



**UNIVERSITETET  
I OSLO**

Horisont Europa

# UiOs handlingsplan for Horisont Europa



## Forord

UiO oppnådde svært gode resultater i EUs Horisont 2020, og kan vise til en formidabel styrking av sin EU-portefølje og engasjement sammenlignet med EUs 7. rammeprogram. Ved utgangen av Horisont 2020 endte vi opp med 250 EU-prosjekter, vi doblet antall ERC-prosjekter og doblet også vår EU-finansiering sammenlignet med det forrige rammeprogrammet. Et meget imponerende resultat som har åpnet opp for forskning i den internasjonale forskningsfronten og ytterligere tett samarbeid med sterke fagmiljøer i Europa.

Nå er vi godt i gang med Horisont Europa, og våre forventninger er ikke mindre ambisiøse. Som et forskningsintensivt breddeuniversitet har UiO har hatt stor suksess innen banebrytende og nysgjerrighetsdrevet forskning. Skal UiO fortsatt lykkes i Horisont, må vi opprettholde innsats innen fremragende forskning på frie forskerdrevne arenaer. Det har stor betydning for utviklingen av våre fag både på kort og lang sikt.

Samtidig krever store samfunnsutfordringer innsats fra hele det globale forskersamfunnet. Gjennom samarbeid på tvers av fagdisipliner og nasjonale grenser har UiO som mål å bidra til kunnskapsutvikling og nye løsninger for en bærekraftig verden. Ved å satse enda sterkere på å utnytte bredden i Horisont og ta et koordinerende ansvar i brede samarbeidsprosjekter ønsker UiO å delta i den internasjonale forskningsfronten og bidra til å løse store samfunnsutfordringer.

UiOs nye handlingsplan for Horisont Europa definerer flere tiltaksområder for at UiO skal lykkes. Motiverte fagmiljøer samt ledere og enheter som legger til rette for deltagelse er essensielt. Vi håper at handlingsplanen vil bidra til at alle nivåer ved UiO engasjerer seg og tar aktivt del i de muligheter som Horisont Europa åpner opp.

Oslo, mai 2022

På vegne av UiOs rektorat



Åse Gornitzka

Prorektor

# UiOs HANDLINGSPLAN FOR HORISONT EUROPA

Innholdsfortegnelse:

- Innledning
- Overordnet mål
- Økt engasjement i hele lederlinjen
- Satsing på fremragende forskning på frie forskerdrevne arenaer
- Satsing på å utnytte bredden i Horisont Europa - bidra til å løse store samfunnsutfordringer og skape innovative løsninger
- UiOs ambisjoner: Styrket søknadskvalitet, flere deltagere i ledende roller, økt tildeling av prosjekter og bedre inntjening i hele bredden av Horisont Europa
- Tiltak - Oppfølging og implementering

## Innledning

Horisont Europa (Horisont) 2021-2027 er verdens største forsknings- og innovasjonsprogram med et budsjett på 95,5 milliarder euro. Horisont er den viktigste konkurransearenaen for UiOs internasjonale samarbeid og kan være avgjørende for den retning fagmiljøer og enkeltforskere tar – og for den rollen som UiO kan innta i det globale forskningssystemet.

Fra det første rammeprogrammet til dagens Horisont har programmet gjennomgått en formidabel utvikling og ekspansjon. Selv om Horisont langt på vei er «evolusjon og ikke revolusjon» i forhold til H2020, er det likevel tydeligere vekt på forskning for å løse globale samfunnsutfordringer og innovative løsninger gjennom hele verdikjeden, noe som kan gi utfordringer for UiO med sin sterke grunnforskningsprofil.

Samlet sett oppnådde UiO svært gode resultater i H2020, med en sterk økning i både søknader og innvilgede prosjekter sammenlignet med FP7, og mer enn doblet den samlede EU-bevilgning. UiO har ambisjon om ytterligere å trappe opp sitt engasjement på den europeiske forskningsarenaen, med større suksess i EUs rammeprogram som et viktig kriterium. Det er behov for å styrke mobiliseringen og å utnytte mulighetene som ligger i det nye rammeprogrammet bedre. Regjeringens nye EU-strategi uttrykker klare forventninger om økt norsk deltagelse i Horisont, hvor UiO forventes å være en sentral aktør. Med denne handlingsplanen peker UiO på strategiske grep i møtet med Horisont Europa for å styrke mobilisering, engasjement og suksess, og presenterer tiltak for å nå UiOs ambisjoner på den europeiske forskningsarenaen.

