



Organisasjonsutviklingsprosjektet  
ved Universitetet i Bergen

## Delprosjekt 2: Søknader med konkurransekraft

---

Rapport fra arbeidsgruppe:

Leder: Birgit Falch  
Inger Hjeldnes Senneseth  
Nils Gunnar Songstad  
Maurice B. Mittelmark  
Roger Strand  
Rolv Bjerkvig  
Ellen Ingeborg Hætta  
Nils Gunnar Kvamstø  
Anne Fjellbirkeland (sekretær)

Dato: 14 januar 2015

# Innhold

## Sammendrag

1	Mandat og føringer for utvalgets arbeid.....	4
1.1	Avgrensning.....	5
2	En koordinert sentraladministrasjon – etablering av et sentralt «BOA-team» .....	5
3	Finansieringskilder og programmer; spisskompetanse i BOA-teamet.....	8
3.1	Søknader til Horisont 2020 og tilknyttede randsoneaktiviteter.....	8
3.2	Søknader til Forskningsrådet.....	9
4	Sentraladministrative tjenester i de ulike søknadsfasene .....	10
4.1	Førsøknadsfasen.....	11
4.1.1	Nettverk mot forskningspolitiske/forskningsfinansierende miljøer .....	11
4.1.2	Måltrettet informasjon/posisjonering.....	11
4.1.3	Informasjon om nye utlysninger .....	12
4.1.4	Nettverk mot randsone og næringsliv.....	12
4.2	Søknadsfasen.....	13
4.2.1	Tjenester fra BOA-teamet .....	13
4.2.2	Kvalitetssikring av faglig innhold. ....	13
4.2.3	Etikk, samfunnsansvar og Responsible Research and Innovation.....	14
4.2.4	Rapporterings- og prosessverktøy for prosjektsøknader .....	14
4.2.5	Anbefalte arbeidsflyter-BOA reglementet .....	15
4.3	Kontraktsfasen.....	16
5	Integrering av et spredt støtteapparat, etablering av møteplasser.....	16
6	Administrative utfordringer knyttet til økt søknadsvolum .....	17

## Sammendrag

UiB har hatt en svakere vekst i sin eksternfinansierte forskningsaktivitet sammenlignet med de andre, store, norske universitetene. Det er en prioritert målsetting å snu denne utviklingen. For å bidra til å utvikle konkurransedyktige søknader, er det behov for et profesjonelt administrativt støtteapparat med spisskompetanse på finansieringskilder, forskningstrender og politiske satsningsområder. Det administrative støtteapparatet er spredt mellom institutter, fakulteter og sentraladministrasjonen. Dette har over tid skapt uklare forventinger om hvilke tjenester som skal tilbys sentralt, og hvilken administrativ støtte som skal ligge lokalt. Parallelt med samfunnsutviklingen, ser man også et økende krav om å inkludere innovasjonsaktiviteter i forskningen, samtidig som forskningen skal svare på de store samfunnsutfordringene. Denne utviklingen stiller større krav til tverrfaglighet i prosjektene. For å møte disse utfordringene, mener OU-2 det er behov for å **bygge ned administrative grenser i det sentraladministrative støtteapparatet**, og i stedet utvikle et sentraladministrativt støtteapparat som arbeider integrert for å utvikle konkurransedyktige søknader.

Sammen med OU-3, anbefaler OU-2 at det etableres et **sentralt BOA-team** som organiseres i en matrise med dedikerte personalressurser fra Forskningsadministrativ avdeling, Økonomiavdelingen, Personal- og organisasjonsavdelingen, Kommunikasjonsavdelingen og Universitetsbiblioteket. Det anbefales også at Bergen Teknologioverføring får en tilknytning til teamet. Et av BOA-teamets fremste oppgaver blir å utvikle spisskompetanse på de store programmene i Forskningsrådet og EUs flaggskip Horisont 2020, og opparbeide kunnskap om forskningspolitikk og utviklingstrender, der i blant EUs randsoneaktiviteter. **BOA-teamet skal tilby profesjonelle tjenester gjennom hele søknadsfasen.**

I forkant av store utlysninger, skal BOA-teamet jobbe proaktivt, orientere seg om de ulike programmene og identifisere muligheter for UiBs forskere til å kunne delta i disse. OU-2 ønsker også et BOA-team som fasiliterer tverrfaglige grupper, møteplasser og aktiviteter med forskere. I søknadsfasen anbefaler OU-2 at BOA-teamet spisser sine tjenestetilbud og gir profesjonell støtte i form av kvalitetssikring av søknadstekster og budsjetter, utvikling av standardtekster, råd om formidlingsaktiviteter, publiseringsrettigheter, referansehåndtering, IPR og forretningsplaner. For å bistå forskere, ledelse og fagnært personell med søknadsstøtte, skal **spisskompetansen** og **tjenestetilbudet** i BOA-teamet tydeliggjøres og synliggjøres på ansattssidene ved UiB.

# 1 Mandat og føringer for utvalgets arbeid

## Bakgrunn

«Den eksternt finansierte forskningen gir rom for forskning av høy kvalitet. Den styrker rekrutteringsgrunnlaget til vitenskapelige stillinger og gir mulighet for karriereutvikling og etablering av sterke internasjonale nettverk. Fakultetene signaliserer klare ambisjoner om å styrke den eksternt finansierte aktiviteten, og det er svært viktig at vi lykkes i konkurransen om forskningsmidler. Konkurransedyktige søknader må ha høy vitenskapelig kvalitet, og trenger god administrativ støtte

gjennom hele søknadsprosessen. Tjenestene må ha høy grad av forutsigbarhet og god tilgjengelighet. Sterkere og tydeligere tjenester til støtte for utvikling av søknader blir etterspurt. Både fakultetene og FA peker på behov for å vurdere arbeidsdelingen mellom nivåene og styrke kvaliteten på tjenestene. Fakultetene ber også om sterkere koordinering mellom FA, ØKA og POA.»

## Mål for delprosjektet

«Universitetet skal tilby administrativ støtte av høy kvalitet som bidrar til merverdi og konkurransekraft i søknader om eksternt finansiert forskning.

