

Til Universitetsstyret
Fra Universitetsdirektøren

Sakstype: Vedtakssak
Møtesaksnr.: V-sak 6
Møtenr.: 2/2015
Møtedato: 10. mars 2015
Notatdato: 3. mars 2015
Arkivsaksnr.:
Saksansvarlig: Pål Vegard M. Pettersen, Enhet for lederstøtte
Saksbehandler: Vibeke Alm, Avdeling for fagstøtte, Seksjon for forsknings- og studiestøtte og internasjonalisering

Mandat og organisering av livsvitenskapssatsing (LV-satsing) ved UiO, inkl. flytting av Norsk senter for molekylærmedisin (NCMM) og Bioteknologisenteret (BiO)

Henvisning til lovverk, plandokumenter og tidligere behandling i styret:

1. En strategi og en ny satsing for livsvitenskap ved UiO (V-SAK 6, Saksnr. 2013/1775).
2. Universitetsstyret vedtok MLS sitt budsjett for 2015 til 2019 som del av årsplan, jfr. styrevedtak 25. juni 2014 (V-SAK 8, saksnr: 2014/2263).
3. BIO og NCMM har siden 2010 vært organisert som to godt samordnede, uavhengige sentre under det tverrfakultære forskningsområdet Molecular Life Science i hht. universitetsstyrets vedtak 22.6.2010 (V-SAK 9, 2010/1542).

Hovedproblemstillinger i saken:

Dette fremlegget er svar på bestillingen som ligger i universitetsstyrets vedtak i forbindelse med behandlingen av «En strategi og en ny satsing for livsvitenskap ved UiO» 11.9.2014 (V-SAK 6, Saksnr. 2013/1775). Styret bes med dette om å vedta mandat og organisering for livsvitenskapssatsingen (LV-satsingen) ved UiO.

Som et resultat av LV-satsingen er det behov for å endre organisasjonsmessig plassering av Norsk senter for molekylærmedisin (NCMM) og Bioteknologisenteret (BiO). Disse to sentrene har tidligere rapportert til den tverrfakultære satsingen Molecular Life Science (MLS), som ble lagt ned 31.12.2014 for å bli erstattet av den nye livsvitenskapssatsingen. Styret bes om å gi tilslutning til endringen som skissert i fremleggsnotatet.

Konsekvenser for økonomi, bemanning og lokaliteter:

Organisatorisk plassering av NCMM og BIO samt Livsvitenskapssatsingen til Det medisinske fakultet vil bety økte administrative kostnader som i noen grad dekkes av satsingsbudsjettet.

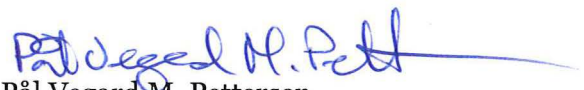
NCMMs aktivitet er styrt av konsortieavtale mellom EMBL, HSØ, UiO og Forskningsrådet. Konsortieavtalen gir anledning til intern omorganisering av NCMM.



FORSLAG TIL VEDTAK

1. Styret slutter seg til det fremlagte mandat for Livsvitenskapssatsingen ved UiO.
2. Styret slutter seg til at Det medisinske fakultet blir vertsfakultet for Livsvitenskapssatsingen.
3. Styret slutter seg til at Livsvitenskapssatsingen selv får velge sin organisasjonsstruktur i hht. rapporten «Organisering av nye store tverrfakultære satsinger».
4. Styret slutter seg til at Bioteknologisentret og Norsk senter for molekylærmedisin legges til Det medisinske fakultet fra 1.4.2015.
5. Midlene som følger Livsvitenskapssatsingen, Bioteknologisentret og Norsk senter for molekylærmedisin er øremerkede og kan ikke omdisponeres til andre formål.


Gunn-Elin Aa. Bjørneboe
universitetsdirektør


Pål Vegard M. Pettersen
strategiansvarlig forskning og utdanning

Vedlegg:

- Vedlegg 1 «Organisering av nye store tverrfakultære satsinger»
Vedlegg 2 UiO : Livsvitenskap. UiOs tverrfakultære satsing på Livsvitenskap og implementering av UiOs nye strategi for livsvitenskap. Rapport fra styringsgruppe. Oslo, 31. oktober 2014

TIL
UNIVERSITETSSTYRET

Mandat og organisering av livsvitenskapssatsing (LV-satsing) ved UiO, inkl. flytting av Norsk senter for molekylærmedisin (NCMM) og Bioteknologisenteret (BiO)

Bakgrunn

Universitetsstyret fattet 11.09.14 følgende vedtak (V-SAK 6, Saksnr. 2013/1775, *En strategi og en ny satsing for livsvitenskap ved UiO*):

1. *Universitetsstyret slutter seg til UiOs livsvitenskapsstrategi slik den foreligger. Med strategien skal UiO nå sine målsettinger for livsvitenskap uttrykt i Strategi 2020. Strategien skal støtte opp om utviklingen av konvergens som et bærende konsept for et nytt livsvitenskapsanlegg.*
2. *Styret ber universitetsdirektøren om å utarbeide mandat og organisering for en livsvitenskapssatsing, for ivaretagelse og implementering av UiOs livsvitenskapsstrategi. Denne saken legges frem for styret.*
3. *Livsvitenskapsstrategien og UiOs iverksetting av denne skal evalueres i 2020.*

Dette fremlegget er svar på bestillingen som ligger i pkt. 2 i ovennevnte vedtak. Styret bes med dette om å vedta mandat og organisering for livsvitenskapssatsingen ved UiO.

Som et resultat av livsvitenskapssatsingen (LV-satsingen) er det behov for å endre organisasjonsmessig plassering av Norsk senter for molekylærmedisin (NCMM) og Bioteknologisenteret (BiO). Disse to sentrene har tidligere rapportert til den tverrfakultære satsingen Molecular Life Science (MLS), som ble lagt ned 31.12.2014 for å bli erstattet av den nye livsvitenskapssatsingen. Styret bes om å gi tilslutning til endringen som skissert i fremleggsnotatet.

Forankring og relevante prosesser

Etter (og til dels parallelt med) sluttarbeidet med Livsvitenskapsstrategien (LV-strategien) har det pågått flere prosesser:

- En arbeidsgruppe har sett på hvordan store tverrfaglige satsinger ved UiO bør organiseres. Arbeidsgruppens innstilling (31.10.14), som også er vedlagt denne saken (vedlegg 1), har vært forelagt dekanmøtet (12.11.14). På grunnlag av diskusjonen i nevnte dekanmøte har rektoratet konkludert at det er ønskelig at satsingene gis anledning til selv å foreslå sin organisering. Dette er også i tråd med anbefalingene fra UiOs *Strategic Advisory Board (SAB)* som påpeker behovet for fleksibel organisering i møtet med nye faglige utfordringer. Innstillingen fra arbeidsgruppen vil være et viktig ressursdokument for satsingene i arbeidet med forslag til organisering, og for ledelsen til å vurdere forslagene.
- Ledelsen har i brev 27.06.14 bedt Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet og Det medisinske fakultet igangsette en prosess med sikte på å starte opp aktiviteter under LV-satsingen våren 2015. Fakultetene har levert et notat i saken 31.10.14 (vedlegg 2) som blant annet drøfter organisering og økonomi. Det blir foreslått å organisere LV-satsingen med Det medisinske fakultet som vertsenhet. På nærmere forespørsel fra ledelsen, har fakultetet i et notat av 20.11.14. redegjort for hvorledes en tenker seg dette gjort. Det har også vært tre møter mellom ledelsen og dekanene ved MED, MN og OD (1.12.2014, 5.1.2015 og 23.2.2015) vedr. dette.

Målet med LV-satsingen

Den nye livsvitenskapssatsingen skal ivareta og implementere UiOs livsvitenskapsstrategi. Strategien skal sette UiO i stand til å videreutvikle intensjonene som er uttrykt for livsvitenskap¹ i *Strategi2020* og de strategiske elementer som ligger i Konseptutvalgs-utredningen for et nytt livsvitenskapsanlegg, blant annet «å sikre og styrke internasjonal konkurransekraft innen livsvitenskap». Livsvitenskapssatsingen ved UiO skal være en avgjørende aktør i utviklingen innen livsvitenskap, med et særlig nasjonalt ansvar og med global synlighet og relevans.

Med denne satsingen vil UiO:

1. Frambringe og videreutvikle kvalitetsmiljøer innen livsvitenskap,
2. posisjonere UiO for stor deltakelse i Horisont2020, og med det gjøre at forskningsmiljøene bidrar til løsninger på globale samfunnsutfordringer, og
3. sette UiO i stand til å bidra til utviklingen av et voksende næringsliv innen livsvitenskap.