## Overordnet mål

Handlingsplanen tar utgangspunkt i UiOs Strategi 2030 samt innspill fra UiOs fagmiljøer både til langtidsplanen for forskning og høyere utdanning og til Forskningsrådets porteføljeplaner. Det overordnede mål er at UiO skal utvikle **fremragende forskningsmiljøer i bredden av institusjonen**. UiO skal videreutvikle **disiplinær dybde og tverrfaglig samarbeid** og lede an i utviklingen mot et bærekraftig samfunn.

UiO skal fremme **uavhengig, banebrytende og langsiktig forskning gjennom deltagelse i Horisont Europa der det gir faglig mening** - gjennom forskningsnettverk og samarbeidsrelasjoner med de beste i Europa og verden, og gjennom tilgang til de beste forskningsmiljøene med særlig betydning for våre prioriteringer.

UiO skal ha en sterk **satsing på fremragende forskning uten tematiske føringer på frie forskerdrevne arenaer**, primært European Research Council og Marie Skłodowska-Curie Actions. UiO skal satse langt sterkere på å **utnytte bredden i Horisont gjennom forskningsinnsats i større, tverrfaglige samarbeidsprosjekter** for å bidra til å løse de store samfunnsutfordringene.

UiO skal **øke deltagelsen gjennom styrket søknadskvalitet, flere deltagere i ledende roller, økt tildeling av prosjekter og bedre inntjening i hele bredden av Horisont**.

Denne handlingsplanen peker på **tre innsatsområder og tilhørende tiltak** for at UiO skal nå sine ambisjoner for Horisont Europa:

- **Økt engasjement i hele lederlinjen**
- **Satsing på fremragende forskning på frie forskerdrevne arenaer**
- **Satsing på å utnytte bredden i Horisont Europa - bidra til å løse store samfunnsutfordringer og skape innovative løsninger**

## Økt engasjement i hele lederlinjen

UiO har et ansvar for å bidra til fremragende forskning for å møte morgendagens utfordringer, og for å skape bærekraftige løsninger på de store utfordringene som verden står overfor. EU er en driver i å sette globale samfunnsutfordringer på den forskningspolitiske agendaen gjennom å engasjere bredden i europeisk forskning til å finne konkrete løsninger på definerte utfordringer. Deltagelse i Horisont vil være en viktig arena for å fylle UiOs samfunnsoppdrag gjennom både grunnleggende og utfordringsdrevet forskning og innovative løsninger.

Skal UiO lykkes med å mobilisere for bred deltagelse på den europeiske forskningsarenaen spiller den faglige lederlinjen en nøkkelrolle. Vilje til satsing på

langsiktige strategiske mål må følges av tydelige forventninger og støtte gjennom hele lederlinjen. **Gjennom tett samarbeid mellom ledelse og forskerstøtte, gode rollemodeller og en verktøykasse av konkrete virkemidler og insentiver vil UiO videreutvikle en forventning om og kultur for deltagelse i EUs rammeprogram.** Den enkelte forsker og fagmiljø forventes å aktivt oppsøke og ta del i mulighetene i det nye rammeprogrammet gjennom å søke på de rette mulighetene på det rette tidspunkt – og lykkes.

UiO skal være en **aktiv strategisk aktør som påvirker den nasjonale og internasjonale forskningsagendaen og forskningspolitikken.** Gjennom universitetsnettverket The Guild of European Research Intensive Universities (the Guild) har UiO kunnet bidra tidlig i sentrale forskningspolitiske prosesser i Europa. Det skal vi fortsette med. Aktive forskere og fagmiljøer som engasjerer seg i ulike nettverk og samarbeid nasjonalt og internasjonalt, vil også bidra til å synliggjøre og fremme UiOs strategiske og langsiktige interesser i Horisont og europeisk forskningspolitikk.

