

Til Universitetsstyret
Fra Universitetsdirektør

Sakstype: Diskusjonssak
Møtesaksnr.: D-sak 3
Møtenr.: 2/2018
Møtedato: 5. februar 2019
Notatdato: 24. januar 2019
Arkivsaksnr.:
Saksansvarlig: Åse Gornitzka
Saksbehandler: Magnus Otto Rønningen, Enhet for lederstøtte

Politikk for eksternfinansierte sentre ved UiO

Henvi sning til tidligere behandling i styret

Notatet følger opp diskusjonene fra felles styre- og dekanseminar i Baroniet Rosendal 7-8. mai 2018. Her ble en oppsummering av hovedpunkter i UiOs erfaringer gjennom 15 år med Center of Excellence (CoE) lagt fram og diskutert. Med bakgrunn i en kartlegging av utfordringer knyttet til senterdrift, basert på innspill fra senterledere og fakulteter, ga diskusjonen i styreseminaret råd om at det måtte lages tydelige retningslinjer sentralt og at disse må følges opp.

Saken har i etterkant av styreseminaret vært diskutert i dekanmøtet ved to anledninger, samt i Forum for Forskningsdekaner og i SFF-forum.

Hovedproblemstillinger i saken

I notatet presenteres utkast til retningslinjer for driften av eksternfinansierte sentre ved UiO. Det legges frem forslag til løsninger og prinsipper knyttet til noen sentrale interne utfordringer når det gjelder organisering/styring, finansiering, sentrenes etterliv, bygg og andre teknisk-administrative forhold som berører SFFene.

Universitetsstyret bes om å gi innspill til det fremlagte forslaget for retningslinjer og prinsipper for eksternfinansierte sentre ved UiO.

Gunn-Elin Aa. Bjørneboe
universitetsdirektør

Ellen Johanne Caesar
direktør for virksomhets- og
økonomistyring

Vedlegg:

- Fremleggsnotat



FRA
UNIVERSITETSDIREKTØREN

FREMLEGGNOTAT

Møtesaksnr.: D-sak 3
Møtedato: 5. februar 2019
Notatdato: 15. januar 2019
Arkivsaksnr.:
Saksbehandler:
M.O. Rønningen

TIL
UNIVERSITETSSTYRET

Politikk for eksterntfinansierte sentre ved UiO

Politikken gjelder sentere etablert via eksisterende nasjonale konkurransearenaer. Det vil si sentere for fremragende forskning, forskningsbasert innovasjon eller fremragende utdanning.

Norske senterordninger er svært viktig for Universitetet i Oslo. Vi har hittil totalt 40 % av de 44 sentre som er tildelt på grunnlag av faglig kvalitet alene gjennom Norges forskningsråds ordning med Senter for fremragende forskning (SFF). UiO har i mindre grad har lyktes innen Forskningsrådets ordning for forskningsbasert innovasjon (SFI) som krever industriinvolvering. I tillegg kommer de sentre som er etablert for fremragende utdanning. Mer tematiske sentre er dessuten etablert innen miljøvennlig energi, og flere slike typer tematiske sentre er på trappene.

Dette notatet omhandler en politikk for Sentre for fremragende forskning, men med tiltak som har implikasjoner for andre senterdannelser.

UiOs SFF-er:

SFF-runde	Levetid	SFF	Ansvarlig	Fakultet	Institutt	
SFF I	2003-2013	Centre for Molecular Biology and Neuroscience	Ottersen	MED	IMB	
	2003-2013	Physics of Geological Processes	Feder/Jamtveit	MN	GEO	
	2003-2013	Centre of Mathematics for Applications	Winther	MN	IMA	
SFF II	2007-2017	Centre for Immune Regulation	Sollid	MED	IKM	
	2007-2017	Centre for Cancer Biomedicine	Stenmark	MED	IKM	
	2007-2017	Centre for the Study of Mind in Nature	Fricke/Gjelsvik	HF	IFIKK	
	2007-2017	Centre for Ecological and Evolutionary Synthesis	Stenseth	MN	IBV	
	2007-2017	Centre for the Study of Equality, Social Organization and Performance	Moene	SV	ØI	
	2007-2017	Centre for Theoretical and Computational Chemistry	Helgaker/Ruud (UIT)	MN	KI	
	2007-2017	Centre for Multilingualism in Society Across the Lifespan - MultiLing	Lanza	HF	ILN	
SFF III	2013-2023	Centre for the Study of Legitimate Roles of the Judiciary in the Global Order	Føllesdal/Ulfstein	JUR		
	2013-2023	Norwegian Centre for Mental Disorders Research	Andreassen	MED	IKM	
	2013-2023	Centre of Earth Evolution and Dynamics	Torsvik/Gaina	MN	GEO	
	2013-2023	Centre for Cancer Cell Reprogramming	Stenmark	MED	IMK	
SFF IV	2017-2027	Hybrid Technology Hub	Krauss	MED	IMB	
	2017-2027	Hylleraas Centre for Quantum Molecular Sciences	Helgaker/Ruud (UIT)	MN	KI	
	2017-2027	Rosseland Centre for Solar Physics	Carlsson	MN	ITA	
	2017-2027	Centre for Interdisciplinary Studies in Rhythm, Time and Motion	Danielsen/Jensenius	HF	IMK	
	2017-2027	Porous Media Laboratory	NTNU (UiO partner)	MN	GEO/FYS	

