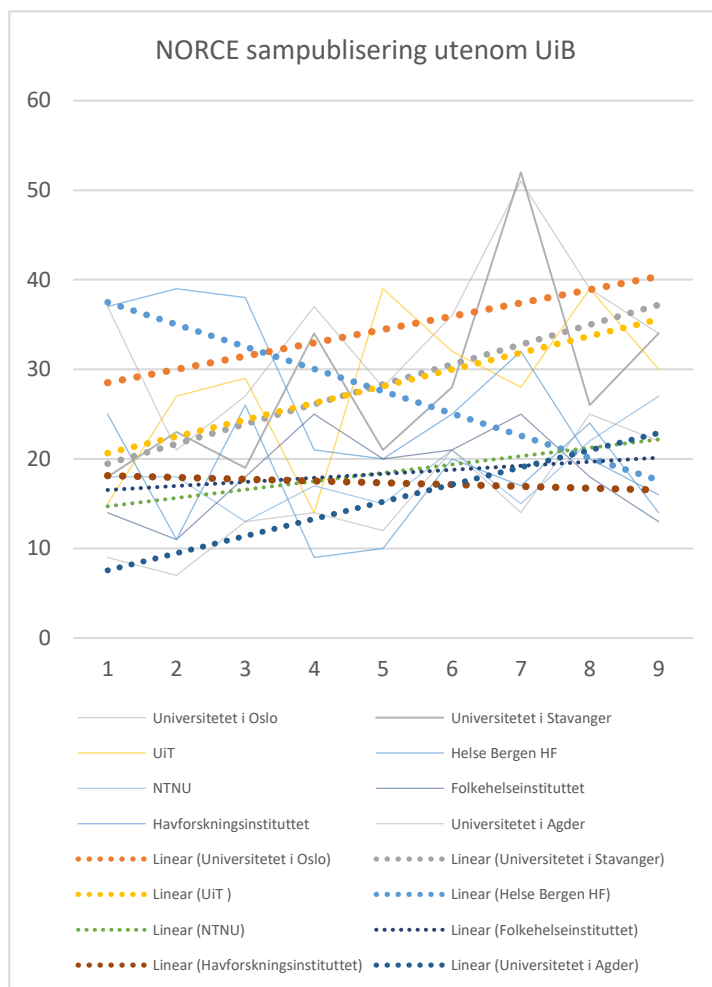
Figur 2 Sampublisering, ti største aktører utenom UiB. Trender 2011-2019. Kilde: Cristin DUCT

I 2011 var 37% av NORCE-publikasjonene sampublisering med aktører utenfor UiB, der UiB ikke deltok. I 2019 er denne andelen økt til 56%. jf. figur 3. Den sterkeste økningen i sampublisering er med UiS, UiA og UiT, men også sampublisering med UIO har økt over tid. Det er kun Helse Bergen som har hatt betydelig nedgang i antall sampubliserte artikler, ved siden av UiB.

Både UiB og NORCE skal fritt og uavhengig velge samarbeidspartnere som i størst mulig grad fremmer forsknings- og innovasjonsaktiviteten. Det synkende nivået på samarbeid, målt i sampublisering, er derfor en utfordring dersom institusjonene *ønsker* å samarbeide mer. I lys av analysen over aktivitet er det viktig å merke seg at NORCE fortsatt er et ganske nyetablert selskap og det forventes at aktiviteten tar seg opp. Spørsmålet er om det er behov for flere særskilte tiltak i form av strukturer for samarbeid og lokale stimuleringsmidler for å øke aktiviteten.

Partnerprosjekt i Norges Forskningsråd og EU

UiB og NORCE har per november 2020 50 aktive samarbeidsprosjekt med støtte fra Norges Forskningsråd (NFR), der 29 av disse har NORCE som prosjektansvarlig, og 21 der UiB er ansvarlig. Hovedtyngden – 23 prosjekt – er innen programforskning der 18 prosjekt er klimarelatert.



Figur 3 NORCE sampublisering utenom UiB

Tabell 1 NFR prosjekter - NORCE og UiB

Program/aktivitet	Prosjektansvarlig	
	NORCE	UiB
Andre frittstående prosjekter	2	
Brukerstyrte innovasjonsprogrammer	1	2
Fri prosjektstøtte	3	2
Grunnforskningsprogrammer	1	
Handlingsrettede programmer	2	1
Internasjonale nettverkstiltak	3	3
SFF/SFI/FME	2	3
Store programmer	10	6
Strategisk institusjonsstøtte		1
Systemtiltak	1	
Vitenskapelig utstyr, databaser, samlinger	4	3
Totalt	29	21

I 2020 er UiB partner i 29 NFR-søknader med NORCE som prosjektansvarlig.

Institusjonene har videre samarbeidet om 10 EU-prosjekter i Horisont 2020. Høsten 2020 har UiB totalt oppnådd 123 prosjekt i det åttende rammeprogrammet, mens NORCE-partnerne har 72 deltakelser, herav 39 oppnådd fra tidligere UNI Research og tre fra CMR.

Innen nasjonale sentre er UiB og NORCE partnere på de fire SFI-prosjektene som ble tildelt de to organisasjonene i 2020, og NORCE er også partner i UiBs SapienCE SFF. Bjerknessenteret for klimaforskning er et tvillingsenter med utgangspunkt i en tidligere SFF. Syv forskningsinfrastrukturer med støtte

fra Forskningsrådet er samarbeidsprosjekt ledet av en av aktørene. Tre av fire samarbeid med NORCE om infrastrukturer er relatert til klima.