LV-satsingen skal være faglig bred samt favne all livsvitenskaps-aktivitet ved universitetet. Hovedaktiviteten som vil inngå i ordinær virksomhet, ved de ulike fakultetene, museene eller sentrene, både utviklings- og driftsmessig, er også en del

av satsingen. Enhetene vil fortsatt ha ansvar for (og ressurser til) de ordinære aktivitetene innenfor livsvitenskap. Det vil være fakultetene som har, og skal ha, ansvar for utdanning og forskning innen livsvitenskap. Mange av utviklings- og endringsforslagene vil bli ivaretatt gjennom den ordinære universitetsstrukturen og styringslinjene. LV-satsingen skal fungere som igangsetter, pådriver, katalysator, fasilitator og koordinator overfor enhetene og enhetenes aktiviteter.

I tillegg til *prioritering* av tiltak, må *forankring* av tiltakene gis stor vekt i LV-satsingen. LV-satsingen kan ikke være en satellittaktivitet frakoblet resten av UiO – hovedmålet er at den skal bidra til å synliggjøre og løfte hele LV-området ved UiO. Dette kan bare lykkes dersom det er en gjensidig forpliktelse mellom enhetene og satsingen med hensyn til de forskjellige tiltakene. Konvergens i forskningssatsing eller undervisning krever at enhetene selv er aktive i utviklingen og prioriterer dette. Det tilsier at de fleste av tiltakene fra LV-satsingen må kreve medfinansiering eller egenandeler fra enhetene, både for å sikre forankring og for å øke volumet og slagkraften i satsingen.

Mandat for LV-satsingen

Det foreslås følgende, overordnede mandat for livsvitenskapssatsingen:

«Livsvitenskapssatsingen har ansvar for å implementere UiOs strategi for livsvitenskap, og skal planlegge sin aktivitet basert på livsvitenskapsstrategiens overordnede perspektiver innen de seks vedtatte innsatsområdene:

- 1. Styrke kvalitet og samhandling i forskning,*
- 2. Rekruttere, utdanne og utvikle talenter,*
- 3. Fremme innovasjon innen livsvitenskap for miljø og helse,*
- 4. Livsvitenskap, etikk og samfunn,*
- 5. Samspill og internasjonalisering, og*
- 6. Infrastruktur.*

Satsingen skal gi grunnlag for forskning og undervisning av høy internasjonal kvalitet over hele bredden av livsvitenskap ved UiO. Satsingen skal ha et tverrfaglig perspektiv med sikte på å utnytte faglig konvergens i livsvitenskapens underliggende disipliner

Satsingen skal ha som særlige prioriteringer:

- Tverrfaglig forskning og forskningssamarbeid som tar opp store og viktige spørsmål innen livsvitenskap.*
- Utvikling av tverrfaglige utdannings- og undervisningstilbud i livsvitenskap over en bred felles portefølje og med enhetlige rammer.*
- Å koble og sikre samspill mellom forskning og utdanning.*
- Styrke fagfeltets konkurransekraft overfor ekstern finansiering, særlig Horisont 2020.*

- *Utvikling av bioinformatikk og biostatistikk som en felles ressurs for livsvitenskapmiljøene i Oslo-regionen.*
- *Innovasjon og entreprenørskap innenfor livsvitenskap.*
- *Tiltak som bidrar til at livsvitenskapene også klarer å trekke nytte av UiOs fagmiljøer innen humaniora og samfunnsfag.*
- *Være en premissleverandør for det planlagte forsknings- og undervisningsbygget for livsvitenskap, inkl. kjemi og farmasi.*
- *Å utvikle Osloregionen som et ledende miljø i livsvitenskap der UiO samhandler aktivt med Oslo universitetssykehus, Helse Sør-Øst og Norges miljø- og biovitenskapelige universitet så vel som innovasjonsmiljøer og næringsliv i sektoren.*

Når organiseringen av LV-satsingen er etablert, forventes satsingens organer å legge frem for rektoratet en overordnet plan for aktiviteter i satsingens virkeperiode.»

Organisering av LV-satsingen

I tråd med diskusjonen i dekanmøtet, samt øvrige prosesser skissert innledningsvis, foreslås Det medisinske fakultet som vertsfakultet² for livsvitenskapssatsingen. På grunnlag av diskusjonen om organisering av tverrfaglige satsinger i rapport fra styringsgruppen ved MN og MED av 31.10.2014 (vedlegg 1), prinsipper i rapporten «Organisering av nye, store tverrfakultære satsinger» (vedlegg 2) samt nevnte møter, foreslås det at satsingen selv velger egen organisasjonsstruktur, ihht. følgende føringer:

- Satsingen skal ha et styre, med en styreleder. Styret og styreleder oppnevnes av rektor på fullmakt etter forslag fra vertsfakultetet.
- Satsingen skal ha en daglig leder på direktørnivå. Denne tilsettes av universitetsdirektøren etter innstilling fra ovennevnte styre, supplert med representasjon fra rektoratet.
- Organisasjonsstrukturen skal gi en mulighet for formell innflytelse fra enhetsledere på nivå 3 (instituttnivået).
- Den endelige organisasjonsstrukturen skal godkjennes av rektor på fullmakt.

Flytting av Norsk senter for molekylærmedisin (NCMM) og Bioteknologisenteret (BIO)

De to sentrene NCMM og BIO foreslås flyttet til Det medisinske fakultet som følge av nedleggelse av Molecular Life Science (MLS) fra 31.12.2014. Dette er i forståelse med fakultetet og begge sentrene. Det alt vesentlige forarbeidet for en slik overflytting er

² Å være «vertsfakultet» innebærer å sørge for losji og de mest nødvendige støttefunksjonene for satsingen. Vertsenheten skal være organisatorisk base for daglig leder med sine nærmeste støttefunksjoner og skal også sørge for nødvendig infrastruktur for å drifte satsingen. Videre må satsingen ha et minimum av lokaler, hovedsakelig kontorplass og tilgang til hensiktsmessige møtelokaler. Fordi det er uønsket at satsingen skal bruke tid og ressurser på å bygge ut administrativ infrastruktur, må vertsenheten stille med dette - det gjelder personal-, økonomi- og undervisnings-administrasjon, samt, i den grad det er tilgjengelig ved enheten, forskerstøtte. Omfanget og arten av denne administrative støtten skal avtales, og det som ikke kompenseres over satsingens budsjett, skal regnes som en del av vertsenhetens egenandel til satsingen. Fakultetsnivået vil ha god oversikt og tilgang til underliggende institutter og til andre fakulteter.

gjort, og NCMM og BIO planlegges innfaset ved Det medisinske fakultet på nivå med fakultetets institutter fra 1.4.2015.

Økonomiske rammer

Den totale rammen fra UiO sentralt til LV-satsingen er på 71,9 mill. kroner for 2015. NCMMs og BiOs andel av denne rammen beløper seg samlet til 39,4 mill. kroner, og er en viktig del av den sentrale satsingen på livsvitenskap. Midlene til NCMM, BiO og LV-satsingen overføres nå til Det Medisinske fakultet, og kan ikke omdisponeres til andre formål.

UiO  Universitetet i Oslo

Forslag til organisering av nye store tverrfaglige satsinger

Kapittel 1: Bakgrunn, mandat og sammensetning av arbeidsgruppe

Bakgrunn

Universitetet i Oslo har flere forskningsprosjekter, forskningsgrupper og sentre som er tverrfaglige og ikke lar seg organisere på en hensiktsmessig måte i den ordinære fakultets- eller instituttstrukturen (linjestrukturen). I denne sammenhengen bruker vi *tverrfaglig* som et samlebegrep om aktivitet hvor fagkompetanse, problemstillinger, teori, metode m.m. fra flere fagdisipliner inngår. Slike enheter har vært lagt inn i organisasjonsstrukturen på forskjellige måter: Organisert direkte under rektor, universitetsstyret eller et fakultet med styringsgrupper og referansegrupper. Organiseringen har ikke vært optimal når det gjelder ansvar, styring og ressursbruk.

Arbeidsgruppens mandat og sammensetning

Universitetsdirektøren har på bakgrunn av ovennevnte utfordringer nedsatt en arbeidsgruppe som fikk i oppdrag å foreslå en «mal» for enhetlig styringsstruktur for store tverrfaglige satsinger. Arbeidsgruppen skal:

- foreslå en overordnet «mal» for organisering av tverrfaglige satsinger. Gruppen skal foreslå en organisasjonsmodell i forhold til rapportering, eierskap, styringsgrupper og referansegrupper,
- vurdere en hensiktsmessig organisering, rapportering og styring i forhold til den ordinære linjeorganisasjonen på UiO, og
- ta utgangspunkt i erfaringer med organisering av større tverrfaglige satsinger på UiO og ved andre institusjoner.

Medlemmer av arbeidsgruppen

Knut Fægri	viserektor, leder
Hilde Nebb	prodekan for forskning, MED
Einar Lie	prodekan for forskning, HF
Per Gunnar Røe	instituttleder, Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi, SV
Finn Eirik Johansen	instituttleder, Institutt for biovitenskap, MN
Administrativ støtte:	Vibeke Alm, seniorrådgiver, avdeling for fagstøtte, LOS Erik Gulbrandsen, seniorrådgiver, avdeling for personalstøtte, LOS

Arbeidsgruppen har hatt 5 møter: 15.5., 27.5, 17.6, 22.9. og 17.10.2014

Rapporten har blitt behandlet i dekanmøte 17.11.2014, og vært på høring til fakulteter, museer og sentre. Høringsinnspill er hensyntatt tatt i endelig rapport.