Senterordningene er etablert som et virkemiddel for å heve kvaliteten på norsk forskning, høyere utdanning og innovasjon, og for å utvikle forskningsinstitusjonene. Forskningsrådet har en forventning om at SFFene skal sørge for flere fremragende miljøer ved norske institusjoner og forventer at sentrene ivaretas etter endt senterperiode. Fra et institusjonelt ståsted er det, ikke minst fordi institusjonene totalt sett dekker mer enn halvdel av finansieringen, en tydelig forventning om at sentrene skal gi varige institusjonelle effekter. Dette betyr i sum at sentrene ikke nødvendigvis integreres i institusjonen som permanente enheter, men at sentrene og instituttene benytter de store ressursene de tildeles fra Norges forskningsråd og vertsinstitusjonen til å utvikle varige, sterke miljøer som gir tydelige ringvirkninger i institusjonen.

Sentrene gis betydelige ressurser, noe som gir store faglige utviklingsmuligheter. Dette må ivaretas både av senter og institusjon. SFFene er altså et virkemiddel som forutsetter at trekk ved organiseringen påvirker aktivitetens kvalitet – gir høy forskningskvalitet, produktivitet, tiltrekker seg og konsentrerer ressurser og er organisatorisk robust (gir «godt styresett»), og ikke minst har effekter utover et senter virketid og utover den aktiviteten som foregår innen et senter rammer.

Foreløpige resultater av SFFene ved UiO

Gjennomgangen av hva UiOs SFFer har oppnådd viser at ordningen har lyktes med dette, men at det også er utfordringer i håndteringen av disse sentrene.¹ Forskningspolitiske signaler tilsier at UiO vil nyte godt av ulike typer senterordninger i de kommende ti-år. Det betyr at; a) Det blir viktig å legge best mulig til rette for samvirket mellom senter og institusjon. b) Vi i enda større grad bidrar til å utnytte de sentrene vi klarer å få finansiert i en steinhard nasjonal konkurranse til å utvikle UiO. c) Vi tar vare på aktiviteter, kultur, nettverk, internasjonal synlighet og «omdømme» som sentrene bidrar med.

SFFene har et spesielt ansvar for å levere på høyeste nivå. Informasjonen samlet inn fra UiOs SFFer viser at sentrene bidrar sterkt til universitetet og til forsknings-Norge. Det kan alltid stilles spørsmål om hva dyktige forskerne involvert hadde oppnådd uten senterbevilgning, men totalinntrykket er meget godt. Likeledes kan det diskuteres om en forsker får ERC-tildeling eller andre tildelinger på grunn av SFF, eller om SFF-tildelingen nettopp kom på grunn av allerede sterk forskningskvalitet synliggjort eksempelvis gjennom ERC.

Sentrenes utvikling preges av en stor grad av faglig fornyelse og utvikling innen de ulike forsknings-områdene. Dette får sin tydelige anerkjennelse og kommer til uttrykk gjennom en rekke ERC- og FRIPRO-tildelinger, nasjonale- og internasjonale priser samt rekruttering av nye, fremragende forskningstalenter både fra inn- og utland. Samtidig viser kartleggingen at SFFene er arnesteder for flere andre typer sentere.²

¹ Kartleggingen av SFF/SFI-ordningen ved UiO, «Mot en tydeligere senterpolitikk», ble presentert i styreseminaret i Baroniet Rosendal 7-8 mai 2018.