## Arbeidsgruppens mandat

«På bakgrunn av fakultetenes behov for støtte til utvikling av søknader om eksternt finansiert virksomhet skal arbeidsgruppen:»

- Vurdere og beskrive de administrative tjenestene i alle faser i søknadsprosessen - fra planlegging og målrettet informasjonsarbeid til posisjonering, søknad og kontrakt.
- Utarbeide forslag til organisering av søknadsstøtten som gis fra sentraladministrasjonen med forslag til oppgaver, innretning, kompetanse og dimensjonering av denne funksjonen.
- Gi anbefalinger til arbeidsdelingen mellom fakultetene og de sentraladministrative avdelingene (FA, ØA, POA m fl) som sikrer en kompetent og effektiv støtte til forskere som søker eksterne midler.
- Gi anbefalinger til god arbeidsflyt og verktøy som kan benyttes i søknadsprosessen.
- Sikre at organiseringen av tjenestene også støtter opp om fakultetenes og instituttenes linjeansvar.

«Fakultetenes omfang av søknader varierer og det kan være ulike behov for sentraladministrative tjenester. Arbeidsgruppens forslag skal ta hensyn til dette i sine anbefalinger.»

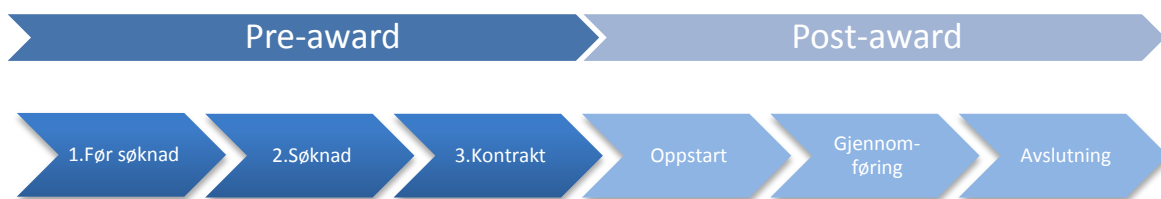
Gruppen skal vurdere hvorvidt det er ulike behov knyttet til ulike finansieringskilder, men det skal legges særlig vekt på utlysninger fra EU og NFR.

Arbeidet bør ses i sammenheng med arbeidet innen delprosjektet «Strategisk arbeid for et anerkjent forskningsuniversitet» og delprosjektet «profesjonell prosjektstøtte»

## 1.1 Avgrensning

I henhold til mandatet, skal arbeidsgruppen komme med anbefalinger til hele søknadsprosessen fram t.o.m. kontrakt. OU-2 har valgt å dele aktivitetene i denne prosessen i tre faser; «**før søknad**», «**søknad**» og «**kontrakt**»; fremstilt i figur 2. Til fasen «før søknad» hører planlegging, målrettet informasjonsarbeid og posisjonering. Til søknadsfasen hører alt administrativt arbeid som utføres fra en bestemt utlysning er annonsert og fram til søknad er sendt inn. Kontraktfasen er perioden fra og med en søknad har fått tilslag og fram til kontrakt er signert. I noen deler av dokumentet blir de tre fasene samlet betegnet som «pre-award».

**Figur 1: Ulike faser i et prosjekts levetid. OU-2 gir anbefalinger til fasene «pre-award»**



I tråd med mandatet, har OU-2 valgt å avgrense sitt arbeid til utfordringer knyttet til EU- og NFR-finansiert forskning.

## 2 En koordinert sentraladministrasjon – etablering av et sentralt «BOA-team»

Fakultetene har uttalte ambisjoner om økt bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA). For å oppnå dette etterlyses det blant annet en sentraladministrasjon som er **tydelig** på hvilke tjenester som skal tilbys sentralt, og som i større grad ivaretar **fellesfunksjoner** og **oppgaver** som det er behov for i hele organisasjonen. Fakultetene opplever å måtte forholde seg til et fragmentert støtteapparat, og det er uklart hvilke tjenester som tilbys og hvilken spisskompetanse som finnes i sentraladministrasjonen.

Fakultetenes/instituttens<sup>1</sup> omfang av BOA-aktivitet er forskjellig, og spisskompetanse og breddekompetanse er ulikt dimensjonert. Fakultetene har selv pekt på at **ekspertkompetansen** på de store finansieringskildene bør utvikles sentralt. OU-2 mener dette taler for å beholde dagens system der spisskompetanse på søknader til EUs rammeprogrammer for forskning og innovasjon, Horisont 2020, på Forskningsrådets senterordninger (SFF, SFI, FME) og programmet Nasjonal satsing på forskningsinfrastruktur (INFRASTRUKTUR), er samlet i sentraladministrasjonen. I tillegg mener OU-2 at sentraladministrasjonen bør utvikle mer spisskompetanse på Horisont 2020s randsone-

<sup>1</sup> I rapporten brukes for enkelthets skyld betegnelsene «institutt» og «fakultet» for de to laveste organisasjonsnivåene ved UiB. Dette skal ikke forstås slik at det utelukker andre enheter. Det finnes andre grunnenheter ved UiB enn institutter (eksempelvis sentre), og det finnes andre enheter på annet nivå med forskningsaktivitet (avdelinger).

programmer/partnerskapsprogrammer og Forskningsrådets «store programmer» (omtales nærmere i kapittel 3).

Fakultetene har også pekt på at det er lite formalisert samarbeid mellom de ulike avdelingene i sentraladministrasjonen, og at det er behov for et **integreert**, sentralt støtteapparat som ser det som en **felles** oppgave å støtte opp om arbeidet med å utvikle konkurransedyktige søknader og bidra til profesjonell prosjektstøtte. **OU-2 og OU-3 støtter disse vurderingene og har i fellesskap utarbeidet en anbefaling om å etablere et sentralt BOA-team ved UiB.**