Avgrensning av mandatet

Arbeidsgruppen har valgt å fokusere på tverrfaglig aktivitet på tvers av grunnenheter – som tverrfakultær virksomhet eller satsinger i motsetning til tverrfaglig virksomhet som foregår på grunnenheter, og som er organisert naturlig i nåværende linjestruktur.

Satsinger er i sin egenart temporære, men ulike satsinger er temporære i ulik grad. En måte å se dette på vil kunne være at en kortsiktig temporær satsing primært fører til forskningsresultater, mens en langsiktig temporær satsing vil kunne føre til omlegging i eksisterende aktivitet ved basisenhetene i form av faglige og strukturelle endringer. Eksempler på dette vil være nye utdanningsprogrammer, faglig dreining og endring i fagprofil.

Kapittel 2: Tverrfaglighet i forskning og utdanning

2.1. Tverrfaglighet som strategisk virkemiddel

Tverrfaglighet i forskning og utdanning står sentralt i førende dokumenter internasjonalt, nasjonalt og ved vår egen institusjon. Tverrfaglighet er således et overordnet prinsipp for Horisont2020¹. Tverrfaglighet og dristighet i forskning er anbefalt vektlagt i Forskningsrådets åpne arena og i kombinasjon med programmene, slik at grunnforskningskomponenten her blir tyngre². Ved UiO skal tverrfaglighet i forskning og utdanning i større grad identifisere og utvikles jfr. Strategi2020³.

Også UiOs Strategic Advisory Board legger stor vekt på tverrfaglighet i sin nylig avlagte rapport. De er særlig opptatt av tverrfaglighet i undervisning og skriver:

There are excellent reasons for teaching students the 'basics' within the framework of the traditional disciplines. However, it has become increasingly evident that exciting new insights are generated by tackling a given problem from the point of view and with the methodologies of several disciplines⁴.

2.2. Taxonomi – begrepet tverrfaglighet og ulike definisjoner

Tverrfaglighet er et begrep som benyttes mye, men som ikke er entydig, og som det finnes en rekke ulike begreper for, og definisjoner av^{5,6}. En tilnærming er å hierarkisere begrepsapparatet gjennom en tildeling i kryssdisiplinær, multidisiplinær ('flerfaglig'), interdisiplinær og transdisiplinær forskning⁷. Forskjellen handler om hvilken utstrekning forskere fra ulike disipliner kommuniserer med og trekker inspirasjon fra hverandres begrepsbruk, metodikk, kategorier og perspektiver.

Integrasjonen mellom fagene øker i dette hierarkiet fra det *kryssdisiplinære*, hvor den individuelle forsker låner inn relevante begreper og perspektiver fra andre felt, til det *transdisiplinære* hvor disiplinene går i ett og som ofte manifesterer seg som et nytt fagfelt. De fleste tverrfaglige satsinger vil være av typen multidisiplinær, hvor de enkelte disipliner bidrar med sin empiri og metoder, men hvor man ikke forsøker å integrere resultater eller skape noen egentlig syntese. Målet må være å klare å løfte UiOs tverrfaglige satsinger opp på det interdisiplinære nivået slik at de ulike disiplinene bidrar til ett og samme problemfelt, og evner å skape en helhetlig syntese.

De ulike måtene å tilnærme seg tverrfaglighet på gjennom forskning- og utdanning vil kunne ha innvirkning på valg og utforming av organisatoriske styringsmodeller for en tverrfaglig satsing. F.eks. vil multidisiplinær forskning kreve mindre grad av samlokalisering, mindre grad av fasilitering og mindre grad av styring enn en inter- og transdisiplinær tverrfaglig aktivitet vil kreve.

¹ A Good Council? - Evaluation of the Research Council of Norway (2012). Technopolis Group.

² Meld. St. 18 (2012-2013). Lange linjer – kunnskap gir muligheter.

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/regpubl/stmeld/stmeld/2012-2013/meld-st-18-20122013.html?id=716040>

³ <http://www.uio.no/om/strategi/Strategi2020Norsk.pdf>

⁴ Build a Ladder to the Stars. Report from the University of Oslo's Strategic Advisory Board 2012-14. University of Oslo.

⁵ Klein, Julie Thompson (2000), 'A Conceptual Vocabulary of Interdisciplinary Science' in Weingart, Peter and Nico Stehr (eds.), *Practising Interdisciplinarity*. Toronto: University of Toronto Press.

⁶ Weingart, Peter (2000), 'Interdisciplinarity: The Paradox Discourse' in Weingart, Peter and Nico Stehr (eds.), *Practising Interdisciplinarity*. Toronto: University of Toronto Press

⁷ Bjarne Rogan & Saphinaz-Amal Naguib: Materiell kultur og forskning på tvers. En introduksjon (opprinnelig kilde Meeth 1978, Niemi 1992)

Kapittel 3: Tverrfaglighet ved UiO

3.1. Strategiske føringer

UiOs strategiske plan

Tverrfaglighet står sentralt i UiOs strategiske plan Strategi2020⁸. UiOs første mål er: «UiO skal fremme grensesprengende forskning, utdanning og formidling og være en etterspurt internasjonal samarbeidspartner», som bl.a. skal nås gjennom strategi 1: «Styrken i den faglige bredden skal utnyttes enda bedre gjennom tverrfaglig forskning og utdanning. Det skal utvikles gode finansieringsmekanismer for tverrfaglige aktiviteter og tidsavgrensede satsinger».

Utviklingen av tverrfaglighet skal ikke bare foregå i forskningen, men også forankres i utdanningen: «UiO skal tilby utdanninger som tiltrekker seg studenter som har forutsetninger for, og som engasjeres av studier ved et fremragende forskningsuniversitet. Studentene skal tilbys forskningsbasert undervisning som danner og utdanner, også på tvers av etablerte faggrænser».

3.2. De tidlige satsingene

Tidlige tverrfakultære forskningssatsinger.

Som resultat av UiOs faglige prioriteringsprosess i 2007, ble syv tverrfakultære forskningsområder etablert^{9,10}:

- MILEN – Miljøendringer og bærekraftig energi
- Demokratiprogrammet
- KIS – Kunnskap i skolen
- LEVE – Levekår i utviklingsland – helse, miljø og fattigdom,
- MLS – Molecular Life Science
- PluRel – Religion i pluralistiske samfunn
- KULTRANS – Kulturelle transformasjoner i globaliseringens tidsalder

Disse tverrfaglige forskningsområdene ble evaluert i 2012, og evalueringskomiteen gir UiO følgende anbefalinger relevant for organisering av tilsvarende aktiviteter:

- *to provide support to the IFRAs (Interfacultære Research Areas) from the top down, from the UiO Board, and subsequently commitment from all three levels of authority – central University, faculty and department.*
- *to promote active interactions of the faculty and IFRA leadership and to ensure the faculties responsibility for cross faculty cooperation.*
- *to ensure that all three levels, the UiO, the faculties and departments take responsibility for resource allocations needed to develop the IFRA s and to reach their goals*
- *to appoint a “Dean or pro vice chancellor for research” for the whole university, with a special responsibility for cross disciplinary and intra faculty research.*

⁸ <http://www.uio.no/om/strategi/Strategi2020Norsk.pdf>

⁹ <http://www.uio.no/forskning/tverrfak/Kvalitet-og-relevans.pdf>

¹⁰ <http://www.uio.no/forskning/tverrfak/>

3.3. Nåværende satsinger

Molecular Life Science (MLS^{UiO})¹¹

Formål

MLS^{UiO} er ett av syv tverrfakultære forskningsområder ved UiO etablert i 2008 som en videreføring av tidligere EMBIO (styringsgruppen for molekylærbiologi, bioteknologi og bioinformatikk) for å bidra ytterligere i den globale kunnskapsutviklingen. MLS^{UiO} skal jfr sitt mandat¹² fungere som et strategisk organ for universitetsledelsen i saker som er av sentral betydning for UiOs forskning innenfor molekylær livsvitenskap, og har som overordnet formål å fremme og legge til rette for kvalitet og fornyelse innen forskningsområdet molekylær livsvitenskap (Life Science) ved UiO. MLS^{UiO} skal blant annet fremme tverrfaglig og tverrfakultær forskning og andre forskningstiltak som har strategisk betydning for fagområdet, og primært være katalytisk ved at styringsgruppen fungerer som pådriver for initiativ rettet mot kvalitet og fornyelse på tvers av fakultetene. Ansvar for varige tiltak må overtas av fakultetene.