## Satsing på fremragende forskning på frie forskerdrevne arenaer

For et forskningsintensivt breddeuniversitet som UiO er grunnleggende forskning en kjerneoppgave i seg selv, og danner basis for vår øvrige virksomhet. Grunnleggende forskning utgjør grunnlaget i vår kunnskapsberedskap og spiller en sentral rolle i samfunnets omstillingsevne og i å formulere spørsmålene for fremtidens viktige forskningsfelt.

Pilar I Fremragende forskning i Horisont omfatter banebrytende grunnforskning, mobilitetsordninger og forskningsinfrastruktur. Dette er forskerinitiert grunnforskning uavhengig av tematisk innretning, og det investeres i de beste forskerne og de beste ideene. Dette tangerer godt med UiOs ambisjoner. UiO har som mål å **styrke engasjementet og suksessen innen Pilar I, primært European Research Council (ERC) og Marie Skłodowska-Curie Actions (MSCA).** Gjennom å delta på denne arenaen har UiOs forskere muligheten til å realisere forskerinitierte grunnforskningsprosjekt som bidrar i Europas forskningsfront. Pilar I omfatter også "Research Infrastructures", som har som mål å gi Europa bærekraftige forskningsinfrastrukturer i verdensklasse som er åpne og tilgjengelige for de beste forskerne. UiO har som mål å **videreføre og styrke samarbeidet om relevant infrastruktur på internasjonalt nivå, samt delta aktivt i arbeidet med utvikling av utvalgte internasjonale og egne infrastrukturer.**

Pilar I skal fortsatt være en sentral arena for UiOs EU-engasjement, og vi skal videreføre vår sterke deltagelse på de mer individuelle og eksellensdrevne arenaene ERC og MSCA. Det har vært enkelt å motivere UiO-forskere til å søke Pilar I, og UiO har lyktes særlig godt innen fremragende forskning uten tematiske føringer i H2020. Sentralt for suksessen har vært å skape en kultur og stort engasjement gjennom hele lederlinjen for å delta på denne arenaen. Sterke forskningsmiljøer er en forutsetning for å lykkes i

konkurransen, og utvikling av gode, målrettede systemer for forskerstøtte tilpasset ulike søkergrupper har bidratt til vår suksess. Samtidig er denne pilaren en kontinuerlig krevende konkurransearena der kun de beste lykkes. Videreføring og styrket suksess avhenger av fremragende forskningsmiljøer og enkeltforskere, men sjansen for å lykkes er også avhengig av god personalpolitikk og rekrutteringspraksis. Ikke minst er vedlikehold og videreutvikling av god forskerstøtte og gode og forutsigbare rammebetingelser viktig. Samtidig må UiO kontinuerlig sikre at tiltak aktivt tilpasses ulike kontekster og evalueres med tanke på å oppfylle ambisjonene om styrket suksess i Pilar I.

## Satsing på å utnytte bredden i Horisont Europa - bidra til å løse store samfunnsutfordringer og skape innovative løsninger

Store samfunnsutfordringer krever innsats fra hele det globale samfunnet. Klimakrisen, tap av naturmangfold, helse- og velferdsutfordringer, polarisering og trusler mot demokratiet, migrasjon og konflikter er eksempler på områder som vil kreve tverrfaglige og nyskapende løsninger. Som et internasjonalt orientert og forskningsintensivt breddeuniversitet har UiO gode forutsetninger for å lykkes med å utvikle sterke tverrfaglige og innovative miljøer. **Gjennom samarbeid på tvers av faglige, institusjonelle og nasjonale grenser skal UiO utvikle kunnskap og innovative løsninger som bidrar til en bærekraftig verden.** Dette er et uttalt mål for UiO, uttrykt i Strategi 2030 og en betydelig del av Horisont vil kunne bygge opp under dette.