² Eksempelvis er det etablert flere K.G. Jepsen sentere ved Medfak, og et nytt senter for fremragende undervisning (SFU) ved Matnat.

Retningslinjer for Sentere for Fremragende Forskning

1. Organisasjon og styring

Premissene for et SFF er at det etableres som en egen organisatorisk enhet – sentrene har altså andre organisatoriske rammer for virksomheten enn det andre større forskningsprosjekter eller andre eksternt finansierte prosjekter har.³ SFFer er med andre ord et virkemiddel for eksellens som legger til nye organisasjonsenheter til eksisterende enheter ved UiO.

Det å få et SFF tilfører i utgangspunktet en ytterligere tematisk spesialisering (horisontalt), og det er en utfordring å finne den mest fruktbare plassering av SFFene i den vertikale organisasjonsstrukturen. Det er heller ikke uten videre gitt hvordan SFFene best styres og utvikles. SFFer øker den organisatoriske kompleksitet til UiO – et UiO som i utgangspunktet er uhyre kompleks og med stort mangfold i organisasjons- og styringsstruktur. De samlede erfaringene fra våre SFFer tilsier at sentre som hovedregel bør plasseres så nær det operative nivået som mulig for å få den positive samspillseffekten mellom vertsenhet og senter som SFFene har et stort potensiale for å utløse. For å sikre gode kommunikasjonslinjer, gjensidig forpliktelse, og forutsigbarhet mellom senter og vertsenhet er det viktig at det er gjensidig representasjon i styringsorgan. Hvordan dette gjøres, vil måtte variere ved vårt mangfoldige universitet.

Erfaring tilsier at tverrfaglige sentere med stor deltakelse fra flere institutter bør ha en robust arena hvor senterleder og instituttleder møtes jevnlig. Med andre ord ser sterk og jevn dialog ut til å ha stor betydning for daglig drift av sentre og samvirke mellom senter og nære faglige omland. En balansegang mellom SFF-autonomi og hensyn til institusjonell «helse» tilsier samsvar mellom mål for SFF og vertsinstitusjonen. Dette er sentre som skal være en del av eksisterende og dynamiske fagmiljøer gjennom mange år og hvor institusjonen «investerer» tungt med basismidler. Uten denne formen for organisatoriske koblinger vil man kunne både komme opp i «gjøkungeeffekter» eller få sentre som lever isolerte, parallelle liv. Dette vil ikke minst kunne redusere usikkerhet rundt spørsmålet om innfasing når senterets eksterne finansiering går ut. Dette er spørsmål og premisser som må avklares tidlig i et SFFs livssyklus – det vel si allerede på søknadsstadiet.

Det er ingen tvil om at utfordringene øker betydelig når sentrene blir radikalt tverrfaglige, når for eksempel fakultetsgrenser krysses. Igjen er det viktig med tett og jevn dialog mellom de sentrale sentermedlemmene, og institutter og fakulteter involvert. Denne dialogen bør starte under søknadsskriving. Det kan her vurderes om det vil være hensiktsmessig å legge et senter til fakultetsnivå, men den faglige oppfølging må uansett involvere instituttene tett.

³ Forskningsrådet har utarbeidet egne krav og retningslinjer for SFF-er. Disse ligger som vedlegg til kontraktene. Forskningsrådets krav og retningslinjer, som omhandler blant annet styre og ledelse, bemanning og forskerutdanning, samt finansiering, gir føringer som må hensynas i UiOs egen senterpolitikk. Se: *Vedlegg til alle SFF-kontrakter med Forskningsrådet, Krav og retningslinjer SFF IV*: https://www.forskningsradet.no/prognett-sff/Sentrale_dokumenter/1224067001860

UiOs anbefalte politikk for organisering og styring av Sentre for fremragende forskning:

Sentere som i all hovedsak er UiO-fakultetsinterne:

- a) Sentere skal legges til et institutt som er vertsenhet
- b) Gjensidig forpliktelse sikres gjennom instituttinvolvering i styret på senteret og ved at senterleder inngår i relevant ledergruppe ved vertsinstituttet
- c) Dialog med andre involverte institutter sikres ved en arena der senterleder og involverte instituttledere møtes jevnlig
- d) Når søknad planlegges skal antatt vertsinstitutt, men og andre institutter, involveres fra dag én. Hvordan sentret skal inngå i institutt/fakultetsstrukturen etter endt periode, altså «Etterlivet», skal være gjenstand for dialog mellom fagmiljø og institutt i en tidlig fase, fortrinnsvis allerede i søknadsprosessen.