3. SAMARBEID OM EKSTERN FINANSIERING OG STRATEGISKE SATSINGER

Både UiB og NORCE har flere sammenfallende målsettinger. For UiB er NORCE den foretrukne forsknings- og innovasjonspartner, og det er viktig å utvikle et strategisk samarbeid på utvalgte områder.

Et aktuelt eksempel er å bidra til grønn omstilling av samfunnet regionalt, nasjonalt og internasjonalt. Felles innsats vil gi langt sterkere gjennomslagskraft enn partene klarer hver for seg. Dette forutsetter imidlertid et tettere og mer systematisk strategisk samarbeid enn det som er tilfellet i dag, særlig om deltakelse i EUs rammeprogram for forskning og innovasjon.

EUs rammeprogram for forskning og innovasjon er sterkt forankret i den nasjonale forsknings- og innovasjonspolitikken, og har i de senere år fått økt betydning for norske aktører. Programmet har dreiet mot utfordringsdrevet forskning og innovasjon med fokus på verdiskapning for samfunn og innbyggere. Et målrettet samarbeid mellom UiB og NORCE kan påvirke policy og programmene i EU, og samtidig legge til rette for at våre forskere og forskningsmiljøer kan utnytte hverandres styrker til å oppnå enda bedre resultater i EU-programmene, herunder hvordan Brusselkontoret kan brukes.

Det har vist seg krevende å samordne strategitenkningen på flere nivåer. Dette skyldes blant annet at institusjonene har ulik organisering med forskjeller i organisasjonskulturer. Hvis forskjellene i faglige mål og organisering er for stor, kan det svekke muligheten for et slagkraftig faglig samarbeid. Vi skal ikke bli likere av den grunn, men vi må bli bedre kjent med hverandres organisasjoner.

Dette kapittelet handler om hvordan UiB og NORCE kan gjøre hverandre sterkere og samarbeide om å påvirke den forskningspolitiske agendaen, nasjonalt og internasjonalt. UiB og NORCE skal sammen bli en mer kraftfull stemme overfor Forskningsrådet, Innovasjon Norge og departementene i deres samhandling med EU.

Utfordringsbildet

Institusjonene tilhører to ulike sektorer med forskjellige rammevilkår og samfunnsoppdrag. Samtidig opplever man å møte hverandre som konkurrenter i sterkere grad enn tidligere. For UiB og NORCE er det viktig å øke egen konkurransekraft. Som aktører kan vi bli mer synlige i det politiske bildet, ved eksempelvis å bevisst arbeide for å få representanter valgt inn i viktige råd og utvalg både nasjonalt og internasjonalt, og dermed styrke rollen som premissleverandører for forskningspolitikken.

Virkemidlene er selvforsterkende – jo flere virkemidler en aktør eller en klynge av aktører kan tiltrekke seg, jo mer slagkraftige kan de bli på den politiske arenaen. Dette gjelder på nasjonalt så vel som på europeisk nivå. Både nasjonalt og i EU møter vi konkurranse fra andre sterke norske aktører som søker å påvirke det politiske systemet i EU.

For å påvirke EU-politikken er det viktig å være oppdatert om prosesser som foregår både i Brussel og nasjonalt for å kunne komme med innspill på riktig tidspunkt. Påvirkning av politikken og utforming av programmene, vil kunne gi større muligheter for UiB og NORCE til å kunne oppnå gode resultater. Dette krever en innsats og investering over tid – både i å etablere et apparat som utvikler politikk og posisjoner fra institusjonenes side og for å være representert i de rette fora og bruke disse optimalt i påvirkningsarbeidet. Samtidig er informasjonsbehovet stort og varierer fra hva sentral ledelse på institusjonene trenger til hva den enkelte gruppe, avdeling, fakultet eller institutt har behov for.

Informasjonsinnsatsen er i dag fragmentert mellom institusjonene. Det blir viktig å styrke denne innsatsen på prosjektnivå i godt samarbeid med den kapasiteten både NORCE og UiB har, og skal bygge opp som en del av satsingen på Brusselkontoret. Det er ikke til hinder at NORCE også kan samarbeide med andre aktører, både med fagmiljøer fra de øvrige eierinstitusjonene, og andre. Det samme gjelder for UiB. Målet må være å finne gode samarbeidsstrukturer som tar oss helt til målet om å posisjonere oss i EU. Dette krever en *gjensidig forpliktelse* om innsats og ambisjonsnivå.

På prosjektnivå samarbeider UiB og NORCE i dag om ca. 10 prosjekter av ca. 160 prosjekter under Horisont 2020 programmet. De to institusjonene har en relativt komplementær profil i rammeprogrammet. UiB henter ca. 65 prosent av sine midler fra pilar 1, Fremragende forskning, og ca. 30 prosent fra pilar 3, Samfunnsutfordringer. NORCE henter ca. 30 prosent av sine midler fra pilar 1 og ca. 65 prosent fra pilar 3. I H2020 har ingen av institusjonene lyktes i pilar 2, Konkurransedyktig næringsliv³

Horisont Europa og Green Deal gir nye muligheter for å skape nye satsinger og enda flere initiativ.

Forslag til løsning

God kjennskap til hverandres rammevilkår og respekt for hverandres egenart må bygges, skal man lykkes med strategisk samarbeid. Dette krever en tydelig forpliktelse fra toppledelsen og linjeledelsen i begge organisasjoner. Viktigheten av partnerskapet må fremheves og fremsnakkes i alle sammenhenger der det er naturlig.