Organisering og budsjett

MLS^{UiO} ligger direkte under rektor, og har et styre, sammensatt av faglige ledere (forskningsdekaner og andre vitenskapelig ansatte fra MN, MED og OD) og en representant fra Helse Sør-Øst, totalt 12 stk. inkl. leder. Det er holdt styremøter med referat 8-9 ganger pr år. Styreleder er daglig leder (60% stilling). MLS^{UiO} har også linjeansvar for Bioteknologisenteret og Norsk senter for molekylærmedisin (NCMM). Det avholdes jevnlig kontaktmøter med forskningsdekanene utenom styremøtene. Det holdes også jevnlig linjemøter med sentrenes faglige og administrative ledelse. Virksomheten finansieres med en årlig grunnbevilgning og eventuelt stillingsressurser fra UiOs grunnbudsjett. Det er ansatt en administrativ koordinator i full stilling i satsingen. Noe økonomi og administrative tjenester blir kjøpt fra sentrenes administrative personale. MLS styret forvalter deler av midlene strategisk, mens deler av midlene går automatisk til BIO og NCMM.

Erfaringer med organiseringsform

Som nevnt over, er forankring av avgjørende betydning for tverrfaglige satsinger. MLS har sikret dette gjennom samarbeidet med forskningsdekaner på aktuelle fakulteter, og sentraladministrasjonen/Forskningsadministrativ avdeling mot sentral ledelse. Det har vært mindre kontakt med dekanene og instituttlederne, og således noe avstand til de ressursbestemmende aktørene ved enhetene. Et eget budsjett derfor har vært helt avgjørende for det MLS har fått til. Uten det, ville man bare ha vært en tenketank uten innflytelse. MLS-styret, bestående av en blanding av sentrale ledere og noen av de beste forskere innen feltet, har vært et godt forum for brytning mellom forskernes perspektiv og ledes. En gang pr år er det blitt arrangert strategiseminarer med tilsvarende representasjon.

¹¹ Beskrivelsen er basert delvis på kommentarer fra nåværende leder for MLS, Odd Stokke Gabrielsen.

¹² <http://www.uio.no/forskning/tverrfak/mls/om/mandat/>

UiO:Energi¹³

Formål

UiOs energiinitiativ ble opprettet i 2012 som en langsiktig tverrfaglig og tverrfakultær satsing for forskning, utdanning og innovasjon innen energi jfr. sitt mandat¹⁴, og har som hovedformål å utvikle og formidle kunnskap for omstilling til bærekraftige energisystemer. UiO Energi er et strategisk, rådgivende organ for universitetsledelsen når det gjelder energiområdet, og skal mobilisere UiOs samlede fagkompetanse, fra naturvitenskap og teknologi til samfunnsvitenskap, jus og humaniora – bl.a. ved å være en katalysator for tverrfaglig forskning, utdanning og innovasjon på energi.

Organisering og budsjett

I første styreperiode er UiO Energi forankret som en satsing under Universitetsstyret ved rektor, og er lokalisert ved SV. Satsingen har et eget styre bestående av faglige medlemmer fra UiO samt fra Frisch-senteret, CIENS og IFE (totalt 12 medlemmer inkl. intern faglig styreleder fra SV). UiO Energi har en ansatt faglig leder (direktør, ansatt etter internasjonalt utlysning) og administrativt personale. Direktøren rapporterer til UiO Energis styre innenfor myndighetsområdet som er delegert til styret. Styreleder og direktør rapporterer til UiOs ledelse. UiO Energi har deltagelse fra Det juridiske fakultet, Det samfunnsvitenskapelige fakultet, Det humanistiske fakultet og Det matematisk- naturvitenskapelige fakultet. UiO Energis budsjett har blitt tildelt midler fra UiO sentralt, og i tillegg har fakultetene bidratt med midler. Styret vedtar prinsippene for ressursfordeling, mens detaljforvaltningen foretas av daglig leder. Daglig leder forankrer sin forvaltning av midler med de aktuelle faglige ledere på fakultetene og instituttene i enkeltsaker. Midler deles kun ut til tiltak som enhetene selv forplikter seg til å videreføre som del av sin strategi.

Erfaringer

Erfaringene fra UiO Energi er så langt at det er krevende å få etablert et bredt og ambisiøst tverrgående initiativ uten at en eller flere enheter (institutter) tar et langsiktig ansvar for personale og økonomi. Et slikt bredt anlagt og ambisiøst initiativ bør ikke basere seg utelukkende på en nettverksløsning. På noe lengre sikt bør det også vurderes å opprette mer tematiske enheter innfor henholdsvis naturvitenskap/teknologi og samfunnsfag, som tar ansvar for den relevante forskningen og utdanningen innenfor energifeltet.

Det er videre viktig at dedikerte personer på hvert fakultet/institutt er pådrivere for en tverrfakultær utdanning på sikt, for å overkomme inter-/transdisiplinære barrierer. Slike kurs må ligge i linjen for å få tilgang på og kunne disponere lærerressursene, og slik at tilbudet kan bli bærekraftig på sikt. Organisering av undervisning utover helt standard oppgaver er blitt vesentlig vanskeligere etter bortfallet av særavtalen, og dette vil representere en utfordring for tverrfaglig undervisning. Det er nødvendig med en formalisering av enhetenes innsats på utdanning og forskning innen utvalgte tema for å sikre operasjonalisering i linjene.

¹³ Beskrivelsen er basert delvis på kommentarer fra nåværende leder for UiO Energi, Anders Elverhøi

¹⁴ <http://www.uioenergi.uio.no/om/organisasjon/styret/mandat/>

Kapittel 4: Særtrekk og utfordringer ved tverrfaglige satsinger

Det er velkjent, blant annet fra evalueringer, at tverrfaglige aktiviteter og satsinger har en del egne særtrekk og utfordringer. Hvis satsingen skal lykkes, er det avhengig av at disse utfordringene møtes på en god måte. Akkurat hva som er en god måte å møte utfordringene på, kan variere blant annet fordi satsinger er forskjellige, og selv relativt likeartete satsinger kan støte på høyst forskjellige utfordringer. I dette kapitlet tar vi for oss noen av disse utfordringene.

En stor utfordring er forankring og ansvar. Større tverrfaglige initiativ ved UiO har ofte vært initiert fra ledelsen, altså fra institusjonsnivå. Dette er naturlig, det er på dette nivået de store linjene i strategien trekkes opp, og det er her budsjettmyndigheten for store tildelinger ligger (dog avhengig av universitetsstyrets godkjenning). Men mesteparten av de aktiviteter som en tverrfaglig satsing skal drive, foregår på nivå 2 og 3, og det vil derfor også være hensiktsmessig å koble organiseringen til nivå 2 og 3. Ikke minst gjelder dette faglige prioriteringer og vurderinger, til dels av teknisk karakter. Det krever også et organisatorisk støtteapparat (forskningsadministrasjon, økonomistyring, utdanningsstøtte) som nivå 2 og 3 er bedre rustet til å sørge for. Evalueringsrapporten for de tidligere tverrfaglige satsingene peker også på spenningen mellom ovenfra-ned og nedenfra-opp -organisering.

En mulig løsning er å organisere satsingen som en enhet frikoblet fra den ordinære fakultets- og instituttstrukturen — som et senter eller et eget institutt direkte under nivå 1. Dette løser noen problemer og gir satsingen relativt høy synlighet. Det har imidlertid vist seg at slike enheter på utsiden av normal organisasjon ikke er uten problemer. Det blir uryddig å ha en liten, ofte tidsavgrenset, enhet på samme nivå i organisasjonen som fakulteter og muséer. Det kan også skape urene linjer i forholdet til "moderenhetene", både ved at satsingen føler seg frikoblet fra de ordinære enhetene og tar avgjørelser i strid med deres interesser, og omvendt ved at enhetene avskriver satsingen og lar den «seile sin egen sjø», uten å sørge for nødvendige ressurser og støtte.

Fakultetenes engasjement er selvsagt helt avgjørende for at en tverrfaglig satsing skal lykkes. Satsingen må være i samsvar med fakultetets strategiske prioriteringer. Fakultetene disponerer ressurser som er viktige for satsingen, heriblant arealer, og har en viktig opinionsdannende funksjon innad overfor instituttledere og forskere. Organisering av en satsing ved et fakultet kan være en løsning, men det har også enkelte utfordringer. Heller ikke her er det ønskelig med "libero"-enheter, og hvis satsingen organiseres som et institutt under fakultet, vil andre fakulteter lett miste engasjementet og fraskrive seg ansvar og medvirkning. Fakultetene ved UiO er også svært ulike i størrelse, oppbygging og funksjon, og dette kan vanskeliggjøre godt tverrfaglig samspill. En kan ikke uten videre forvente at tjeneste og kommunikasjon flyter mellom fakultetene på en naturlig måte, og dette taler for at leveranser og forpliktelser fakultetene imellom bør avtales.

I første linje er det instituttene som disponerer de operative ressursene til den faglige satsingen — forsknings- og undervisningspersonell, laboratorier, økonomistøtte på utøvende nivå, sekretærfunksjoner osv. Uten en sterk vilje til å mobilisere disse ressursene for den

tverrfaglige satsingen, er den dømt til å mislykkes. Det er et tankekors at tverrfaglige satsinger ofte har få insentiver for instituttene,. En vellykket satsing kan kreve store løft på instituttnivå, rutiner må legges om, oppgaver flyttes, administrasjonsoppgavene blir flere og mer kompliserte. Gevinsten er i beste fall heder og ære og kanskje økte inntekter fra dekningsbidrag og forskningsinsentiver. Det er interessant å merke seg at instituttlederne står i relativtkommensurable situasjoner — oppgavene de skal løse er stort sett de samme uavhengig av hvilket fakultet de er tilknyttet.