For sentere som krysser fakultetsgrenser og er radikalt tverrfaglige gjelder tilsvarende retningslinjer. Dog kan tilknytning på fakultetsnivå vurderes. Likefullt må punktene b), c) og d) ivaretas. En tydelig forventningsavklaring knyttet til karriereutfordringer og innfasingsproblematikk må gjøres under etableringen av senteret, fortrinnsvis under utviklingen av søknaden.

2. Finansiering

Senterordningene er spleiselag. De er initiert ved at NFR etablerer en konkurransearena. En betydelig del av finansieringen kommer fra selve senterordningen. I tillegg er det store forventninger om egenandeler fra de deltakende institusjonene, men også via annen ekstern finansiering hvorav NFR og EU representerer de viktigste kildene. Vertsinstitusjonen forventes å bidra med både in-kind og in-cash ressurser, noe som også utfordrer instituttene med UiOs organisering av ressursfordelingen mellom institutt, fakultet og sentralt nivå. Totalt vet vi at institusjonene legger inn mer enn halvparten av ressursene i SFFene. Dermed er en viktig forutsetning at institusjonens interesser også ivaretas godt.

Videre må det skilles mellom de bidragene senteret tildeles i senterets levetid og de ressursene som legges inn for at kompetansen som utvikles i senterets levetid kan utvikles videre når senteret er lagt ned.

UiOs anbefalte politikk for finansiering av sentre for fremragende forskning:

- **UiO sentralt bidrar med 2 mill. per år til fakultetet i senterperioden**
- **Fakultet/institutt bidrar med et definert antall KD-stillinger og eventuelt in-kind forskertid**
- **UiO sentralt tar en tydelig og definerende rolle ved budsjettering for tverrfakultære sentere**

3. Bygg og areal

Samlokalisering er ofte å foretrekke for å hente ut faglige synergier.⁴ Å finne lokaler tar ofte lang tid. I SFF IV var Eiendomsavdelingen og fakultetsnivået koblet tidlig inn til tross for at det er utfordrende å begynne arbeidet før tildeling. Målet er en arbeidsform som korter ned både tidsbruk og kostnader knyttet til å finne og klargjøre arealer.

Fakultets- og instituttledelse må ansvarliggjøres tidlig i prosessen og en tydelig forventningsavklaring er påkrevd. Pr i dag er arealkostnadene forbundet med etableringene av senteret til dels alt for store. Det er også et behov for å synliggjøre kostnader til internhusleie i en tidlig fase av arealkartleggingen.

UiOs anbefalte politikk for bygg og infrastruktur

- **Fysisk struktur: hovedprinsipp er at Senteret skal 'under ett tak'**
- **Nøkternhet og realisme i utforming av lokaler og utstyr**
- **EA finansierer de rene bygningsmessige kostnader knyttet til lokalene senteret flytter inn i. De involverte fakultetene finansierer nødvendig infrastruktur samt følgekostnader ved flytting etc.**
- **De involverte fakultetene finansierer løpende kostnader til husleie. Slike kostnader bør synliggjøres i senterets budsjett.**

⁴ I Forskningsrådets «Krav og retningslinjer til SFF IV» heter det: «Som hovedregel skal et senter bestå av samlokaliserte forskergrupper.». Dessuten understreker retningslinjene at institusjonen skal: «...stille egnende lokaler til rådighet for dette så raskt som mulig, og senest innen ett år fra kontraktinngåelse.»

4. Etterliv

Den store utfordringen er knyttet til SFFenes etterliv. Målsetningen med SFF ordningen sett fra UiOs ståsted må være å bygge robuste internasjonalt ledende forskningsmiljøer som preger institusjonen også etter endt senterperiode. Dette innebærer ikke nødvendigvis at senteret består som sådant, men at den faglige effekten høstes og videreføres på en eller annen måte. Samtidig kan selvfølgelig ikke alle senterets medarbeidere sikres videre kontrakt betalt av basis. Senterets videreføring må baseres på en blanding av interne ressurser og betydelig ekstern finansiering. Sentrene skal utvikle talenter, men de bør være av en kvalitet som gjør dem attraktive ved andre institusjoner nasjonalt og ikke minst internasjonalt. Det er ikke et mål å beholde alle talentene ved UiO. Likevel er et sentralt virkemiddel ved innfasing av senteret et antall nyrekrutteringer til fagmiljøet. Dette vil ivareta en fraksjon av talentene som utvikles.