Forslag til områder arbeidsgruppen mener det er viktig å samarbeide om:

- UiB og NORCE må bli mer synlige – vi må øke vårt engasjement og ta del i den offentlige debatt fra alle nivå i de to organisasjonene
- UiB og NORCE må være representert i styrer, råd og utvalg, og rette mer oppmerksomhet mot relevante politiske organer
- UiB og NORCE er ulike institusjoner med ulike samfunnsoppdrag og ulikhetene må fleksibelt utnyttes for å understøtte komplementaritet i organisasjon og fagfelt. For å få dette til må det jobbes mer med *kultur* for å samarbeide på dette nivået. Et vellykket samarbeid vil kreve raushet og tillitt. Det innebærer at vi omtaler hverandre og de initiativ vi har felles på tvers av institusjonene, for eksempel våre kunnskapsklynger.
- Både UiB og NORCE har mye å vinne på å samarbeide om EU, og bygge videre på vår felles forpliktelse om Brusselkontoret.

³ https://ec.europa.eu/info/horizon-europe_en

FAKTABOKS

Kunnskapsklyngen EOV

UiB, NORCE, Norges Handelshøyskole (NHH) og Høgskolen på Vestlandet (HVL) gikk høsten 2019 sammen i kunnskapsklyngen Energiomstilling VEST (EOV). EOV skal øke samspill og samarbeid mellom akademisk, næringsliv og offentlig sektor på Vestlandet. Målet er felles innsats for å bidra med nødvendig kunnskap til innovasjon og verdiskapning innen bærekraftig utvikling mot lavutslippsamfunnet. Kunnskapsklyngen har en bred fagkompetanse på tvers av disipliner, og faglig nasjonalt og internasjonalt sterke miljø som vil bidra med nødvendig kunnskapsbaserte innspill til anvendelse inn i politikkutvikling.

Det er et stort behov for en felles stemme fra regionen. Her har UiB og NORCE en viktig funksjon. Kunnskapsklyngen Energiomstilling Vest er et godt eksempel, som i tillegg til UiB og NORCE også inkluderer NHH og HVL. Andre aktører som er viktige å aktivere er næringslivet med røtter på Vestlandet og i Bergensregionen, næringsklyngene og de regionale myndighetene. Organisering og antallet aktører vil variere fra sak til sak.

UiB og NORCE bør ta sikte på å spille inn og påvirke prioriteringer i programmene på områder hvor vi er sterke og konkurransedyktige. Her vil gevinsten være størst, hvis vi klarer å dreie programmet (særlig pilar 2 i Horisont Europa) i retning av våre to institusjoners faglige styrker og fortrinn.

I søknadsarbeidet bør det utvikles felles prosjektforslag innen *prioriterte områder*. Her vil prinsippet om «samarbeid i fellesprosjekter og konkurranse hvor vi har felles faglige/tematiske prioriteringer» gjelde. Det kan være vanskelig og tidkrevende med samarbeid innenfor overlappende strategisk viktige områder. Til å stimulere dette vil

det være formålstjenlig med en finansieringsordning mellom UiB og NORCE, som kan stimulere til prosjektetablering, utvikling av søknader, workshops og nettverksaktiviteter.

Den store bredden vil avspeile ulike behov, men så langt som mulig bør det utvikles et samarbeid mellom UiB og NORCE og eventuelt andre aktører – som forsterker en felles posisjon. Dette gjelder også i forhold til samarbeidet på vårt Brusselkontor (NOHRI) og det øvrige Team Norway miljøet i Brussel på like fot med andre sterke aktører.

Videre bør det utveksles informasjon mer systematisk. Informasjonsbehovet vil variere hos enkeltpersoner, forskningsgrupper og forskningsadministrasjon og informasjonen må skreddersys de ulike aktørene. Denne oppgaven kunne eksempelvis bli lagt til Brusselkontoret, hvor informasjonen fanges opp, bearbeides og skreddersys behovet til de enkelte gjennom rapportering og månedsbrev. Arbeidet i Brussel krever tett koordinering med nasjonale satsinger mot EU og den nasjonale forskningspolitikken.

Samarbeidsutvalg og samarbeidsmøter

Strategiske og prioriterte satsinger må bygge på faglige behov slik de oppleves og er definert i fagmiljøene. Satsingene skal være solid forankret i fagmiljøene og hvile på en omforent arbeidsdeling. For å lykkes med dette er det viktig med arenaer for dialog mellom de to organisasjonene og arbeidsgruppen anbefaler at det etableres et samarbeidsutvalg som får hovedansvaret for å følge samarbeidet mellom UiB og NORCE. I tillegg foreslår arbeidsgruppen at det etableres faste bilaterale samarbeidsmøter innen de ulike fagområdene på dekan og konserndirektørnivå mellom UiB og NORCE.

Felles forsknings- og innovasjonssentre

Felles forsknings- og innovasjonssentre og tvillingssenterkonseptet er potensielt gode arenaer for å bygge større og mer slagkraftige fagmiljø, som kan være med i konkurransen om tildelinger fra Forskningsrådet (SFF/SFI/FME) og EU prosjekter. Slike sterke fagmiljøer kan være med å sette politisk dagsorden mot Forskningsrådet, Innovasjon Norge og mot politisk nivå i departementene, samtidig som de åpner for samhandling med næringslivet. Senterstrukturen kan også være god i mer risikofylte satsinger. Organiseringen må være tilpasset behovene, men bør følge noen hovedprinsipper:

- Være forankret i en samarbeidsavtale som klargjør mål, rettigheter og plikter hos partene
- Være forankret i NORCE og UiBs ledelse og styringsnivåer
- Bygge på et prinsipp om faglig enhet/nærhet og administrativt skille
- Klar definisjon av den faglig ansvarliges oppgaver
- Alle større strategiske senteratsinger skal ha en styringsgruppe
- Alle større strategiske senteratsinger skal ha en «Scientific Advisory Committee» (SAC)