Horisonts Pilar II skal bidra til å løse de store samfunnsutfordringene innen sentrale områder som helse, kultur og samfunn, sikkerhet, mat, energi og klima, hvor grønt og digitalt skifte, innovasjon, styrket konkurransevne og økonomisk vekst er viktige drivkrefter. Pilar III Innovativt Europa skal støtte banebrytende og disruptiv innovasjon med oppskaleringspotensial, primært rettet mot SMEer og næringsliv, men også med muligheter for akademia. Pilar II og III omfatter nær to tredjedeler av rammeprogrammet, og er i hovedsak rettet mot tematiske utlysninger som krever tverrfaglig tilnærming og brede samarbeidskonstellasjoner. Forskningen spenner fra grunnforskning til anvendt og problemløsende forskning av høy internasjonal kvalitet, basert på en sterk konkurransedrevet arena. Det er også her vi finner nyvinninger som Missions (Pilar II) og European Innovation Council (EIC, Pilar III), etablert som nye virkemidler i Horisont for bedre å kunne møte samfunnsutfordringene.

Horisont gir UiOs forskningsmiljøer unik anledning til å delta i den internasjonale forskningsfronten og samtidig bidra til å løse store samfunnsutfordringer. De tematiske orienterte prosjekter gir mulighet for viktige faglige bidrag med rom for grunnforskning, hvor UiOs forskere kan realisere egne faglige ambisjoner. Gjennom videreutvikling av disiplinær dybde og tverrfaglig samarbeid i nettverk vil man bidra til fremragende forskning og lede an i utviklingen mot et bærekraftig samfunn.

UiOs forskningsmiljøer er ulike, og ikke alle deler av programmet vil være like tilgjengelige, relevante eller faglig interessante for hele bredden av UiO. Det har vært utfordrende å mobilisere UiOs forskere til å søke utlysninger innen de store samfunnsutfordringene, selv om vi lykkes relativt godt innen områder som IKT, Helse samt samfunnsvitenskap og humaniora. Samtidig er det klart at UiOs ambisjoner om økt suksess i Horisont fordrer styrket deltagelse og engasjement innen de tematiske områdene, spesielt Pilar II Samfunnsutfordringer, som kan være mest relevant for akademia. **Det er i Pilar II hvor UiO kan ha betydelig potensiale for økt aktivitet, og hvor de store satsingene og budsjettene ligger.** UiOs profil og ambisjon tilsier at vi bør ha store muligheter både i ordinære utlysninger, i partnerskap og i samfunnsoppdrag/missions.

UiO ønsker å **bruke erfaringene fra eksellenspilaren til også å delta sterkere i de andre pilarene i Horisont.** Deltagelse i Pilar II og III krever bredere og mer tverrfaglige tilnærminger; og erfaringsmessig vil det gjerne være tyngre, tverrfaglige forskningsmiljøer som SFFer og SFler, men også mindre og innovative fagmiljøer med gode samarbeidsrelasjoner til industri og næringsliv som har særlige forutsetninger for å lykkes. UiOs dedikerte tverrfaglige satsinger - UiO Energi, Norden (Demokrati) og Livsvitenskap – er også enheter som synes å ha et særlig potensial for å engasjere seg i tyngre samarbeidsprosjekter hvor tverrfaglighet og interdisiplinaritet er avgjørende for å lykkes.

Innovasjon er en del av UiOs samfunnsoppdrag, og UiO forventes å aktivt oppsøke de nye mulighetene for å realisere det innovative potensiale som Horisont åpner for. UiO ønsker også å **rette større oppmerksomhet mot Pilar III Innovativt Europa.** For Horisont kan vi forvente at virkemidler og enheter ved UiO som er rettet inn mot innovasjon kan spille en viktig rolle i å synliggjøre og skape organisert oppmerksomhet rundt denne delen av Horisont med relevans for UiOs fagmiljøer. Eksempelvis spiller det nylig opprettede Life Science Growth House ved UiO en sentral rolle i UiOs deltagelse i EITs livsvitenskapsnettverk, EIT Health.