Oppbemanning av en tverrfaglig satsing kan tenkes å skje på flere måter: Stillinger som tilhører satsingen kan flyttes til den enheten som har hovedansvaret for satsingen. Alternativt kan en opprette nye stillinger spesifikt knyttet til satsingen. Aller enklest er det bare å la eksisterende stillinger som inngår i satsingen være der de allerede er. I praksis er det som regel de to siste alternativene som har vært brukt. Dette henger også sammen med spørsmålet som lokalisering. Det er ingen tvil om at den mest effektive samhandling i en satsing får man ved en samlokalisering av så mange som mulig av deltakerne. Problemet med dette er imidlertid at det kan være vanskelig å skaffe arealer til samlokalisering, og at flytting av personale vekk fra det normale miljøet kan skape avstand mellom satsingen og miljøet, og gi eksileffekter slik som beskrevet over. Et minimum bør trolig være samlokalisering av satsingens mest sentrale aktører, for å sikre utvikling av ideer, prosjekter, undervisning og ikke minst en felles strategi.

De fleste satsinger omfatter ressurser til tilsetting av stipendiater og postdoktorer. Disse kommer i en spesiell kategori, med egne utfordringer. Balanse mellom tverrfaglighet og disiplin i utdanningen er vanskelig så lenge en opererer med faste (og til dels ganske korte) tidsrammer for utdanningen. Tilhørighet til et disiplinmiljø er viktig for å tilegne seg disiplinkompetanse, samtidig som det er veldig vanskelig å opparbeide seg tverrfaglig kompetanse uten å være i et tverrfaglig miljø. Reglene rundt doktorgradsutdanningen tvinger frem løsninger på noen av problemene gjennom krav til veiledere, rapportering og medarbeidersamtaler. Men for postdoktorer kan situasjonen fort bli ganske flytende.

Det har vært påpekt i evalueringer at det er en rekke trekk ved system og byråkrati som hindrer god utvikling av tverrfaglig samarbeid, noe er pålagt utenfra, noe er selvpåført. Et insentivsystem som oppmuntrer sterkt til å holde undervisningen innenfor enheten, av og til koblet med mangel på undervisningspersonell, har tradisjonelt gjort det ganske krevende å organisere utdanning på tvers av fakulteter. Andre problemer har vært innen arealbruk (revirinstinkt) og tilgang til infrastruktur . Disse hindringene må ryddes unna, her er det et faglig-administrativt arbeide som må gjøres parallelt med utviklingen av satsingen.

Lederen for satsingen vil være den som sterkest møter disse hindringene. Igjen er det et spørsmål om balanse mellom to ytterpunkter: På den ene side kan en sørge for å gi satsingslederen full råderett over alle nødvendige ressurser, inklusive undervisningsressurser. På den annen side kan en si at alle ressurser skal ligge hos enhetene som så må stille dem til rådighet for lederen når det trengs. I denne siste situasjonen har erfaring vist at enhetene har en tendens til å prioritere egne behov over satsingens. Normalt bør det derfor være regelen at enhetene selv deltar med en egenandel inn i satsingen for å sikre engasjementet. Andre mekanismer kan være leder gis råderett over en del ressurser, og at det inngås klare og bindende avtaler for ressursbruk på de øvrige områdene. Slike avtaler bør i størst mulig grad være inngått før satsingen settes i gang.

Kapittel 5: Prinsipper for organisering

Basert på diskusjonen i forrige kapittel, evalueringer av tidligere satsinger, og erfaringer med eksisterende satsinger, kan vi formulere en del prinsipper som bør gjelde for organisering av tverrfaglige satsinger.

- *Det bør være rom for flere mulig organisasjonsmodeller.*
Ingen satsinger er helt like, og forutsatt at andre grunnleggende prinsipper for tverrfaglige satsinger ivaretas, er det ingen grunn til å presse alle inn i samme mal. Men hensikt og organisering må henge godt sammen. Hva en satsing skal være, må avklares før en lager en egnet organisering
- *Satsingen må tildeles tilstrekkelig med ressurser og gis en tidshorison som gjør det realistisk at den kan oppnå sine mål.*
Få ting er mer ødeleggende for moral og rykte enn storstilte, feilslåtte satsinger. Det ødelegger ikke bare for den satsingen, men også for muligheten til å få til fremtidige satsinger.
- *De enhetene som deltar i satsingen må bidra med ressurser i form av arbeidskraft og/eller økonomiske og materielle bidrag.*
Erfaringen viser at de enhetene som ikke er motivert for å bidra med ressurser til satsingen, blir gratispassasjerer og snarere hindrer enn fremmer satsingen
- *Satsingen skal ha en daglig leder på direktørnivå.*
Det skal være krevende å lede en stor, tverrfaglig satsing. Enkelte tidligere satsinger har feilet på grunn av manglende ledelse. Arbeidet må anerkjennes og avlønnes deretter.
- *Daglig leder må ha de nødvendige fullmakter og forpliktelser fra deltakende enheter for å kunne lede satsingen på en best mulig måte.*
Daglig leder skal ikke bruke uforholdsmessig mye tid på å få tilgang til interne ressurser eller på intern prestisjekamp.
- *Satsingen bør i størst mulig grad organiseres innenfor institusjonens ordinære strukturer.*
Dette for å unngå de uheldige virkningene av frittgående enheter som er diskutert tidligere, for å få en optimal utnyttelse av støttefunksjoner, og for å redusere ekstra byråkrati og administrative sperringer til et minimum.
- *Enheter som har operativt eierskap til de ressursene som inngår i satsingen må gis strategisk innflytelse og ansvar over satsingen.*
Bare på denne måten vil det være mulig å sikre engasjement og eierskap. En viktig del av dette ansvaret er politisk og ressursmessig støtte til satsingen ved daglig leder.
- *Ressursinnsatsen fra de enkelte nivåer og enheter må avtales før satsingen igangsettes.*
Satsingsledere har opplevd at ressurser som var forutsatt tildelt da satsingen ble startet ikke er blitt stilt til rådighet. Dette kan skyldes overdreven optimisme eller dårlig kommunikasjon. Gjennom å avtales dette unngå man skuffelser og ekstraarbeid.
- *Satsingen må tildeles tilstrekkelig forvaltningsstøtte (administrasjon, økonomi, osv) og hensiktsmessige lokaliteter.*

Begge disse punktene har vist seg å by på utfordringer tidligere. Også her må ytelsene avtales.

- *Ledelse, bidragsyttere og berørte enheter bør ha et organ der de kan følge med i at ressurstilgang og -bruk, og satsingens aktivitet er i tråd med intensjonen.*
Et slikt organ er ikke tenkt å utøve detaljkontroll, men ha et overordnet strategisk innsyn.
- *Satsingen skal underlegges en internasjonal evaluering etter fem års virketid eller ved terminering hvis dette skjer før fem år.*

Kapittel 6: Utbytte, roller og ansvar

Hvis UiO hadde hatt ubegrenset med ressurser å sette inn i satsingen, ville en kunne få motivert nesten hvem som helst til å stille opp. Realiteten er dessverre en helt annen, og som beskrevet tidligere, er en vellykket satsing kritisk avhengig av at enheter, miljøer og enkeltforskere bidrar med tid, kompetanse og ressurser. For å klarlegge hvilke roller de enkelte aktører skal ha i en tverrfaglig satsing, er det derfor viktig å se på hvilket utbytte de samme aktørene kan ha av å delta i satsingen.

Utbytte

- Nivå 1 (UiO)
 - Oppfylle samfunnsoppdraget
 - Styrke institusjonens produktivitet ved å utvikle områder av spesiell viktighet eller der en har særlige muligheter for å lykkes
 - Økte inntekter gjennom ekstern finansiering.
- Nivå 2 (fakultetsnivået)
 - Økt tilførsel av ressurser på satsingsområdet
 - Spore til restrukturering og faglig utvikling
 - Synergi og økt slagkraft gjennom samarbeid over fakultetsgrensene
 - Større gjennomslag på søknader om ekstern finansiering
 - Større inntekter på insentivmidler
 - Mer attraktive studietilbud
- Nivå 3 (instituttnivået)
 - Som nivå 2, og i tillegg;
 - Støtte til å ta opp nye fagområder
 - Profilere enhetens innsats på større og mer synlige temaer
- Forsker
 - Økt ressurstilgang
 - Nettverksbygging
 - Tilgang til nye problemområder
 - Økt faglig gjennomslag (*impact*)
- Stipendiat/student
 - Arbeide i større grupper med bred veiledning

- Skaffe seg unik kompetanse
- Utvikle ny kunnskap i skjæringsflaten mellom disiplinene

Det ansvar og de rollene de enkelte aktørene påtar seg i satsingen bør svare noenlunde til det utbyttet de kan forvente. Store ulikheter vil lett kunne oppfattes som urettferdighet. Videre er det en del ansvar som vil kunne ivaretas på flere nivåer, alt avhengig av satsingens natur.