Tiltak og oppfølgingspunkter:

- Det etableres et samarbeidsutvalg mellom NORCE og UiB som skal følge samarbeidet og foreslå eventuelle justeringer i tiltak og oppfølging. Samarbeidsutvalget får ansvar for å:
 - Utvikle samarbeidsindikatorer og vurdere relevansen årlig
 - Det etableres en UiB-NORCE stimuleringsordning som kan finansiere prosjektetablering, utvikling av søknader, workshops og nettverksaktiviteter. Stimuleringsordningen skal forvaltes av samarbeidsutvalget.
 - Utarbeide felles posisjoner, høringssvar/-uttalelser eller eventer hvor det gir merverdi på regionalt, nasjonalt og internasjonalt plan
 - Arbeide for virkemidler som styrker samarbeid mellom forskningsinstitutter og UH-sektoren (bruke FFA og UHR). Gi politiske råd og prioriteringer på områder vi er sterke på, og som er viktige for Norge
 - Identifisere relevante personer og oppfordre dem til å delta i nettverk, råd, styrer og utvalg
 - Mobilisere og lage felles arrangementer som treffer viktige interessenter
- Det etableres samarbeidsmøter mellom dekan og konserndirektør
- Status for arbeidet med utvikling av nye eller eksisterende samarbeid er fast drøftingspunkt på samarbeidsmøter mellom dekan og konserndirektør

4. PROSJEKTEIER OG PROSJEKTLEDELSE

I dette kapittelet vil felles og koordinerte søknadsprosesser, prosjekteierskap og prosjektledelse diskuteres. Incentiver og grunner til å søke ekstern finansiering vil bli beskrevet og avveininger rundt plassering av prosjektledelse og prosjektet vil bli tatt opp. Videre vil incentivordningene som gir utslag for økonomien bli gjennomgått.

Utfordringsbildet

Finansierings- og incentivstruktur

Universitets- og høyskolesektoren har en stor grunnbevilgning over statsbudsjettet som er dokumentert og spesifisert i blå boken:

«Orientering om statsbudsjettet 2020 for universitet og høyskular»⁴, utgitt av Kunnskapsdepartementet. Grunnbevilgningen er delt opp i en basisbevilgning og en resultatbasert finansiering. Den resultatbaserte finansieringen er delt i en åpen ramme med fire kvantitative indikatorer (for utdanningsområdet) og en lukket ramme med fire kvantitative forskningsindikatorer. I den lukkede ramme får institusjonene tildeling etter hvor stor andel egne resultater utgjør av totalresultatet i sektoren. De fire indikatorene på den lukkede ramme er: 1) midler fra EU, 2) midler fra Norges forskningsråd og regionale forskningsfond, 3) inntekter fra bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA) og 4) vitenskapelig publisering (publiseringspoeng).

Resultatbasert del i UoHs basisfinansiering	Resultatbasert grunnbevilgning i instituttsektoren
Utgjør 30 % av grunnbevilgningen: • Studiepoeng (åpen ramme) • Utvekslingsstudenter (åpen ramme) • Publikasjonspoeng (vitenskapelig publisering) • Doktorgradskandidater og kandidater fra KU-programmet • Finansiering fra EU • Finansiering fra Norges Forskningsråd og regionale forskningsfond	Utgjør 10% av grunnbevilgningen • nasjonale oppdragsinntekter • vitenskapelig publisering • internasjonale inntekter • avlagte doktorgrader

For instituttsektoren er det en tilsvarende ordning for grunnbevilgning forvaltet av Norges forskningsråd som inndeles i en fast og en resultatbasert del. Ordningen er fastsatt av Kunnskapsdepartementet i «Reviderte retningslinjer for statlig basisfinansiering av forskningsinstitutter»⁵. Det ansvarlige departement avgjør hvor stor del av grunnbevilgningen som skal være resultatbasert. Den resultatbaserte delen av grunnbevilgningen er en lukket ramme som fordeles ut fra hvilke resultater instituttene oppnår på følgende indikatorer (vektning i parentes): 1) vitenskapelig publisering (30 prosent), 2) avlagte doktorgrader (5 prosent), 3) internasjonale inntekter (20 prosent) og 4) nasjonale oppdragsinntekter (45 prosent).

Den største forskjellen i denne sammenheng mellom sektorene er hvor stor andel grunnfinansieringen utgjør av netto omsetning minus gjennomstrømningsmidler. For NORCE ligger den et sted mellom 8-9% av omsetningen, ved UiB ligger denne på om lag 70-75%. Dette henger direkte sammen med at disse er to ulike virksomheter – med to ulike samfunnsoppdrag. For UiB har man allerede et finansiert tidsbruk knyttet til både forskningsbasert undervisning og forskningstid, ofte omtalt som grunnforskning (forskning i basis). Det er derfor ikke relevant å sammenligne for eksempel timeprisen i et prosjekt for en forsker i NORCE med en fast ansatt ved UiB. Manglende kunnskap og innsikt i de ulike rammebetingelsene skaper noen ganger utfordringer i samarbeidet.

⁴ Orientering om statsbudsjettet 2020 for universitet og høyskular, [regjeringen.no](https://www.regjeringen.no)

⁵ Retningslinjer for statlig basisfinansiering av forskningsinstitutter, [regjeringen.no](https://www.regjeringen.no)

For den enkelte forsker ved UiB ligger det også et incentiv om bedre lønnsbetingelser ved prestisjefylte prosjekter, eksempelvis SFF, SFI, FME, ERC og koordinatorrolle i EU-finansierte prosjekter. Videre gir eksternt finansierte prosjekter tilføring av ekstra ressurser. Ved universitetet bidrar organisasjonen sentralt med en prosentandel av tildelinger til fagmiljøet for EU prosjekter, SFF, SFI, FME (10-25%). På fakultetsnivå vil det kunne utløse rekrutteringsstillinger, mens på instituttnivå kan det gi mulighet for frikjøp fra undervisning. Slike lokale insentiver varierer også mellom universitetssektoren og instituttsektoren og kan ha en innvirkning på hvor forskerne ønsker å legge sine prosjekter.