UiO skal ha et **aktivt forhold og fokusert oppmerksomhet rettet mot et dynamisk Horisont, og utnytte bredden i tilgjengelige muligheter som åpner seg.** Derfor er det avgjørende at UiO kan bidra til å åpne opp rammeprogrammets ulike virkemidler – i form av spesialisert kompetanse på de enkelte tematiske områder, arbeidsprogram og utlysninger, men også innretning og innhold i nye elementer utviklet for nye behov – slik at mulighetene i Horisont er kjent for hele UiOs forskersamfunn. Gjennom bedre kjennskap til Horisont kan UiOs forskere og fagmiljøer utfordres og motiveres til å ta i bruk mulighetene for å realisere egne faglige interesser og ambisjoner i et større fellesskap. Dette gjelder nye elementer *innenfor* Pilarene, som den styrkede satsningen i Horisont på samarbeid mellom europeiske og afrikanske universitet og fagmiljøer. Det gjelder også de virkemidlene der det nå legges større vekt på koblinger *mellom* pilarene. Erfaringer fra virkemidler innenfor en Pilar kan være en viktig ressurs for søknader til

andre virkemidler i øvrige Pilarer. Det siste ser vi for eksempel i forholdet mellom ERC-søknader og søknader til EIC Pathfinder Open.

UiOs ambisjoner: Styrket søknadskvalitet, flere deltagere i ledende roller, økt tildeling av prosjekter og bedre inntjening i hele bredden av Horisont Europa

**UiO skal delta i hele bredden av Horisont og utnytte de muligheter for internasjonalt forskingssamarbeid og dialog med omverdenen som programmet gir.**

Utgangspunktet for å vurdere mulige ambisjoner for Horisont vil være regjeringens ønske om å øke returandelen sammenlignet med forrige rammeprogram. Det er all grunn til å anta at regjeringen vil ha særlig store forventninger til at UiO, som var den nest største norske aktør i H2020, skal bidra til en slik økning. Imidlertid kan et for ensidig mål om inntjening skygge for merverdien av å delta i Horisont. Spesielt gjelder dette i samarbeidsprosjekter hvor verdien av forskningsaktiviteten, tilgangen til kunnskap og resultater vil være langt høyere enn finansieringen fra EU tilsier. ERC-tildelinger viser også klart de immaterielle verdier i form av omdømme og vitenskapelig reputasjon som følger med å lykkes i Horisont.

For en realistisk vurdering av mål og ambisjoner må man ta hensyn til sentrale faktorer bak UiOs gjennomslag i H2020 og den betydelige økning i aktivitet. Det er særlig suksessen innen ERC og relativt store prosjekter i øvrige deler av Pilar I Fremragende forskning som utgjør store deler av bevilgningen til UiO. For de tematiske deler av H2020 - primært det som tilsvarer Pilar II i Horisont – var det bare en marginal økning i aktivitet. Aktiviteten var i hovedsak knyttet til helse, samfunnsvitenskap og humaniora og IKT, men også her fikk UiO innvilget flere større, UiO-koordinerte prosjekter.

Gitt UiOs mangfold bør derfor ambisjonene brytes ned for de enkelte pilarer med et mål om å øke deltakelsen sammenliknet med tidligere. Suksess målt ut fra finansiell returverdi alene er begrenset ettersom det ikke gir noen informasjon om tilleggsverdien av samarbeidet. Like interessant kan den samlede utvikling av søknads- og prosjektportefølje over tid være, noe som vil gi innblikk i UiOs engasjement, særlige fortrinn og muligheter.

UiO lyktes svært godt i H2020 (2014-2020) sammenlignet med FP7 (2007-2014) med nær dobling i antall søknader (fra 872 til 1719), sterk økning av prosjekter (fra 157 til 250) og mer enn doblet bevilgning (fra 0,89 milliarder NOK til 1,78 milliarder NOK).

**UiO har som ambisjon å opprettholde og styrke den høye søknadsaktiviteten innenfor Pilar I Fremragende forskning (fra 1200 til 1400 søknader) og samtidig øke tilslagsprosenten med 1 % - fra 13 til 14 % - for å sikre flere større prosjekter.**



**Innen Pilar II Samfunnsutfordringer har UiO betydelig potensiale for økt aktivitet. Det er i Pilar II de store satsingene og budsjettene ligger.** UiO har store muligheter både i ordinære utlysninger, i partnerskap og i samfunnsoppdrag/missions. UiO vil derfor styrke søknadsaktiviteten ved å delta i alle relevante tematiske områder, men også styrke vår deltagelse i ledende roller i aktuelle søknader og prosjekter. Gitt resultatene i H2020, bør det kunne **være potensiale for en dobling av søknader (fra 450 til 900 søknader) innen Pilar II Samfunnsutfordringer, hvor budsjettet også er høyere og mulighetene flere.**

UiO har naturlig nok **størst potensiale innen Pilar I og II, men vil også kunne spille en viktig rolle i Pilar III Innovativt Europa.** Denne pilaren finansierer utvikling av banebrytende og innovative teknologier med kommersialiseringspotensial, og nyvinningen EIC vil være det meste relevante for UiO, om enn begrenset til enkelte deler av virkemidlene – primært Pathfinder, kjent fra H2020 som FET.