Roller og ansvar

- Nivå 1
 - Finansiering
 - Forvaltningsmessig støtte
 - Tilrettelegging
 - Incentiver
- Nivå 2
 - Tilrettelegging
 - Kommunikasjon med andre enheter på nivå 2
 - Vertsfunksjon
 - Personaladministrativ støtte
 - Reduksjon av interne hindringer for prosjektet
 - Fremme tverrfaglige studietilbud på bachelor- og masternivå
- Nivå 3
 - Økonomisk og administrativ støtte
 - Infrastruktur
 - Frigjøring av faglig kapasitet til fordel for den tverrfaglige satsingen
 - Vertsfunksjon
 - Personaladministrasjon
 - Prosjektstøtte
 - Delta aktivt i organisering av tverrfaglige studietilbud
- Forsker
 - Velge forskningstemaer som faller inn under satsingen
 - Delta i felles fora med forskere fra andre disipliner
 - Utarbeide prosjekter og prosjektsøknader under satsingen
 - Delveilede studenter fra andre disipliner i satsingen
 - Bidra til tverrfaglig undervisning på bachelor- og masternivå
- Stipendiat/student
 - Velge en studievei med et bredt faglig grunnlag rettet mot satsingen
 - Aktiv kontakt mot andre disipliner under gradsarbeid på master- og doktorgradsnivå
 - Utvikle et tverrfaglig perspektiv i sin forskning

Kapittel 7: Organisering

Som nevnt i kapittelet *Prinsipper for organisering*, bør organisering av tverrfaglige satsinger ha en stor grad av fleksibilitet. Ikke minst gjelder dette i organiseringen på det utøvende nivå av utdanning og forskning. Hvordan forskningsaktiviteter settes sammen og samhandler, bør være relativt fritt innenfor den enkelte satsing. Det samme gjelder etableringen av tverrfaglige studietilbud og undervisning som regulære emner, intensive kurs, seminarrekker osv. Det er imidlertid vanskelig å se at en tverrfaglig satsing kan klare seg uten følgende fem strukturer:

- En daglig leder
- En vertsfunksjon
- En faglig kompetansegruppe
- Et styre
- Et interessentorgan (*Stakeholders' meeting*)

Under beskriver vi funksjon og sammensetning for hver av disse strukturene separat.

Daglig leder

Erfaringen viser at store satsinger trenger en fast ansatt daglig leder på høyt nivå (direktør) for å kunne drive den fremover i henhold til vedtatte strategier og planer. Lederen skal ha fagkompetanse på professornivå og erfaring fra ledelse av større prosjekter, eller større faglige enheter. Lederens faglige bakgrunn skal være innen ett av de områdene som er sentrale for satsingen. Det er den daglige lederens overordnede ansvar å sørge for tverrfagligheten i satsingen.

For at lederen skal få tid til å konsentrere seg om de faglige utfordringene, bør satsingen også ha en administrativt ansvarlig, som oftest i full stilling, som arbeider bare med satsingen. Denne administrativt ansvarlige har som sin viktigste oppgave å koordinere den administrative innsatsen som skal leveres fra vertsenheten, samt å holde oversikt over årshjul, rapporterings- og søknadsfrister. Dette bør være en person med grundig administrativ erfaring og med god innsikt i UiOs rutiner og systemer.

Vertsfunksjon

Dersom ikke satsingen skal etableres som en ny, frittstående enhet ved UiO, må en enhet i den regulære strukturen ha et vertsansvar for den, dvs. sørge for losji og de nødvendige støttefunksjonene. Vertsenheten skal være organisatorisk base for daglig leder med sine nærmeste støttefunksjoner og skal også sørge for nødvendig infrastruktur for å drifte satsingen. Tverrfaglige satsinger kan ikke forvente å bli samlokalisert (og med tanke på forankring er dette kanskje ikke ønskelig heller), men enhver satsing må ha et minimum av lokaler, hovedsakelig kontorplass og tilgang til hensiktsmessige møtelokaler. Fordi det er uønsket at satsinger bruker tid og ressurser på å bygge ut administrativ infrastruktur, må vertsenheten stille med dette, det gjelder personal-, økonomi- og undervisningsadministrasjon, samt, i den grad det er tilgjengelig ved enheten, forskerstøtte. Omfanget og

arten av denne administrative støtten skal avtales, og det som ikke kompenseres over satsingens budsjett, skal regnes som en del av vertsenhetens egenandel til satsingen.

Det bør være mulig å legge vertsfunksjonen til så vel fakultet som til institutt, avhengig av satsingens art og behov. Fakultetsnivået vil ha bedre oversikt og lettere tilgang til underliggende institutter og til andre fakulteter. Instituttnivået er på den annen side ofte bedre rustet for å løse operative oppgaver som opptrer nærmer faglig aktivitet.

Ledergruppe

Daglig leder skal, som presisert over, være en faglig leder og forutsettes å ha betydelig kontakt med de utøvende miljøene og med enkeltforskere i satsingen. Det er imidlertid umulig å holde tett faglig kontakt med alle miljøer i en stor satsing, og det er behov for en gruppe faglige kompetansepersoner for å forankre arbeidet i fagmiljøene, bidra med faglige perspektiver og med råd i den daglige driften.

Ledergruppen oppnevnes av styret, etter forslag fra daglig leder og ledes av denne. Den bør være satt sammen av personer med en faglig bakgrunn som til sammen dekker kontaktbehovet mot hele det tverrfaglige miljøet. Gruppen bør være liten (maks. 6 personer inkl. daglig leder) og møtes relativt ofte (minst månedlig). Den bør fortrinnsvis ikke være partssammensatt, for å understreke at gruppen har et ansvar overfor satsingen som helhet. Medlemmer av ledergruppen må inneha faglig kompetanse innenfor de områder satsingen skal dekke. Personer med andre lederverv, eller ledererfaring i tillegg til sterk faglig kompetanse, kan være egnede deltakere i en slik ledergruppe, men det er viktig å passe på at dette ikke fører til for stor vinkling mot slike ledes egne enheter og identifisering av satsingen med disse.

Styre

Satsingen bør ha et styre som er ansvarlig for forankring til de ordinære enhetene og som skal støtte daglig leder i styring og politikk. Styret bør være lite (5-7 medlemmer). Også styret har et ansvar overfor helheten i satsingen og heller ikke dette bør være partssammensatt. Styret bør ha en internasjonal representant. De øvrige medlemmer av styret bør inneha lederstillinger ved egen enhet, eller i det minste ha tett dialog med og fullmakter fra sin egen ledelse. Styret skal ha budsjettansvar og ansvar for å følge opp implementering av strategien.

Valg av styreleder er viktig og langt fra trivielt. Satsingene vil være ulike i bredde og natur, og fakultetenes praksis og kultur er også sterkt varierende. Styreleder har en viktig funksjon i å holde kontakt med daglig leder, støtte denne og følge opp. Særlig når det oppstår vanskeligheter med koordinering og ressurstilgang både oppover og nedover i organisasjonen, skal daglig leder kunne støtte seg til styreleder. Det er tre linjer en kan argumentere langs her:

- Styreleder fra vertsenheten: Prinsippet bak dette er at ansvaret for satsingen skal forankres klart og entydig hos vertsenheten. Ved å velge en styreleder fra vertsenheten, får en også en smidig vekselvirkning mellom styret og enheten uten kulturkonflikter eller misforståelser. Et problem med denne varianten kan imidlertid bli at styreleder fra vertsenhet sender «bestillinger» til seg selv dersom vedkommende har en ledelsesfunksjon også i vertsenheten.
- Intern styreleder fra en annen deltakende enhet enn vertsenheten: Prinsippet bak dette er å få forankret engasjementet bredere enn bare hos vertsenheten. I denne modellen er

det minst to enheter som har et synlig ledelsesansvar for satsingen. Den skaper også klarere linjer mellom satsingens og vertsenhetens interesser. Den kan imidlertid føre til kommunikasjonsvansker mellom styreleder og vertsenhet dersom kulturforskjellene er for store, og i verste fall kan den gi opphav til interessekonflikter mellom satsingen og vertsenheten,

- Ekstern styreleder. Dette sikrer at styreleder ikke har bindinger til noen av de deltakende enhetene og således kan stå friere i å fremme satsingens interesser. Ved å velge en ekstern styreleder med høy faglig anseelse, vil det bidra til satsingens legitimitet og kunne bringe nye faglig impulser. En ekstern styreleder vil imidlertid være vesentlig mindre effektiv i å kunne støtte daglig leder i arbeidet innad i organisasjonen, og vil heller ikke føre til styrket ansvarsforankring.

Valg av styreleder vil være avhengig av naturen av den enkelte satsing og samarbeidsklimaet mellom de enhetene som inngår. Det vil være naturlig at representantskapet oppnevner styreleder etter å ha overveiet de forskjellige mulighetene som er drøftet over.

Et alternativ til å ha et styre, vil være å oppnevne et Arbeidsutvalg (AU) for Representantskapet. Oppgaver og fullmakter for dette vil stort sett bli som for Styret.