Miljøene ved henholdsvis UiB og NORCE har til dels manglende forståelse og ulik oppfatning av hverandres rammebetingelser og dette fører til konflikter om verts- og senterlederfunksjonen og fordelingen av budsjett samt avklaring av plassering av rekrutteringsstillinger og avtaler om søknad til opptak i PhD-program. Noe kan relateres til at partene drives av ulike institusjonelle logikker.

Det har vært og er til dels store uklarheter i samarbeidsflatene mellom UiB og NORCE, med en uklar fellesstrategisk ramme for samarbeidet som hindrer at det satses fullt på å utvikle samarbeidet. I tillegg er det uklare og ulike regler og forutsetninger for samarbeidet, jf. foregående kapittel. Det er nødvendig med en klar rollefordeling mellom UiB og NORCE som sikrer komplementaritet mellom de to institusjonene.

Forslag til løsning

Begge institusjoner jobber for å styrke sin eksternt finansierte forskningsportefølje. Eksternt finansiering er av relativt større økonomisk betydning for NORCE enn for UiB. Begge har imidlertid samme behovet for å bygge strategisk kompetanse og synlighet. Evalueringen av SFI-prosessen pekte på at felles strategiske mål for UiB og NORCE for å styrke regionen og dermed de faglige miljøene som begge institusjoner ønsker å styrke. Det var enighet om en prosess som gav tydelige mål og signaler til fagmiljø og administrasjon på begge sider.

FAKTABOKS

SFI-søknadsprosessen

Mellom NORCE og UiB er det nå høstet erfaringer rundt bl.a. SFI-2019 søknadsprosessen. Det ble tidlig fastsatt et felles mål om å få flere sentre til Bergen. En suksessfaktor som er blitt trukket frem er tidlig diskusjon og samkjøring mellom toppledelsene ved UiB og NORCE om prosess og målsettinger. Dette ga et tydelig signal om at samarbeidet var sterkt ønsket. Videre var det en klar finansiell støtte fra UiB for å samkjøre søknadene. I tillegg er det også trukket frem at samarbeidet med kunnskapsklyngene i Bergen var en driver for å bringe NORCE og UiB tettere sammen.

De gode erfaringene fra SFI-prosessen viser at det i god tid før store søknadsprosesser bør igangsettes en faglig og administrativ samkjøring mellom ledelsene ved UiB og NORCE for å sette mål for partnerskap og samarbeid. Med utgangspunkt i UiB og NORCE sine respektive strategiske prioriteringer, bør det utarbeides mål og prosedyrer for de aktuelle søknadsprosessene. For å sikre kontinuitet og forutsigbarhet er det naturlig at det opprettes en felles arena med utvikling av felles faglige søknadssamarbeid som hovedmål.

Det er en forutsetning at begge parter skal ha dekket sine kostnader basert på et reelt samarbeid i henhold til statsstøtteregelverket.

I samarbeidet må det legges vekt på å fremme en forståelse for partenes ulike rammevilkår.

Dette kan oppnås ved at topplederne ved UiB og NORCE går sammen om tydelige og synlige

prioriteringer som forankres faglig og administrativt i begge organisasjoner, og at det også vurderes interne stimuleringsmidler hos begge parter for å styrke det økonomiske incentivet for å samarbeide.

Det anbefales at det etableres som førende prinsipp at prosjektleders (inkludert senterleder) og prosjektledelsens hovedansettelsessted avgjør plassering av et samarbeidsprosjekt. Eventuelle avvik fra hovedregelen må begrunnes særskilt og nedfelles i den enkelte samarbeidsavtale. Videre anbefales det at plassering av prosjekt og prosjektledelse avklares før søknad sendes, og at følgende også kan være relevant for diskusjonen:

- Hvor hoveddel av prosjekt skal gjennomføres
- Hvor prosjektet er utviklet/initiativtaker
- Hvor relevant utstyr (infrastruktur) finnes

Videre bør spørsmålet om prosjekt- og senterledelse avgjøres på lavest mulig ledelsesnivå. I de tilfeller hvor det likevel ikke kan oppnås enighet rundt plassering av prosjekt og prosjektledelse, anbefales det at dette fortrinnsvis løses lokalt eller løftes til samarbeidsmøtet mellom dekan og konserndirektør. Dersom det er uklart eller ikke oppnås enighet kan de prinsipielle utfordringene drøftes i det nye samarbeidsutvalget som skal følge opp det videre samarbeidet mellom UiB og NORCE.

Tiltak og oppfølgingspunkter:

- Som førende prinsipp skal prosjektleders (inkludert senterleder) og øvrige prosjektledelsens hovedansettelsessted avgjøre plassering av et samarbeidsprosjekt
- Det utarbeides en overordnet samarbeidsavtale som fastslår dette prinsippet
- Spørsmål om prosjekt- og senterledelse bør som hovedprinsipp avgjøres på lavest mulig ledelsesnivå og ved behov løftes til dekan (UiB) og konserndirektør (NORCE) nivå
- Forskningsprosjektene skal inngå en samarbeidsavtale, og dersom partene ønsker å fravike hovedregelen må dette særskilt begrunnes og nedfelles i en skriftlig avtale
- Både organisasjonenes ulike rammebetingelser og det førende prinsippet for prosjekteierskap gjøres godt kjent i begge organisasjonene. Ledere på alle nivå må bidra til dette

5. PROFILERING OG INNSATSOMRÅDER

Felles profilering og prioritering av innsatsområder henger tett sammen med foregående tema om strategisk samarbeid, og vår evne til å fremstå samlet og bygge en felles front for å posisjonere oss bedre i konkurransen om forskningsmidler.