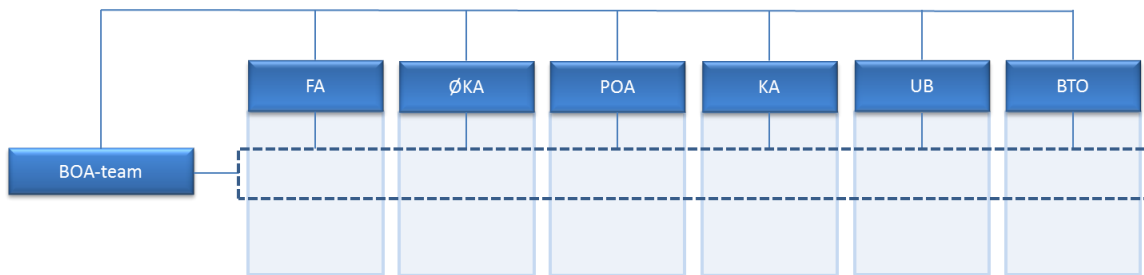
Ressurser ved økonomiavdelingen (ØKA) og Forskningsadministrative avdeling (FA) har de siste årene samarbeidet tett om administrative utfordringer knyttet til innhenting og håndtering av eksterntfinansierte forskningsprosjekter, blant annet ved å dele på en stillingsressurs. Erfaringene fra dette samarbeidet har vært positive. Samtidig tilsier kompleksiteten og kravene i flere av utlysningene fra Horisont 2020 og Forskningsrådet at det er behov for å i større grad trekke kompetanse fra andre avdelinger inn i dette arbeidet, og at det er behov for et mer formalisert samarbeid mellom ulike avdelinger. I tillegg til den BOA-kompetansen som allerede er utviklet ved FA og ØKA, foreslår OU-2 og OU-3 at dedikerte ressurser fra Personal- og organisasjonsavdelingen (POA), Kommunikasjonsavdelingen (KA) og Universitetsbiblioteket (UB) får et tydeligere ansvar for søknads- og prosjektstøtte, og at **ressurser fra disse avdelingene organiseres i et sentralt BOA-team.**

OU-2 og OU-3 ser for seg at teamet skal ha en **sentral rolle i både søknads- og driftsfasene av prosjektene**. Kompetansen som bygges opp gjennom livsløpet til prosjekter er viktig lærdom å ta med i nye utlysninger og nye søknadsprosesser. Det foreslås en modell der alle BOA-rådgiverne ved FA og ØKA inngår i teamet, sammen med en til to dedikerte stillingsressurser fra POA, KA og UB. Delprosjektene foreslår videre at rådgiverne utvikler spisskompetanse på ulike finansieringskilder, og blir **programeksperter** i teamet. Teamet organiseres i en matrise og ledes av en koordinator (teamleder) med en tydelig lederfunksjon. Medlemmene i teamet må ha klare mandater og øremerket tid for å bidra inn i teamet. Dette krever ledelsesforankring i de sentraladministrative avdelingene.

Samhandling og kunnskapsdeling er en forutsetning for at tjenestene fra rådgiverne i BOA-teamet skal utvikles på en god måte. Delte stillinger og/eller hospiteringsordninger mellom sentraladministrative avdelinger bør vurderes for å knytte teamet tett sammen. En slik organisering vil sikre en kontinuerlig «tverr-administrativ» kompetanse i teamet og et kontinuerlig samarbeid på tvers av administrative kompetanseområder og avdelinger. BOA-teamet må ha faste møtepunkter for gjensidig oppdatering på BOA-området med erfaringsutveksling og drøfting av aktuelle problemstillinger.

For at et sentralt BOA-team skal fungere som en støtte og rådgiver for fakultetene, er det en forutsetning at teamet er i stand til å samarbeide med og utnytte den administrative kompetansen og støtteapparatet som er bygd opp på fakultetene og instituttene. Videre er det viktig å koordinere arbeidet inn mot samarbeidende organisasjoner, og da spesielt Bergen Teknologioverføring (BTO) som er satt opp for å være UiB sin spisskompetanse på innovasjon og kommersialiseringsprosjekter. Det anbefales derfor at kompetanse fra BTO får en tilknytning til BOA-teamet. Det er et økende krav om å inkludere innovasjonsaktiviteter i forskningen. Dette ser man blant annet i Horisont 2020 der innovasjonsaktiviteter skal rettes mot spesifikke tema og samfunnsutfordringer.

**Fig 2: Matriseorganisert BOA-team**



Et samlet team vil bidra til at BOA-kompetansen blir lettere tilgjengelig for fakulteter og institutter og vil totalt sett føre til at sentraladministrasjonen på UiB blir bedre rustet til å håndtere utfordringer knyttet til BOA. Det finnes i dag ikke et felles kontaktpunkt for henvendelser knyttet til problemstillinger for hele BOA-prosessen. Spørsmål i driftsfasen rettes i hovedsak via IT-avdelingens elektroniske problemdatabase, mens i søknadsfasene rettes de via mail/telefon til ulike enkeltpersoner. Et slikt system er sårbart, og gir ingen mulighet til å registrere responstid og/eller loggføre spørsmål. Fakultets- og instituttansatte bør gis mulighet til å rette spørsmål til BOA-temaet gjennom en sentral portal, for eksempel i form av en «help-desk». OU-2 og OU-3 vil ikke foreta en vurdering av hvilke digitale løsninger som vil være mest hensiktsmessig, men støtter seg på anbefalingene fra OU-6 om at **«tilgang til tjenester fra sentraladministrasjonen bør videreutvikles og styrkes ved å etablere en felles digital brukerstøtte»**.

**OU-2 og OU-3 anbefaler i fellesskap:**

- Det etableres et sentralt, koordinert og integrert BOA-team som innehar ulik administrativ kompetanse og som samarbeider tett for å utvikle konkurransedyktige søknader og profesjonell prosjektstøtte. Teamet består av rådgivere fra FA, ØKA, POA, KA, UB og BTO.
- Teamet organiseres i en matrise med en koordinerende teamleder og tilbyr differensiert støtte gjennom hele BOA-prosessen.
- Det etableres en digital plattform som kan benyttes ved henvendelser til BOA-teamet. FA administrerer plattformen, og alle saker loggføres.

I dagens organisering er det FA som har hovedansvar for den sentrale søknadsstøtten fram til oppstart av prosjektene. OU-2 mener at UiB har behov for en faglig sterk og slagkraftig sentraladministrativ avdeling for forskningsadministrativ støtte og at FA bør beholdes og styrkes. Dette vil gi den beste ressursutnyttelsen for å sikre at alle UiBs forskere har tilgang på de samme tjenester ved utvikling av søknader. Flere av fakultetene finansierer i dag helt, eller delvis rådgiverstillinger som har arbeidssted på FA. Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet (MN) finansierer en 100% stilling, det medisinsk-odontologiske fakultet (MOF) en 50% stilling, Det samfunnsvitenskapelige fakultet (SV) og Det humanistiske fakultet (HF) en 25% stilling hver. Denne ordningen har vist seg å være både sårbart og personavhengig, og fører lett til ulik arbeidsbelastning

blant rådgiverne. Samtidig opplever de fakultetene som ikke finansierer ressurser ved FA, å ha mindre grad av oppfølging og støtte fra FA i søknadsfasen.