Tidligere ble 2 millioner tildelt vertsfakultetet også etter senterets periode var over. Dette ga en overføring av ressurser fra HumSam-fagene til MedNat-fagene som ikke er ønsket. Derfor må midler til videreføring innen dagens budsjett-tenkning sikres fra fakultet og institutt. Dette krever en sterk forankring av senterne i fagmiljøene og i instituttenes og fakultetenes strategier og tenkning.

UiOs anbefalte politikk for sentrenes etterliv:

UiOs senterpolitikk anbefaler tre hovedvirkemidler for videreføring av sentrene:

- **Senteret forventes å benytte senterperioden til å bygge opp ekstern finansiert aktivitet som det viktigste elementet i videreføringen av senteret.**
- **De involverte institutter styrker fagområdene involvert ved at en eller flere (dog definert) faste vitenskapelige stillinger lyses ut i senterets virkeperiode. Stillingene dekkes av senteret i senterets levetid. Deretter dekkes dette av instituttet.**
- **Fakultet bør vurdere tildeling av driftsmidler i en periode etter utløp av senterperioden, for å sikre en gradvis overgang til eksternt finansiert drift av senteret.**

5. Administrativ tilrettelegging

Fremragende forskning fordrer gode administrative rutiner, systemer og ikke minst godt personale. Vår kartlegging ved UiO avdekket til dels velfungerende administrative rutiner og systemer, men også administrative rutiner og systemer som har potensial for forbedring. Det er spesielt viktig å sørge for at vi finner frem til gode løsninger for våre eksisterende og fremtidige tverrfaglige sentre. Denne type sentere har noen særskilte praktiske utfordringer knyttet til administrative systemer som eksempelvis SAP, reiseregninger, IT drift, forskningsstøtte og ePhorte. Sentrene har god administrativ støtte i senterperioden. Denne støtten må i tilstrekkelig grad ivaretas av institutt og fakultet når senterperioden er over.

For å sikre løsninger og prinsipper som vil avhjelpe utfordringer hos eksisterende sentre, er det etablert en administrativ «Task force». Løsningene og prinsippene denne arbeidsgruppen kommer frem til, skal dessuten gi tydelighet for fagmiljøer som involverer seg ifm nye utlysninger. Budsjettering av tverrfaglige sentere er en viktig problemstilling for arbeidsgruppen.

Administrativ tilrettelegging:

- **Den administrative «Task force» aktiveres ved hver utlysning, og vil bidra til at utfordringer løses raskt.**
-
- **Det skal utarbeides en felles nettside for UiOs sentere (www.uio.no/senter). Nettsidene skal synliggjøre at sentrene er UiO-sentre, og skal kunne brukes i ekstern kommunikasjon.**
- **Tverrfaglige sentra skal ha mulighet til flere prosjektkoder. Dette skal sikre oppfølging av sentret samlet, oppfølging av påvirkning på det enkelte institutts økonomi samt sørge for en enkel økonomirapportering. Målet er et godt grep om sentrenes totaløkonomi og sikre at fagligstrategiske prioriteringer gjøres ut fra et korrekt grunnlag.**
- **Det skal utvikles felles IT-løsninger, som sørger for enhetlige oversikter. Det skal etableres løsninger som sikrer at en og samme person kan fremkomme med ulike roller på ulike enheter i deler av sin stilling.**

6. Sentere hvor UiO ikke er vertsfakultet

UiOs forskere er også med i SFF-sentere hvor vi ikke er vertsfakultet. Her er fortsatt retningslinjene knyttet til budsjettering og involvering av våre enheter i planleggingen gyldige.

7. Overføringsverdi til andre typer eksternt finansierte senterordninger

SFF-ene er spesielt viktige for en institusjon med UiOs karakter og disse retningslinjene er derfor utviklet som en politikk for disse. Andre sentere er også viktige for UiO, og det er ikke minst et mål å lykkes bedre med Sentere for forskningsbasert innovasjon. Likevel må retningslinjene vurderes for disse og andre sentere. Spesielt knyttet til involvering i ledergrupper og økonomiske bidrag etc. Noen senterordninger har langt mindre økonomiske rammer, og det vil da ikke være naturlig med involvering i styrever og ledelsesgrupper på samme måte.