På dette området er det en viktig balanse mellom hva vi gjør sammen og hva vi gjør hver for oss. Dette kapitlet vil se nærmere på noen av utfordringene knyttet til felles profilering og hvilke tiltak som kan gjøres her.

Utfordringsbildet

UiB har en sterk profil som er bygget opp gjennom en årrekke, mens NORCE fortsatt er et nytt konsern med behov for å bygge egen merkevare. For UiB er det selvsagt også viktig å beholde, men samtidig bygge videre på UiB sin egen profil som et internasjonalt forskningsintensivt breddeuniversitet.

NORCE er etablert gjennom fusjoner av institutter og sentre med stor faglig og geografisk spredning. NORCE trenger derfor tid til å bygge ny kultur. NORCE har som strategi å øke sin synlighet via konferanser, eksponering i media og gjennom aktiv myndighetskontakt, lobbyvirksomhet, og ved å fremstå som en tydelig aktør i regionene de er tilstede i.

Felles senteratsinger

Bjerknessenteret for klimaforskning er en suksesshistorie innen forskning og innovasjon på vestlandet. Senteret har oppnådd dette gjennom en solid satsing mellom UiB, NORCE, Nansensenteret og Havforskningsinstituttet og grunnen til at det har blitt en stor aktør relateres til at aktørene samlet kreftene for 20 år siden. Tidligere arbeidet miljøene bak Bjerknessenteret hver for seg, men etter opprettelsen ble aktivitetene samlet, herunder kommunikasjonsaktiviteten. Målsettingen var å være en premissleverandør i det norske forskningslandskapet. Dette ble oppnådd gjennom å levere på fremragende forskningsresultater i tillegg til å være synlig på relevante arenaer for å sikre politisk oppbakking og videre finansiering av forskningen. Men det er ikke alle som assosierer Bjerknessenteret med aktørene bak senteret.

Utfordringen for organisasjonene bak Bjerknessenteret er derfor å skape et system som ikke bremser eller gir flaskehalser, men forsterker alle gjennom felles merkevarebygging, profilering og faglig eksponering. Gjennom en avtale fra 2015 ble det sikret en faglig koordinering og felles profilering, hvor alle institusjonene bak senteret forplikter seg til å bygge merkevaren og til å bidra til en felles profileringsplattform.

FAKTABOKS Bjerknessenteret

UiB, NORCE, Havforskningsinstituttet (HI) og Nansensenteret for miljø og fjernmåling er partnerne bak Bjerknessenteret. Det ble etablert i år 2000 og var blant de første sentrene i Norge som ble tildelt bevilgningen Senter for fremragende forskning (SFF). Senteret forsker på klima i fortiden, nåtiden og framtiden og har en unik, tverrfaglig tilnærming til naturvitenskaplig klimaforskning. Senterets forskere jobber sammen med fagbakgrunn blant annet innen meteorologi, oseanografi, geologi, geofysikk, biologi og matematikk. Bjerknessenteret er en nøkkelspiller når det kommer til å distribuere kunnskap om klimaendringer til beslutningstakere, næringsliv og befolkningen.

I noen tilfeller vil derfor felles senteratsinger og samarbeid i klynger ofte gjøre at sentrene og klyngene blir merkevaren og at eierinstitusjonene ikke får eksponeringen. Gamut er et annet eksempel på dette, hvor Gamut i noen tilfeller generer mer synlighet enn institusjonene.

Forslag til løsning

Felles visuell profil

Som en del av arbeidet i gruppen ble det besluttet å gå i gang med å utarbeide en felles grafisk profil for samarbeid mellom NORCE og UiB. Denne skal brukes i Brussel inn mot EU-arbeidet.



Figur 4 Forslag til visuell profiler

Målet er at UiB og NORCE både hver for seg, men også at partene bygger bevissthet blant andre aktører om at UiB og NORCE opererer sammen. Målet er å arrangere 'eventer' og felles opptreden hvor profilen bygges sterk.

Det ligger eksempelvis store muligheter for mer synlighet i å profilere felles prosjekter og ikke minst resultatene av disse. I prosjektene ligger mye av identiteten til de to institusjonene, og med kreativitet og innsats kunne prosjektene vært kommunisert gjennom lyd og bilder for å nå bredere og mer effektivt ut til dem vi ønske å påvirke.

Å etablere et felles kommunikasjonsarbeid vil gi synlighet og påvirkningskraft.

Det blir viktig med et klart mandat for kommunikasjonsarbeidet, sette av nødvendige ressurser og utarbeide omforente retningslinjer for dette arbeidet. Prosjektene som UiB og NORCE ønsker å jobbe sammen om, må identifiseres og samarbeidet må plasseres på det riktige nivået. Et mulig tiltak i så måte er å utarbeide en felles kommunikasjonsstrategi mellom de to institusjonene med en tilhørende kommunikasjonsplan for samarbeidet med hvilke områder det skal samarbeides om og inneholde en plan for hvordan vi kan få kommunisert budskapene, på hvilke arenaer og hvordan det skal arbeides opp mot det politiske nivået.

Arbeidsgruppen har også diskutert behovet for at institusjonene har en felles konferanse. Det eksisterer mange konferanser, men det vil være viktig å samle kreftene om en viktig politisk påvirkningsarena og samlingsplass for Vestlandet. Et forslag kan være å åpne Christiekonferansen for samarbeid med NORCE og fokusere den inn mot samarbeid om et samlingspunkt for Vestlandet.