**OU-2 anbefaler:**

- Ordningen med at noen av fakultetene delfinansierer rådgiverstillinger på FA avvikles og erstattes med en ordning der saker fordeles til rådgivere utfra spisskompetanse og kapasitet.

### **3 Finansieringskilder og programmer; spisskompetanse i BOA-teamet**

#### **3.1 Søknader til Horisont 2020 og tilknyttede randsoneaktiviteter**

Rådgivere ved FA og ØKA gir i dag støtte til søknader som sendes til ulike utlysninger under Horisont 2020. Rådgivere i FAs seksjon for prosjektrådgivning gir støtte i førsøknadsfasen og søknadsfasen, mens seksjon for juridisk rådgivning gir støtte til kvalitetssikring på EU søknader (LEAR-funksjoner)<sup>2</sup> og bistår i kontraktfasen. BOA-gruppen ved ØKA kvalitetssikrer budsjett på alle UiBs Horisont 2020-søknader og har utviklet budsjettmaler for ulike Horisont 2020 program. BTO kobles inn i søknader med spesielt fokus på innovasjon og kommersialisering.

Som grundig redegjort for av OU-1, er det en viktig målsetning ved UiB å øke deltakelsen i EU-finansiert og EU-koordinert forskning. Dette inkluderer ikke minst Horisont 2020, men også tilknyttede randsone-programmer/partnerskapsprogrammer som ERA-Net, ERA-Net Plus, Joint Programming Initiatives, ESFRI<sup>3</sup> og COST<sup>4</sup>. Det er grunn til å tro at dette mangfoldet blir større i fremtiden og at ERA vil bli stadig mer koordinert og strukturert i årene som kommer.

Konklusjonen OU-2 trekker fra disse utviklingstrekkene er et behov for å øke forståelsen for og kompetansen på ordningene og utviklingstrekkene i European Research Area (ERA) i hele UiBs organisasjon, forsknings-administrativt så vel som vitenskapelig. Dette er strategisk viktige ordninger som er svært relevante for mange av UiBs forskningsmiljøer, og det er grunn til å tro at deres betydning vil stige i kommende år. FA yter i dag i mindre grad støtte til søknader som sendes til Horisont 2020s tilknyttede randsoneaktiviteter. De fleste av disse har egne utlysninger med krav som avviker fra kravene i Horisont 2020s utlysninger. Finansiering fra enkelte av randsoneaktivitetene gir uttelling (RBO) i indikatoren forskningsmidler fra EU.<sup>5</sup>

<sup>2</sup> Legal Entity Appointed Representative

<sup>3</sup> European Strategy Forum for Research Infrastructures <http://ec.europa.eu/research/infrastructures>

<sup>4</sup> European Cooperation in Science and Technology. [http://www.cost.eu/about\\_cost](http://www.cost.eu/about_cost)

<sup>5</sup> [https://www.regjeringen.no/contentassets/31af8e2c3a224ac2829e48cc91d89083/orientering\\_statsbudsjettet\\_2015\\_uh.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/31af8e2c3a224ac2829e48cc91d89083/orientering_statsbudsjettet_2015_uh.pdf)



#### **OU-2 anbefaler:**

- BOA-teamet styrker og videreutvikler sin kompetanse på EU-finansiert forskning og viderefører sin administrative rolle for å bygge slik kompetanse i hele UiBs organisasjon, blant annet gjennom kurs, møteplasser, seminarer og andre arrangementer.
- Andre ERA-relevante forskningsprogram som ikke er direkte finansiert gjennom Horisont 2020, inkluderes i BOA-teamets portefølje. BOA-teamet må følge ERAs satsinger med det mål å ha innsikt i EUs forskningspolitiske utviklingstrekk og for å forstå utviklingen av fremtidige utlysninger i regi av ERA. Denne informasjonen må tilfalle ledelsen ved de respektive fakultetene, slik at fakultetsledelsen sammen med fagmiljøene, kan starte posisjonering av egne fagmiljøer mot relevante utlysninger.

### **3.2 Søknader til Forskningsrådet**

Som omtalt i kapittel 2, mener OU-2 at BOA-teamet i tillegg til Forskningsrådets senterordninger og infrastrukturprogram, må bidra til å posisjonere UiBs fagmiljøer mot Forskningsrådets «store programmer»<sup>6</sup>. Dette er store programsatsinger med sammensatte kunnskapsutfordringer, som krever en sterk ekspertise og evne til samordning fra sentraladministrasjonen. OU-2 slutter seg til OU-1s vurderinger om at økt fokus på «store program» vil bidra til å øke UiBs BOA-virksomhet. Disse programmene er satsinger som ofte får en innretning etter EUs samfunnsutfordringer, og begrunnelsen for at de er store er gjerne at de har et sterkt innovasjonspreg. Faglig kompetanse om disse programmene i sentraladministrasjonen så vel som i forskningsmiljøene, er nødvendig for å kunne gi støtte til fagstrategisk kompetansebygging i fagmiljøene. Ved UiB bør det, i alle ledd i organisasjonen, aktivt arbeides for å bidra til at forskerne ser innovasjonsaspektet i forskningsaktiviteten. Dette er primært en oppgave for faglige ledere og forskningsledere, men en riktig sammensatt forskningsadministrativ kompetanse i organisasjonen kan bistå i dette arbeidet.

FA har i flere år vært sekretær for et tverrfaglig råd som har hatt spesielt fokus på FUGE<sup>7</sup> og det påfølgende Biotek2021 programmet; *Planutvalg Biotek 2021 Region Vest*. I tillegg til et tverrfaglig utvalg av UiB forskere, består utvalget av representanter fra næringsliv og en rekke kunnskapsinstitusjoner på Vestlandet, inkludert Universitetet i Stavanger.