**Sett under ett, bør UiOs ambisjoner reflektere vår posisjon som et internasjonalt forskningsintensivt universitet i front på den europeiske forskningsarena. Med det utgangspunktet, samt tidligere suksess i H2020, bør UiO ha en ambisjon om å oppnå flere enn 300 prosjekter samt nærme seg to milliarder kroner i inntjening fra Horisont Europa i perioden 2021-2027.**

UiOs setter seg **ambisiøse mål for Horisont som vil kreve tung innsats fra ledelse, fakulteter, forskningsmiljøer og forskningsstøtte.** Erfaringer fra H2020 viser at UiOs suksess var knyttet til noen svært store enkeltprosjekter som løftet den samlede EU-bevilgningen, samt den store ERC-porteføljen. Dette viser at tendensen mot større prosjekter har stor betydning for bevilgningen, noe som kan føre til store svingninger ved varierende tilslag. Spesielt kan dette gjelde for ERC hvor konkurransen er svært høy, men også for øvrige deler av Horisont.

Suksess bør imidlertid ikke bare måles ut fra finansiell returverdi. UiOs ambisjoner for Horisont Europa knytter seg i like stor grad til **deltagelse for å styrke faglig kompetanse, ressurser og infrastruktur gjennom forskningsnettverk og samarbeidsrelasjoner, og gjennom tilgang til de beste forskningsmiljøene med særlig betydning for våre prioriteringer.** Slik vil UiO kunne bygge opp og ivareta fagmiljøer av fremragende kvalitet for å øke konkurranse- og innovasjonsevne og for å møte samfunnsutfordringer, som også er en avgjørende del av UiOs ambisjoner for deltagelse i Horisont Europa.

## Tiltak - Oppfølging og implementering

Med Horisont er det behov for å **styrke UiOs tiltak for mobilisering og støtte til aktiv deltagelse, og for å bedre se og utnytte mulighetene** som ligger i det nye rammeprogrammet. Denne handlingsplanen definerer flere overordnede tiltak for at UiO skal lykkes i Horisont. Aktiv faglig ledelse og gode rammebetingelser er en

forutsetning for at UiO skal lykkes på den internasjonale forskningsarenaen. De viktigste drivkreftene for en styrket innsats for Horisont ligger i rekruttering og motivasjon av våre forskere og fagmiljøer, samt engasjerte fakulteter og enheter som aktivt arbeider for å legge til rette for slik deltagelse.

Samtidig er UiO en mangfoldig og desentralisert breddeinstitusjon med fakulteter og enheter som er til dels ganske ulike i innretning, størrelse og erfaring med EUs forskningsarena. Engasjement i Horisont er allerede, eller bør være, en naturlig del av arbeidet for å utvikle fremragende forskningsmiljøer og legge til rette for karriereveier. **Operasjonalisering av UiOs strategiske posisjon må være en kontinuerlig prosess på de enkelte fakulteter og enheter så vel som i fagmiljøer og forskergrupper. Alle nivåer i organisasjonen vil ha et ansvar for å følge opp tiltakene** som handlingsplanen peker på. Tiltakene bør løftes frem på ledermøter og i styringsdialoger, og være en naturlig del av ledelsens, forskerstøttens og forskergruppens virksomhet. Dette vil være avgjørende for å utnytte Horisont i tråd med UiOs profil og ambisjoner, og bidra til at UiO når sine mål for deltagelse på den europeiske forskningsarenaen.