Tiltak og oppfølgingspunkter:

- Det er utarbeidet tre forslag til felles visuelle profiler som brukes i utlandet (Brussel) og det vurderes fortløpende om den skal brukes andre steder
- Det skal lages et arrangement for lansering av den felles visuelle profil
- Det utarbeides en felles kommunikasjonsstrategi med retningslinjer innenfor utvalgte områder.

6. FORSKERMOBILITET OG KARRIEREMULIGHETER I REGIONEN

For UiB, NORCE og regionen er det viktig at det tilrettelegges for forskermobilitet. Dette vil kunne føre til økt samarbeid og forståelse på tvers av institusjonene, øke regionens forsknings- og innovasjonskraft som igjen kan føre til et attraktivt arbeidsmarked i regionen. – Målet er at UiB og NORCE samlet bidrar til å tiltrekke seg høyt kvalifisert arbeidskraft. UiB og NORCE har samarbeidet om å bygge gode, verdensledende forskningsmiljøer, som illustrerer mulighetene for gjensidig nytte.

I dette kapittelet vil det diskuteres hvordan UiB og NORCE kan stimulere til økt forskermobilitet og dermed bidra til å styrke regionen som helhet.

Utfordringsbildet

Forskermobilitet er viktig for å bygge gode miljøer – det bidrar til dynamikk og nytenkning og er med å forhindre stagnasjon i et miljø.

I praksis kan mobilitet samtidig være utfordrende. I enkelte tilfeller har sentrale forskere, og noen ganger hele forskergrupper, beveget seg mellom NORCE og UiB. Dette har i noen tilfeller etterlatt et inntrykk av at personer bevisst rekrutteres gjennom hodejakt på vegne av den andre institusjonen. Det kan være utfordrende når viktige kunnskapsrike medarbeidere skifter jobb, men samtidig er det positivt med mobilitet i regionen.

Flere har påpekt utfordringen ved at UiB som universitet og NORCE som forskningsinstitutt gradvis nærmer seg hverandre og blir mer og mer like. Dermed konkurrerer institusjonene i større grad også om den samme kompetansen.

Arbeidsgruppen har likevel i sine diskusjoner fremholdt at samarbeidet skal og må støtte opp under de positive sidene med slik konkurranse for å skape dynamiske forskningsmiljøer i regionen. Begge konkurrerer om ekstern finansiering og bygger forskningskapasitet gjennom dette. Når den eksterne finansieringen tar slutt er det viktig at det finnes gode karrieremuligheter i regionen. Både UiB og NORCE konkurrer også internasjonalt om de beste hodene og største talentene og flere sterke institusjoner innen forskning og utvikling lokalt, styrker regionens samlede tiltrekningskraft på talenter og kapital.

Forslag til løsning

Det blir viktig at UiB og NORCE bygger på ulikhetene og bidrar til å styrke mulighetene i regionen. Mobilitet skjer på mange måter – noe skjer fordi det er felles prosjekter og samarbeid, noe skjer fordi prosjekter/finansiering tar slutt og forskere skifter jobb av den grunn, og i noen tilfeller er det fordi forskere søker seg nye stillinger.

Arbeidsgruppen foreslår at det sonderes om det på sikt kan etableres et pilotprogram for å øke mobiliteten mellom NORCE og UiB. Pilotprogrammet kunne eksempelvis finansiere bistillinger for å utvikle forskningsprosjekter/-områder og hospitering i tillegg til ordninger også for administrativt ansatte.

Tiltak og oppfølgingspunkter:

- Status forskermobilitet og utfordringer knyttet til dette blir et fast drøftingspunkt på samarbeidsmøter mellom dekan og konserndirektør for blant annet å se etter muligheter for å fremme økt mobilitet.

7. ARBEIDSLIVSRELEVANS FOR UTDANNINGENE

Regjeringen og Stortinget legger opp til stadig tydeligere krav om økt arbeidslivsrelevans i høyere utdanning. Målet er å styrke kvaliteten og arbeidsrelevansen i utdanningene gjennom bedre og mer gjensidig samarbeid om samfunnets kunnskapsbehov og studentenes læring.

'Høyere utdanning skal bidra til at samfunnet videreutvikles, til å håndtere store samfunnsutfordringer og til å gi arbeidslivet tilgang til kvalifisert arbeidskraft, slik at vi kan sikre økonomien og velferden. Studentene som uteksamineres har en viktig rolle for at ny kunnskap skal komme virksomheter og samfunnet til nytte og for å omstille norsk arbeidsliv. De er morgendagens gründere, medarbeidere og ledere'.⁶

Det er UiB som har ansvar for høyere utdanning og ph.d.-utdanning, men et styrket samarbeid med NORCE kan være et verktøy for å skape nye arenaer for arbeidslivstilknytning og praksis i utdanningene.

Utfordringsbildet

Flere aktører peker på behov for et styrket samarbeid om kartlegging av kompetansebehov, utvikling av utdanningene og om innovasjon og entreprenørskap og praksis i utdanningene. Dette gjelder særlig i utdanninger som har svak arbeidslivstilknytning gjennom bruk av praksis.