<sup>6</sup> [http://www.forskningsradet.no/no/Store\\_programmer/1185261838744](http://www.forskningsradet.no/no/Store_programmer/1185261838744)

<sup>7</sup> Funksjonell Genomforskning i Norge

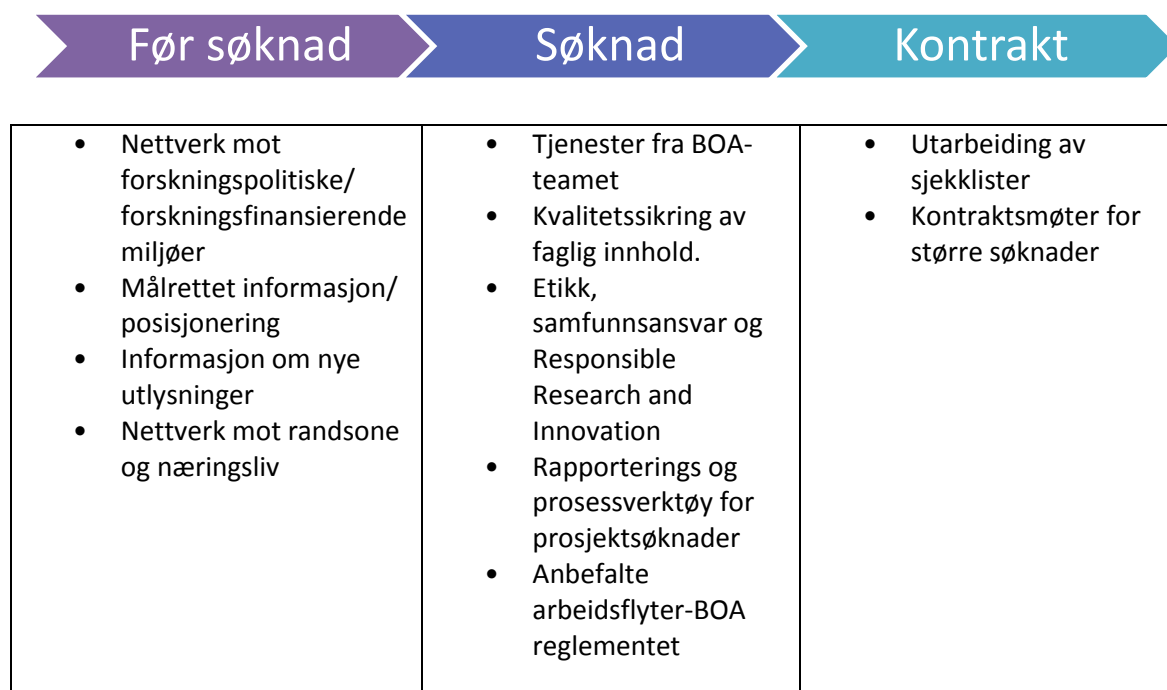
#### OU-2- anbefaler:

- BOA-teamet bør fasilitere tverrfaglige grupper, møteplasser og aktiviteter med UiB-forskere, med spesielt fokus på proaktivt strategisk arbeid opp mot de store programmene i Forskningsrådet. Det bør vurderes om det i skal etableres tverrfaglige og tverrsektorielle fora, tilsvarende *Planutvalg Biotek 2021 Region Vest*, med fokus på noen av de andre store programmene i Forskningsrådet.
- BOA-teamet må følge Forskningsrådets store programmer og satsinger med det mål å ha innsikt i forskningspolitiske utviklingstrekk også for å forstå utviklingen av fremtidige utlysninger i disse programmene. Denne informasjonen må tilfalle ledelsen ved de respektive fakultetene, slik at fakultetsledelsen sammen med fagmiljøene, kan starte posisjonering av egne fagmiljøer mot relevante utlysninger.

## 4 Sentraladministrative tjenester i de ulike søknadsfasene

I dette kapittelet følger drøftinger og anbefalinger til administrative tjenester som bør tilbys i de ulike fasene i søknadsprosessen.

**Figur 3: oversikt over ulike administrative tjenester knyttet til de tre fasene «før søknad», «søknad» og «kontrakt».**



## 4.1 Førsøknadsfasen

### 4.1.1 Nettverk mot forskningspolitiske/forskningsfinansierende miljøer

UiBs forskere og forskningsrådgivere bør utvikle god kunnskap om forskningspolitiske spørsmål og om forskningsfinansierende organer. Dette er viktig både for å kunne påvirke innhold og være informert så tidlig som mulig om innhold i kommende utlysninger. Denne kunnskapen oppnås blant annet ved at UiBs forskere er aktivt representert i ulike organer i Brussel og Forskningsrådet.

#### OU-2 anbefaler:

- Det bør etableres incentiver for å få UiBs forskere til å delta i EUs og Forskningsrådets organer. Forskere som har verv i Brussel bør få dekket reiser av UiB sentralt. Forskere med slike verv bør oppmuntres til å ta med yngre forskere slik at disse tidlig kan etablere strategiske kontakter.
- BOA-teamet må arbeide tettere med Forskningsrådets National Contact Points (NCPer) og programansvarlige i Forskningsrådet og være pådriver for at UiBs forskere utnytter de muligheter som finnes til å påvirke innholdet i Horisont 2020 arbeidsprogram, og i nye programmer i Forskningsrådet.

### 4.1.2 Måltrettet informasjon/posisjonering

I forkant av store utlysninger må BOA-teamet, i samarbeid med fagnært støtteapparat, informere relevante forskningsmiljøer slik at disse har mulighet til å forberede seg på en god måte. Dette krever at det etableres gode kommunikasjonslinjer mellom BOA-teamet og det fagnære støtteapparatet og at teamet har god kunnskap om fagmiljø og faglige strategier ved fakultene. KA kan spille en viktig rolle i å planlegge god internkommunikasjon. Det langsiktige arbeidet mot fagmiljøer som har potensiale, eller kan utvikle potensiale, må styrkes.

Posisjonering før utlysning må også knyttes opp mot konkrete, langsiktige planer om større søknader. BOA-teamet kan jobbe tett med forskningsmiljøene for å bidra til tematisk posisjonering mot EU og andre finansieringskilder. OU-2 mener at dette er avgjørende for på lang sikt å få opp den eksternfinansierte porteføljen. Arbeidet kommer i tillegg til å satse på solid grunnforskning og generell mobilisering for Excellent Science-delen av Horisont 2020.<sup>8</sup>

#### OU-2-anbefaler:

- I samarbeid med fagnært personell, samt forretningsutviklere ved BTO, bør sentrale rådgivere fra BOA-teamet aktivt oppsøke forskere og kartlegge deres søknadsaktiviteter og behov for finansiering. Informasjonen samles i et egnet verktøy (jfr. kapittel 4.2.4).
- BOA-teamet bør ha økt fokus på å orientere seg i landskapet av de store, globale programmene og jobbe systematisk for å identifisere muligheter for UiBs forskere til å kunne delta i disse.