UiO skal gjennomføre følgende tiltak:

|   | Tiltak  | Universitets-<br>ledelsen | Fakulteter,<br>museer og<br>sentra | Institutt |
|---|---|---------------------------|------------------------------------|-----------|
| 1 | Gjennom <b>tydelig faglig ledelse</b> identifisere, utvikle og utnytte dedikerte fagmiljøer, delprogram og tematiske områder UiO vil satse særlig på i Horisont   | X                         | X                                  | X         |
| 2 | <b>Bygge kultur for større EU-engasjement</b> gjennom gjensidig kompetansebygging og læring, delingskultur og tverrfaglig åpenhet   | X                         | X                                  | X         |
| 3 | <b>Påvirke den nasjonale og internasjonale forskningsagendaen</b> for å fremme UiOs strategiske og langsiktige interesser i Horisont og øvrige deler av EUs programmer - særlig gjennom The GUILD, men også overfor nasjonal politisk ledelse og virkemiddelapparatet   | X                         | x                                  |           |
| 4 | <b>Bedre synliggjøre sin deltagelse i bredden av Horisont internt og eksternt</b> , og bruke suksesshistorier og rollemodeller til å inspirere og motivere. UiO skal kommunisere positive effekter av deltagelse for forskningsmiljøene   | X                         | x                                  | x         |
| 5 | <b>Løfte frem koordinatorene som gode rollemodeller og inspiratorer</b> , gjøre det attraktivt for forskere å ta ledende roller i prosjekter gjennom å tilby gode incentiver, kompetansebygging innen forskningsledelse, støtte til etablering av sterke faglige nettverk og bred kunnskap rundt mulighetene i Horisont | x                         | X                                  | x         |
| 6 | <b>Tilby målrettet oppfølging av enkeltsøkere og miljøer</b> i tett samarbeid mellom faglig og administrativ linje, og videreføre og videreutvikle gode tiltak for å gi innsikt i mulighetene i Horisont og styrke søkerkompetanse og gjennomslag   | x                         | X                                  | X         |
| 7 | <b>Utnytte og fremme UiOs tverrfaglige satsinger og innovative miljøer</b> for mobilisering og som møteplasser for match-making   | X                         | x                                  |           |

|    |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|
| 8  | <b>Støtte utvikling av og deltagelse i faglige nettverk</b> mellom forskere, næringsliv, offentlige institusjoner og samfunnet for langsiktig posisjonering. Legge til rette for yngre forskeres synlighet og tilgang til internasjonale nettverk for å bli invitert inn i prosjekter og fagmiljøer       | x | X | X |
| 9  | <b>Sikre gode og tydelige rammebetingelser som gir best mulig forutsigbarhet i hele prosjektets livsløp</b> , særlig fokus på driftsfasen for større prosjekter. Tilby robust og kompetent forskerstøtte rundt hvert enkelt prosjekt gjennom hele livsløpet, og med særlig vekt på koordinatorprosjektene |   | X | X |
| 10 | <b>Ha tydelige og gode insentivordninger</b> gjennom prosjektets livsløp  | X | X |   |
| 11 | <b>Ha gode systemer for monitorering, analyse, evaluering og benchmarking</b> for best mulig oppfølging og tilpasning av strategiske grep for mobilisering og målrettet satsning særlig tilpasset ulike pilarer og virkemidler i Horisont   | X | x | x |
| 12 | <b>Tilby egne fora og møteplasser for forskere engasjert i ulike deler av Horisont</b> for erfaringsdeling og dialog, samt gode arenaer på tvers av institusjonen hvor potensielle søkere kan møte mulige partnere og forskere  | X | x |   |
| 13 | <b>Samle beste praksis og oversikt over virkemidler for mobilisering og oppfølging av potensielle søkere</b> ved UiO. Følge opp forsterkede krav og forventninger knyttet til områder som forskningskvalitet, karrieropolitikk, åpen vitenskap, etikk, personvern og datahåndtering                       | X | x | x |
| 14 | <b>Oppfordre UiOs forskere til å delta som evaluator i EUs rammeprogram</b> for langsiktig kompetansebygging, og ta kunnskapen i bruk i dialog med relevante fagmiljøer   | X | X | x |
| 15 | <b>Bedre utnytte synergier mellom nasjonale og internasjonale virkemidler</b> som i økende grad koordineres opp mot Horisont – spesielt Erasmus+  | X | X |   |