Mange bachelorstudenter hos UiB kan velge å tilbringe et semester i praksis i arbeidsliv nasjonalt eller internasjonalt, i stedet for tradisjonell studentutveksling. Dette kan hjelpe studentene til å se muligheter og stimulere til utradisjonelle jobbmuligheter. Fra UiB er det nå 20-30 studenter i praksis i offentlig sektor, organisasjoner og privat sektor. Praksis er med å styrke studentene i hvordan deres akademiske kompetanse passer inn i arbeidslivet. Like viktig er det at studentene også kan komme tilbake fra et praksisopphold med nyvunnet nysgjerrighet på helt andre områder enn der man tradisjonelt anvender kunnskapen man tilegner seg gjennom utdanningen. Det er derfor også en viktig måte å potensielt bygge nye fagmiljøer på.

Forslag til løsning

For UiB og NORCE er samarbeid om arbeidslivsrelevans i utdanningene en stor mulighet. UH-sektoren møter krav fra politisk hold om at alle utdanninger skal ha arbeidslivsrelevans, og så mange som mulig skal kunne innarbeide praksis i løpet av studiene. Det må derfor utvikles en gjensidig forståelse innad i organisasjonene om viktigheten av og mulighetsrommet for samarbeid om arbeidslivsrelevans for utdanningene.

Arbeidsgruppen har fått presentert to gode eksempler fra UiB på hvordan studentene har praksis som del av utdanningen for å øke arbeidslivsrelevansen. Disse eksemplene er hentet fra henholdsvis sivilingeniørprogrammet ved MN-fakultet og sammenlignende politikk ved SV-fakultet. UiB ser nytten av å inngå et samarbeid med NORCE om å utvikle flere slike praksiskonsepter med bakgrunn i at NORCE sitt samfunnsoppdrag er å jobbe anvendt i tett samspill med offentlig sektor og næringslivet. NORCE kan være et grensesnitt mot næringslivet og hjelpe UiB med kontakten og få studentene ut i gode praksisplasser.

⁶ <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/om-arbeidsrelevansmeldingen/id2638895/>

NORCE har ikke utdanning som en del av sitt samfunnsoppdrag og det vil derfor være nødvendig at en slik ordning har en finansiering. Arbeidsgruppen mener dette må utvikles mer før man kan ta stilling til en slik løsning. Arbeidsgruppen foreslår derfor at UiB tar på seg å utrede hvordan en samarbeidsmodell for dette kan fungere for å styrke både studentaktivforskning og arbeidslivsrelevans i utdanningene. Dette vil både kunne styrke forskningsfeltet som karrierevei, forskningen som et viktig element inn arbeids- og næringslivet og vise frem UiB og NORCE som attraktive arbeidsplasser.

Tiltak og oppfølgingspunkter:

- UiB utreder en modell for å bygge opp samarbeidet om forskningserfaring og arbeidslivsrelevans i utdanningene.

8. SAMARBEID OM INNOVASJON OG KOMMERSIALISERING

For å realisere intensjonen i samarbeidet med NORCE om ekstern finansiert forskning av høy kvalitet og relevans i næringsliv, forvaltning og i samfunnet for øvrig, er et viktig element å bidra til mer innovasjon og nyskaping i samarbeid med samfunn og næringsliv.

Det nye rammeprogrammet i EU, Horisont Europa, har en egen søyle (pilar) dedikert til innovasjon og næringsrettet forskning. Det nylig etablerte Europeiske innovasjonsrådet (EIC) har spisse virkemidler for kommersialisering og betydelige finansielle muligheter man kan søke ekstern finansiering fra. Arbeidsgruppen ønsker å styrke samarbeidet mellom UiB og NORCE også om EU sine virkemidler for innovasjon og kommersialisering innenfor programmer som for eksempel Fast track, Accelerator og Pathfinder.

UiB har en stor og viktig aktivitet innen TTO, kommersialisering og start og skalering gjennom innovasjonsselskapet VIS AS. Sammen med NORCE sin TTO, NORCE Innovation AS, er det viktig å koordinere innsatsen slik at takten økes de neste årene og samarbeidet styrkes.

En oversikt viser at UiB og NORCE de siste årene har samarbeidet om 14 prosjekt innenfor rammene av kommersialiseringsprosessene i VIS AS. Tre av prosjektene er pågående, mens åtte er avsluttet og tre er satt på vent. To av de pågående prosjektene er i fullføringsfasen, mens ett har mottatt finansiering for produktutvikling.

	Prosjektansvarlig		
	NORCE	UiB	Totalt
Archived	1	7	8
On-hold	1	2	3
Running	2	1	3
Grand Total	4	10	14

Arbeidsgruppen har jobbet minst med utfordringer og problemstillinger knyttet til dette temaet, men ønsker at det nye samarbeidsutvalget jobber videre med dette feltet. Både for å få en bedre oversikt over hva som fungerer godt, hvor det er et forbedringspotensial, og ikke minst hvor mulighetsrommet er.

TuniChor AS: Selskapet skal dyrke og prosessere tunikater (Sekkedyr) til å bli en ny kilde til marint protein og nanocellulose. Idehavere fra Inst for Biovitenskap, UiB og Norge. I løpet av prosjektet har det blitt startet opp tre marine biotekselskaper; Tunichor AS, Ocean Bergen og Ocean Tunicell AS. Privat investor lisensierer teknologi til Ocean Tunicell AS som i 2020 startet produksjonen av nanocellulose av medisinsk kvalitet – til bioprinting mm.

SalmonProbe: Kit for måling av modning av smolt. Forskere ved NORCE og UiB har utviklet et verktøy for å analysere smoltstatus. Det er inngått en lisensavtale med Pharmaq Analytiq.

Tiltak og oppfølgingspunkter:

- Temaet følges opp videre i samarbeidsutvalget der ambisjonsnivå og arbeidsform mellom UIB og NORCE legges frem. To hovedtema er samarbeid om Horisont Europa og samarbeid med, og om, de respektive innovasjons- og kommersialiseringsselskapene.

NORCE