<sup>8</sup> Inkluderer søknader til det Europeiske Forskningsrådet (ERC), og ordninger under programene Future and Emerging Technologies(FET), Marie Skłodowska-Curie actions (MSCA), og Research infrastructures (RI)

### 4.1.3 Informasjon om nye utlysninger

Nyhetsbrev med løpende informasjon om nye utlysninger, er en god hjelp for forskere til å holde seg orientert om relevante utlysninger. Det er viktig at slike brev ikke blir for generelle, og at de i størst mulig grad er spisset mot forskernes bakgrunn. Flere fakultet/institutt gir løpende informasjon til sine forskere om mulige finansieringskilder.

OU-2 mener at det likevel vil være behov for at BOA-teamet samler og oppdaterer informasjon om utlysninger fra programmer som håndteres sentralt. Denne informasjonen bør samles på UiBs ansattssider, med oppdaterte lenker til de ulike finansieringskilders egne nettsider og nyhetsbrev.

#### **OU-2-anbefaler:**

- All informasjon om sentrale støtteordninger og rutiner for søknadsstøtte samles på ansattssidene. Det lages en tydelig meny over hvilke hvilken støtte som gis og til hvilke søknadstyper
- BOA-teamet utvikler et årshjul som inneholder informasjon om viktige utlysninger, med fokus på de søknadstyper som BOA-teamet skal gi støtte til. Informasjon bør inkludere søknadsfrister og lenker til finansieringskildenes hjemmesider.

### 4.1.4 Nettverk mot randsone og næringsliv

Signaler fra UiBs strategiarbeid indikerer at UiBs samarbeid med næringsliv, industri og randsone vil øke fremover. Det finnes mange eksempler på etablerte nettverk mellom ulike fagmiljø og bedrifter/næringsliv på fakultetene, men det mangler en sentral kontaktinformasjon på UiBs nettsider som eksterne aktører kan kontakte dersom de ønsker å etablere samarbeid med ulike forskningsmiljø. OU-2 mener en slik kontaktinformasjon må knyttes til BOA-teamet som vil besitte kunnskap om UiBs ulike forskningsmiljø. Videre mener OU-2 at det er nødvendig å få frem synergiene som et tettere samarbeid med BTO kan gi. BTO har en økende portefølje av innovasjons- og kommersialiseringsprosjekter med forskere fra UiB og har et godt nettverk innenfor industri, næring og samfunnsliv både regionalt, nasjonalt og internasjonalt og kan være med å bidra til en økt prosjektvirksomhet innenfor dette området ved UiB.

#### **OU-2 anbefaler:**

- Det opprettes en sentral kontaktinformasjon på UiBs nettsider som næringsaktører kan henvende seg til dersom de ønsker å knytte kontakt med fagmiljøer på UiB. Kontaktinformasjonen knyttes til BOA-teamet.
- BTO integreres i BOA-teamet for å bygge kompetanse og kunnskap om innovasjonspotensialet i forskningsmiljøer ved UiB.

## 4.2 Søknadsfasen

### 4.2.1 Tjenester fra BOA-teamet

Fakultetene ved UiB har dimensjonert sin BOA-kompetanse ulikt, og vil derfor ha et differensiert behov for tjenester fra BOA-teamet. Hensikten med BOA-teamet er å utvikle et integrert og samordnet team med komplementær spisskompetanse, som deltar og yter bistand gjennom hele BOA-prosessen. For å bistå forskerne, ledelse og fagnært personell med søknadsstøtte, må **spisskompetansen** og **tjenestetilbudet** i BOA-teamet tydeliggjøres. Dette må utformes i tydelige rutiner som legges på ansattensidene, og som viser **hvem** som skal gjøre **hva** i de ulike fasene i søknadsprosessen. Det blir en felles oppgave for temaet å utvikle disse rutinene.

Viktige oppgaver for BOA-teamet blir å spesialisere seg på programmene i Horisont 2020 og SFF, SFI, FME, infrastruktur og Forskningsrådets «store program», slik det er beskrevet i kapittel 2 og 3, og utvikle eksperter på disse finansieringskildene. Teamet må holde seg oppdatert på kommende utlysninger og ha ansvar for, i tett samarbeid med fagnært personell, å identifisere aktuelle søkermiljøer i forkant av utlysningene. Så snart utlysning dokumentene blir lagt ut, må teamet sette seg inn i spesifikke krav og identifisere konkrete utfordringer. I løpet av søknadsprosessen må teamet kunne bistå aktuelle søkere med å utvikle søknaden (for eksempel ved å gi informasjon om relevante policydokumenter, standardtekster, støttebrev, etc.), og til å se at søknaden svarer til det som etterspørres i ulike utlysninger, også utover rene formalia. Det er viktig at forskerne, særlig de som tar på seg en koordinatorrolle, slipper å forholde seg til mer enn en til to rådgivere.

Teamet må også bidra med budsjettkompetanse og kvalitetssikring på alle typer utlysninger, og avklare forhold rundt overhead og egenfinansiering. En god søknad er karakterisert av gjennomarbeidete budsjettplaner, og økonomisk bistand er ofte avgjørende for å få et budsjett som samsvarer med leveransene i prosjektene. Dersom prosjekter er dårlig budsjettet, får det ofte negative konsekvenser i driftsfasen. Andre eksempler på tjenester fra teamet, avhengig av utlysningstypens kompleksitet og krav, vil være hjelp til utvikling av formidlingsplaner, samt avklaring av problemstillinger og regelverk knyttet til tilsetninger og mobiliserings spørsmål. Spørsmål rundt åpne og frie publiseringskanaler («open access»), siteringsindekser og bistand til spørsmål knyttet til IPR og utvikling av forretningsplaner, er også tjenester som kan tilbys fra teamet.

Kompetanse på RRI (**Responsible Research and Innovation**) bygges inn i teamet via FA sine rådgivere (jfr. anbefaling i kapittel 4.2.3).