Representantskap

De enhetene ved UiO som deltar i og bidrar til satsingen må ha et forum for sine eierinteresser. Dette foreslås organisert som et representantskap der grunnenheter som er med i satsingen, skal være representert. Representantskapet bør ledes av et medlem av rektoratet og har hovedsakelig et strategisk ansvar. Dette representantskapet skal også oppnevne styret for satsingen.

Representantskapet skal ikke detaljstyre, men konsentrere seg om overordnet strategi og sikre at tverrfagligheten er ivaretatt. Representantskapet møtes etter behov, med minst ett årlig møte.

Detaljinstruksjoner for disse strukturene bør utarbeides spesifikt for den enkelte satsing slik at det gir best mulig tilpasning til satsingens egenart.

Med den skisserte organiseringen er det rimelig med følgende oppnevnings- og rapporteringslinjer:

- Representantskapet: Oppnevnes av Rektoratet etter forslag fra Dekanmøtet og rapporterer til Universitetsstyret via Rektoratet.
- Styret: Oppnevnes av Representantskapet og rapporterer til dette.
- Daglig leder: Tilsettes av Styret etter utlysning og rapporterer til styret.
- Ledergruppe: Oppnevnes av styret etter forslag fra Daglig leder
- Vertsenhet: Utpekes av rektoratet etter forslag fra Representantskapet.

Det kan vurderes om satsinger bør utrustes med et vitenskapelig råd, for eksempel satt sammen av eksternt ansatte. UiOs eget *Scientific Advisory Board* fremmer tverrfaglighet sterkt i rapporten *Build a Ladder to the Stars*, og skriver:

When major new interdisciplinary initiatives are considered, UiO should commission an international competitiveness analysis to assess whether UiO has a realistic chance to become a world leader in the relevant areas. If these chances turn out to be limited

(for instance because of the need of large investments), then the initiative should be dropped. A similar competitiveness analysis should also be undertaken when existing initiatives are evaluated.

Dette handler mest om konkurransedyktighet og evaluering. Et faglig kompetanseråd under satsingsperioden kan være nyttig spesielt der det er interessant å knytte til seg eksterne grupper, f.eks. industri, forvaltning eller brukere. Igjen er dette avhengig av satsingens art, og det virker ikke hensiktsmessig å ha det som et fast krav. Det bør være opp til Representantskapet for den enkelte satsing å velge dette.

Kapittel 8: Sluttbemerkninger

Med bakgrunn i erfaringer fra tidligere og nåværende tverrfaglige satsinger, har vi formulert et forslag til organisering av store tverrfaglige satsinger ved UiO. Den strukturen som foreslås har tre nivåer (Representantskap, Styre, og Ledergruppe/Daglig leder). Dette kan virke mye, men de tre nivåene har hver sin oppgave i å ivareta, henholdsvis representativitet, strategisk styring og operasjonell drift. Det vil være mest ryddig å skille disse. Tydelig forankring på tre nivåer er viktig siden store tverrfaglige satsinger inngår i strategiske prioriteringer. For mindre omfattende satsinger vil det være mulig å redusere antall nivåer ved at Styret ivaretar også representativitet, men dette innebærer en økt fare for revirtenking og interessekonflikter. Selv om det åpnes for fleksibilitet oppfordres det til at prinsippene her nevnt følges så langt det lar seg gjøre, for å bidra til at tverrfaglige satsinger gis legitimitet og derigjennom mer effektiv drift og ikke svekker satsningenes strategiske mål. I det hver enkelt satsings struktur skal besluttes eller evalueres er det viktig at de involverte enheter får uttale seg.

UiO : Livsvitenskap

**UiOs tverrfakultære satsing på Livsvitenskap og implementering av
UiOs nye strategi for livsvitenskap**

Rapport fra styringsgruppe

Oslo, 31. oktober 2014

1. Innledning og bakgrunn for arbeidet

Denne rapporten omhandler iverksetting av UiOs nye strategi for livsvitenskap fra 2015, herunder en videreføring av UiOs nåværende satsing (MLS) som avsluttes ved utgangen av 2014.

Ledelsen ved UiO henvendte seg i brev av 27.06.2014, 2013/1775 til Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet (MN) og Det Medisinske fakultet (MED) og ba fakultetene igangsette en prosess med sikte på å starte opp aktiviteter under livsvitenskapsstrategien våren 2015. Brevet oppfordret til etablering av en midlertidig styringsgruppe som kunne ta ansvar for en slik prosess. På denne bakgrunn og i tråd med Livsvitenskapsstrategiens brede definisjon av Livsvitenskap¹, ble OD, SV og MLS invitert med inn i arbeidet.

1.1 Styringsgruppens medlemmer

Styringsgruppen har bestått av medlemmer fra fire fakulteter (MN, MED, OD, SV), samt leder av MLS:

Morten Dæhlen (leder), dekan, MN
Hilde Irene Nebb, forskningsdekan, MED
Staale Petter Lyngstadaas, forskningsdekan, OD
Kjetil Sundet, instituttleder Psykologisk institutt, SV
Odd Stokke Gabrielsen, leder, MLS
Ingrid Sogner (sekretær)

Gruppen har hatt fire møter; 28. august, 12. september, 14. oktober og 24. oktober.

1.2 Mandat for arbeidet

Styringsgruppen har selv definert sitt mandat, med utgangspunkt i UiOs Livsvitenskapsstrategi (heretter LV-strategi), samt en liste over momenter fra universitetsledelsen (se vedlegg av brev av 27.06.2014, 2013/1775). Det er definisjonene og begrepsavklaringene gjort i LV-strategien som ligger til grunn for arbeidet gjort i styringsgruppen.

Arbeidet i styringsgruppen startet opp i forkant av at selve LV-strategien formelt var vedtatt i Universitetsstyret. Etter at LV-strategien ble vedtatt 11. september har styringsgruppen arbeidet etter vedtaket som ble gjort: «Styret ber universitetsdirektøren om å utarbeide mandat og organisering for en livsvitenskapsstrategi, for ivaretagelse og implementering av UiOs livsvitenskapsstrategi» (Protokoll fra møte nr. 5/2014 i universitetsstyret V-SAK 6). Arbeidet i styringsgruppen har videre pågått parallelt med arbeidet i arbeidsgruppen universitetsledelsen har nedsatt for å vurdere fremtidig organisasjon for tverrfakultære satsinger. Styringsgruppen oppfatter at foreliggende forslag til organisering er innenfor rammen av det som forventes å bli UiOs modell for organisering av tverrfakultære satsinger.

Styringsgruppen har oppfattet sitt oppdrag og definert mandat som to-leddet:

¹ I denne strategien defineres *livsvitenskap* som å omfatte alle disipliner innen vitenskapene som studerer oppbygging, struktur og funksjon av levende organismer. Medisin og biologi utgjør kjernen, støttet av kjemi, fysikk og matematiske fag. Livsvitenskap favner også samfunnsvitenskap og humaniora når disse undersøker sammenhenger mellom adferd eller bevissthet og det biologiske grunnlaget, eller analyserer utfordringer som oppstår i møtet mellom anvendelse av livsvitenskap og samfunnets verdier og prioriteringer. Merk at kjernefagene biologi og medisin her er tenkt i vid forstand slik at biologi omfatter disipliner som molekylærbiologi, mikrobiologi, evolusjon og økologi m.fl., mens medisin omfatter all human biologi med tilhørende disipliner som odontologi, psykologi, farmasi m.fl.

1. Identifisere en modell for organisering av UiOs Livsvitenskapssatsing (heretter LV-satsingen), herunder tydeliggjøre hvilke deler av LV-strategien som LV-satsingen bør ha et særlig ansvar for.
2. Foreslå hvordan de økonomiske ressurser bør brukes for å understøtte LV-strategien, herunder bidra til å utvikle aktiviteter og satsinger som er egnet til plassering i det nye Livsvitenskapsbygget når dette står ferdig.

Styringsgruppen har oppfattet oppgaven til å handle om avgrensning og konkretisering av UiOs LV-satsing innenfor rammene av LV-strategien vedtatt i styret 11.09.2014. LV-strategien dekker et bredere område enn hva LV-satsingen kan dekke, men styringsgruppen oppfatter at avgrensningen samtidig gir retning for LV-strategien. Mens LV-satsingen er uavhengig av det nye Livsvitenskapsbygget, mener styringsgruppen at LV-satsingen bør forutsettes å være et viktig verktøy i forberedelsene til effektiv bruk av bygget (se 1.3. nedenfor). Ytterligere kommentarer i forhold til LV-strategien er gitt i kapittel 4.

Styringsgruppen mener at LV-satsingen skal virke som et instrument for fakultetenes egne satsinger på Livsvitenskap, samtidig som det er viktig å være bevisst på balansen mellom LV-satsingen og fakultetenes egne prioriteringer innen livsvitenskap.