### 4.2.2 Kvalitetssikring av faglig innhold.

Det finnes en rekke eksterne konsulentbyrå som tilbyr tjenester til utforming av søknader, spesielt til søknader som sendes Horisont 2020. UiBs retningslinjer tilsier at eksterne tjenester skal brukes fortrinnsvis til gjennomlesning av søknader i en slutfase. Kvaliteten på de eksterne konsulentene er varierende. Erfaringene tilsier at de ofte mangler tilstrekkelig dyptgående faglig ekspertise til å kunne gi tilbakemeldinger som vil øke kvaliteten på det faglige innholdet i en søknad. OU-2 mener at UiB i større grad bør se på muligheter for å tilby egne faglige ressurser til gjennomlesning av søknader. Det bør også vurderes å innhente internasjonal forskerkompetanse.

**OU-2-anbefaler:**

- FA lager en oversikt over UiB forskere som har evaluert EU søknader og sittet i ERC panel, samt oversikt over UiB forskere som har roller i ulike komiteer i EU og i Forskningsrådet. Det utvikles incitament for å involvere UiB forskere i gjennomlesning av søknader. Dette kan for eksempel være i form av lønn eller fritak for undervisning. Emeriter kan med fordel trekkes inn i dette arbeidet.

#### 4.2.3 Etikk, samfunnsansvar og Responsible Research and Innovation

Forskningens samfunnsansvar blir stadig vektlagt mer eksplisitt i nasjonal og europeisk forskningspolitikk. Innen bioteknologi, nanoteknologi og andre generiske teknologier ser man stadig oftere at forskning på etiske, juridiske og samfunnsmessige aspekter integreres inn i forskningsprosjektene. For de store utlysningene til BIOTEK2021 og NANO2021 har dette vært et obligatorisk krav. EU har nedfelt «**Responsible Research and Innovation**» (RRI) som et tversgående prinsipp for hele Horisont 2020. Dette er også på vei til å bli nedfelt i mekanismene for forskningsfinansiering fra Forskningsrådet, blant annet i den pågående utlysningsprosessen for et nasjonalt senter for *Digitalt Liv*. I EU finnes det en klar ambisjon om å gjøre disse prinsippene gjeldende for hele ERA. Dette impliserer at søkerne ved utvikling av nye søknader skal vise hvordan de vil implementere og integrere prinsippet om RRI i egen forskning. Ved UiB har en arbeidsgruppe nylig avgitt et innspill om hvordan et proaktivt fokus på forskningens samfunnsansvar kan være en konkurransefordel for UiB som kan inngå tydelig i UiBs strategi og profil.<sup>9</sup>

**OU-2 anbefaler:**

- UiB bør videreutvikle kompetanse og beredskap for etikk og RRI gjennom et samarbeid mellom Senter for vitenskapsteori og FA. Dette vil gi støtte til implementering av RRI fra søknadsfase til driftsfase for større forskningsprosjekter. Kompetansen bygges inn i det sentrale BOA-teamet.

#### 4.2.4 Rapporterings- og prosessverktøy for prosjektsøknader

UiB har behov for et rapporterings- og styringsverktøy som gir oversikt over pågående og planlagte prosjektsøknader. Et slikt verktøy vil være nyttig for ledere og administrativt støtteapparat på alle nivå i organisasjonen.

Fakultetsledelse og fagnært personell bidrar på ulike måter inn i søknadsprosessen sammen med sentraladministrasjonen. Et prosessverktøy kan bidra til at institutt-/fakultetsledelse kan følge

<sup>9</sup> [http://www.uib.no/sites/w3.uib.no/files/attachments/innspill\\_fra\\_arbeidsgruppe.pdf](http://www.uib.no/sites/w3.uib.no/files/attachments/innspill_fra_arbeidsgruppe.pdf)

pågående søknadsprosesser, sikre at prosessene er transparente og søkeren slipper å sende informasjon til en rekke personer.

UiB har en egen prosjektmodul (PA) som brukes til å registrere alle prosjekt som har fått bevilgning. PA brukes i dag til økonomioppfølging på alle UiBs eksternfinansierte prosjekter. Prosjektene registreres etter at kontrakt er signert og fungerer som et godt rapporterings-, analyse- og prosessverktøy for UiBs prosjekter «post-award». Et tilsvarende verktøy finnes ikke for «pre-award» søknader.

Et nyttig verktøy for alle forskere som er i en søknadsprosess, er å ha tilgang på søknader som tidligere har lyktes i tilsvarende program. Ulike arkiv finnes i dag spredt på institutt/fakultet og i sentraladministrasjonen. En søknad er prosjektleders eiendom, og prosjektleder står fritt til å velge om han/hun vil dele egne søknader med andre.

#### **OU-2 anbefaler**

- UiB bør snart identifisere og ta i bruk et prosess-, og rapporteringsverktøy som kan benyttes i «pre-award» fasen på alle nivå i organisasjonen. Dette bør fortrinnsvis være et integrert verktøy, dvs et verktøy som kan knytte sammen med post-award data, for eksempel økonomi-data og HR-data. I første omgang bør «pre-award» funksjonalitetene i PA utredes.
- UiB etablerer en database med tidligere prosjektsøknader som gjøres tilgjengelig for alle UiBs forskere. Forskerne legger inn egne søknader på frivillig basis.

#### **4.2.5 Anbefalte arbeidsflyter-BOA reglementet**

På EU-finansierte søknader signerer avdelingsdirektør ved FA uten parafering fra instituttleder. I stedet signerer instituttleder på en «Erklæring om autorisasjon og ansvar ved deltakelse i forskningsprosjekt med EU finansiering» før prosjektleder sender søknaden.

Autorisasjonsskjemaet fylles ut tidlig i prosessen og gjerne på et tidspunkt der man ikke har full oversikt over UiBs budsjettandel og størrelse på UiBs egenandel. Erfaringer tilsier at det fra autorisasjonsskjema signeres og fram til søknad sendes, kan være til dels store endringer i UiB budsjettandeler og egenandeler. Erfaring tilsier også at det i mange tilfeller er liten dialog mellom prosjektleder og instituttleder etter at autorisasjonsskjemaet er signert.

Som del av den delegerte budsjett disponeringsmyndigheten ved UiB, har fakultetene et ansvar for bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet ved underliggende institutter. Det er prosjekteier (instituttledelse/senterledelse) sitt ansvar å påse at fakultetsnivået informeres i henhold til de rutiner som eksisterer ved hvert enket fakultet.

Dagens BOA-reglement<sup>10</sup> mangler bestemmelser/rutiner som ivaretar UiBs delegerte budsjett disponeringsmyndighet. Reglementet er basert på krav og regler knyttet til FP7.

<sup>10</sup> <http://regler.app.uib.no/regler/Del-4-OEekonomi-eiendom-og-IKT/4.1-OEekonomiforvaltning/4.1.5-Bidrags-og-oppdagsfinansiert-aktivitet/Retningslinjer-for-bidrags-og-oppdagsfinansiert-aktivitet-ved-Universitetet-i-Bergen>

**OU-2 anbefaler:**

- Det skrives eksplisitt i autorisasjonsskjemaet at egeninnsats og endelig budsjett må godkjennes av institutt/fakultetsledelse før søknad sendes inn.
- BOA-reglementet oppdateres

### 4.3 Kontraktsfasen

Signaturmyndighet for alle kontrakter er delegert fra Universitetsdirektør til avdelingsdirektør ved FA. Instituttleder paraferer og bekrefter ved sin underskrift at prosjektet ligger innenfor instituttets faglige virksomhetsområde og at instituttet har kompetanse og ressurser (lokaler og infrastruktur) til å gjennomføre prosjektet.

OU-2 mener at det, ved bevilgning, er viktig at det foreligger tydelige retningslinjer over hva som må kvalitetssikres sentralt og hva som kvalitetssikres på institutt/fakultet før kontrakt signeres.

Et prosjekt som har fått bevilgning vil ikke være synlig i ePhorte før kontrakten er signert. Dette kan være utfordrende for fakultetene fordi informasjon om de endringer som skjer under kontraktsforhandlinger i forhold til søknad, ikke vil være tilgjengelig for fakultetsnivået. OU-2 mener at det også er viktig at det er god dialog mellom BOA-teamet og fakultet/institutt på EU og NFR-prosjekt når det er behov for budsjettendringer i forhold til søknad.

**OU-2 anbefaler:**

- BOA-teamet utarbeider en sjekklister over hva som skal kvalitetssikres på lokalt nivå for ulike finansieringskilder.
- Når et prosjekt får tilslag, åpnes en sak i ePhorte der prosjektsøknaden, inkl. budsjett, legges sammen med bevilgningsbrev. Dette ansvaret legges til institutt/fakultetsnivå med kopi til FA. Kontrakten legges inn på samme sak etter signering.
- Det avholdes kontraktsmøte for større søknader (sentraladministrasjonen koordinerer). Økonomiressursen i BOA-teamet kobles inn dersom det er snakk om budsjettendringer.

## 5 Integrering av et spredt støtteapparat, etablering av møteplasser

Flere institutter og fakulteter har tilsatt administrative ressurser som gir støtte til forskere i søknadsfasen. Flere fakultet har etablert selvstendige BOA-team for å samordne søknadsstøtten. Selv om mange fakulteter har høy kompetanse på eksterntfinansiering, ønskes det at spisskompetanse og



strategisk kompetanse på eksternfinansiering skal utvikles i sentraladministrasjonen. Dagens støtteapparat er spredt på fakultet og institutt, og møteplasser mellom disse og det sentraladministrative støtteapparatet mangler. For å kunne gi forskerne optimal søknadsstøtte, er det **viktig at det etableres et grunnlag for en «vi-følelse»/et fellesskap med en felles målsetting**. I forkant av større utlysninger anbefales det at BOA-teamet arrangerer informasjons-/mobiliseringsturnéer på fakultetene. For å heve den generelle BOA-kompetansen på fakultetene, bør også det sentrale BOA-teamet arrangere årlige heldagsseminar.

#### OU-2 anbefaler

- I forkant av større utlysninger arrangerer BOA-teamet informasjons-/mobiliseringsturnéer på fakultetene.
- 1 gang pr år, arrangerer BOA-teamet et heldagsseminar for hele UiBs BOA-administrasjon der hovedfokus blir ulike problemstillinger knyttet til søknadsstøtte, inkludert monitorering av UiBs konkurransekraft mht. BOA-søknader.

## 6 Administrative utfordringer knyttet til økt søknadsvolum

Dersom målsetningen om et økt søknadsvolum oppnås, kan det oppstå kapasitetsproblemer. Disse bør i vesentlig grad forebygges med å etablere hensiktsmessige prinsipper og prioriteringer for administrasjonsapparatet heller enn å respondere med oppbemanning og ressursutvidelse.

UiBs BOA-retningslinjer sier at: «**Ved stor pågang foretas en prioritering av søknader som kan gis hjelp, ut fra UiBs strategiske målsettinge.**»<sup>11</sup>

OU-2 foreslår at tjenestenivå og prioriteringer også knyttes til hvor lenge før søknadsfrist en søknad med UiB som koordinator blir meldt til sentraladministrasjonen. Det må legges stor vekt på å komme tidlig i gang med søknader, og dette er særlig viktig for prosjekter der UiB er koordinator. Søknader der UiB er partner, vil være avhengig av ekstern koordinators føringer. OU-2 mener derfor at det administrative støtteapparatet ved UiB, innen rimelige grenser, må utvise fleksibilitet når det gjelder service rettet mot partnerprosjekt og ta høyde for korte frister. En sentral **help-desk**-funksjon (jfr kapittel 2) kan være en nyttig tjeneste som et tillegg til dagens system for spørsmål knyttet til slike søknader.

#### OU-2 anbefaler

- Ved stor pågang prioriteres søknader ut fra UiBs strategiske målsetninger
- Servicenivå for koordinatorsøknader knyttes til en tidsakse. Søknader der sentrale rådgivere kobles inn i god tid før frist får en mer utfyllende støtte enn søknader som meldes inn rett før frist. Dette kommuniseres tydelig på ansattssidene

<sup>11</sup> <http://regler.app.uib.no/regler/Del-4-OEkonomi-eiendom-og-IKT/4.1-OEkonomiforvaltning/4.1.5-Bidrags-og-oppdagsfinansiert-aktivitet/Retningslinjer-for-bidrags-og-oppdagsfinansiert-aktivitet-ved-Universitetet-i-Bergen#1>