1.3. Om forholdet til Livsvitenskapsbygget

Denne rapporten behandler ikke spørsmålet om hvilke av dagens konkrete aktiviteter og satsinger som skal inngå i det nye anlegget for Livsvitenskap, Farmasi og Kjemi i Gaustadbekkdalen (heretter omtalt som Livsvitenskapsbygget). Med god grunn har tenkningen ved UiO vært at det enda er for tidlig å peke på konkrete miljøer som skal inn i de temporære deler av bygget. Av hensyn til det pågående skisseprosjekt, bør det imidlertid gjøres noen strategiske beslutninger i nær fremtid. Arbeidet med å definere, på et overordnet nivå, hvilke aktiviteter og satsinger som bør inngå i det nye Livsvitenskapsbygget bør derfor igangsettes så fort som mulig og vi foreslår at det etableres et utvalg bestående av ledelsen ved de berørte fakulteter som inngår i UiOs Livsvitenskapssatsning. Dette utvalget må ledes av rektoratet og vi anbefaler at dette arbeidet tidligst mulig i 2015 har trukket opp hovedlinjene for hvilke aktiviteter og satsinger som bør plasseres i det nye Livsvitenskapsbygget i tråd med føringene i konseptvalgsutredningen.

Livsvitenskapsbygget skal gi rom for syntese, konvergens og samarbeid og være en viktig møteplass og instrument for å oppnå ambisjonene i UiOs Livsvitenskapsstrategi. Denne rapporten om UiOs Livsvitenskapssatsing tydeliggjør at selv om satsingen er uavhengig av det nye Livsvitenskapsbygget, så skal UiOs Livsvitenskapssatsing bidra til å realisere ambisjonene for det nye bygget. Flere av instrumentene skissert nedenfor vil kunne bidra til å etablere og styrke konkurransedyktige konstellasjoner av forskningsmiljøer som vil være godt posisjonert for innflytting i LV-bygget.

1.4 Strategisk samordning med eksterne aktører

I tråd med LV-strategien skal LV-satsingen bidra til å bygge og videreutvikle en forskningsarena innen livsvitenskap i samarbeid med viktige aktører i regionen. I dette bildet er Oslo Universitetssykehus (OUS) og Helse Sør-Øst Regionalt helseforetak (HSØ) spesielt sentrale samarbeidspartnere med UiO. Noen av de foreslåtte tiltakene vil være direkte knyttet til samarbeidet med OUS og HSØ. Dette må følges opp i Samarbeidsorganet UiO-OUS-HSØ (SO).

2. Innretning og fremtidig organisering

Styringsgruppen mener at en framtidsrettet og kraftfull LV-satsing for UiO må innebære at det etableres en organisasjon som forvalter betydelige økonomiske ressurser på vegne av helheten.

2.1 Etablering av et styre for satsingen på livsvitenskap

Styringsgruppen foreslår at LV-satsingen legges i den eksisterende universitetslinjen, og at MED gis rollen som vert og operasjonell aktør for satsingen. Dette foreslås primært fordi MED er et stort og rendyrket Livsvitenskapsfakultet, og fordi MED har det mest omfattende samarbeidet med LV-satsingens viktigste strategiske partnere (OUS, HSØ).

Styringsgruppen foreslår videre at det etableres et eget styre for LV-satsingen. Dette styret skal være strategiske pådrivere for at LV-satsingen får den ønskede innretning (jfr LV-strategien), og sikre optimal forvaltning av de økonomiske ressurser som til enhver tid settes av til satsingen fra Universitetsstyret.

Styret for LV-satsingen oppnevnes av Universitetsstyret. Styret bør ikke være for stort, men må bestå av både interne UiO-medlemmer og eksterne medlemmer. Styringsgruppen foreslår at de interne medlemmene bør komme fra MED (1 rep), MN (1 rep), OD (1 rep), SV (1 rep). De eksterne medlemmene bør komme fra HSØ (1 rep), OUS (1 rep), samt en representant fra næringslivet. Dette gir til sammen 7 medlemmer. Blant disse oppnevner Universitetsstyret styreleder og nestleder for styret for LV-satsingen. Styringsgruppen anbefaler at styrets leder og nestleder utpekes fra de interne UiO-medlemmene og videre at styreleder velges fra et annet fakultet enn vertsfakultetet. Det bør også oppnevnes 2 generelle varamedlemmer til styret. Styret for LV-satsing bør ha et rimelig åpent mandat innenfor LV-strategien.

2.2 Innholdet i satsingen: Konvergens og tverrfaglighet

LV-satsingen skal virke som en katalysator for UiOs satsing på Livsvitenskap, både vitenskapelig og økonomisk. LV-satsingen må derfor i stor grad bidra til å skape gode møteplasser, samt bygge en konvergenskultur i tråd med hovedlinjene i LV-strategien. Dette er et utfordrende arbeid som også handler om kulturendringer, som i sin tur fordrer stort engasjement hos ledere på alle nivåer og gode insentivordninger for samhandling på tvers av fakulteter og fagmiljøer. LV-satsingen skal ta risiko og fange opp talentene, mens bredde og øvrig rekruttering skal være et ansvar som ligger i den ordinære linjen.

LV-styret bør, som nevnt over, ha et rimelig åpent mandat innenfor LV-strategiens rammer. Styringsgruppen vil imidlertid peke på viktigheten av å etablere mekanismer som avhjelper strukturelle utfordringer, bidrar til kulturendringer, og gir kompetanseheving på områder av stor betydning for livsvitenskapsmiljøene ved UiO m/partnere, for eksempel innen generiske teknologiområder.

Det er fakultetene som har og skal ha ansvar for utdanning og forskning innen livsvitenskap. LV-satsingen skal ikke endre dette, men ha et helhetlig strategisk ansvar for utvikling av livsvitenskap på tvers av organisasjonen. Ikke minst bør de investeringer som LV-satsingen foretar stimulere til økt konkurransekraft i forhold til innhenting av eksterne midler, særlig fra EU (Horizon2020). De strategiske investeringene skal bidra til å øke kompetansen der det er nødvendig, for eksempel når det gjelder utvikling av generiske ferdigheter (for eksempel innen biostatistikk, bioinformatikk og biomodellering). Styringsgruppen vil presisere at det er

viktig å ta med de gode erfaringene gjort i MLS-satsingen og at den nye LV-satsingen bygges videre på disse erfaringene.

Styringsgruppen foreslår at LV-satsingen fra 2015 bygger på følgende virkemidler:

A. Konvergensmiljøer

Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet (MN) har over de to siste årene gjennomført en prosess der de har utpekt såkalte endringsmiljøer. Styringsgruppen foreslår at UiOs LV-satsing etablerer lignende satsinger under betegnelsen *konvergensmiljøer*.

Målet med å etablere konvergensmiljøer er å understøtte *miljøer*, som

- på tvers av fakulteter (og fagmiljøer som tidligere ikke har samarbeidet) kan fungere som *drivere for faglig fornyelse og innovasjon*
- i et rimelig tidsperspektiv vil føre til *etableringen av nye, internasjonalt konkurransedyktige forskningsmiljøer* som endrer og videreutvikler livsvitenskap ved UiO m/partnere
- utvikler *nye, sterke forskningsledere*
- har en klar *konvergensprofil*

Overordnede føringer når konvergensmiljøer skal utpekes skal være:

- *faglig kvalitet og robusthet*, herunder at det dokumenteres god tilgang på og evne til å utvikle talenter
- *vitenskapelig og samfunnsmessig relevans*, herunder brede muligheter for å hente ressurser i NFR og EU
- SFF-/SFI-søknad eller store EU-søknader forventes av alle konvergensmiljøer, herunder *posisjonering* i forhold til store utlysninger av midler, både nasjonalt og internasjonalt

Et konvergensmiljø bør få tildelt 4-8 av Kunnskapsdepartementets stillinger pluss driftsmidler tilpasset miljøets størrelse og innretning. Søknadsprosessen vedtas av styret for LV-satsingen. Når det gjelder prosessen for utvelgelse av konvergensmiljøer kan det være naturlig å bygge på erfaringer fra MN, som ved utgangen av 2014 har gjennomført to runder med utvelgelse av sine endringsmiljøer.

Utvelgelsesprosessen ved MN har i all hovedsak foregått som følger: Det første steget er at midler lyses ut og at forslagene som fremmes vurderes av 2-3 fagfeller. Deretter inviteres søkerne til et felles seminar der de presenterer forslagene sine, herunder svarer på fagfellenes kommentarer i sin presentasjon. Etter presentasjonen starter diskusjonen om forslaget med to på forhånd oppnevnte opponenter. Søknadene, fagfellenes vurdering, presentasjonen og opposisjonen danner grunnlag for endelig prioritering, som på MN fremmes for fakultetsstyret til endelig beslutning etter en diskusjon i instituttlederemøtet på MN. En lignende prosedyre kan implementeres innenfor LV-satsingen.

B. Kompetanseutvikling

Hovedansvaret for kompetanseutvikling, herunder utdanning, ligger hos UiOs ordinære enheter. Det kan allikevel være behov for ekstraordinære tverrfaglige satsinger på tvers av enhetene. Styringsgruppen overlater til LV-satsingen å bestemme hvilke behov som til enhver tid skal dekkes, men i tråd med tidligere erfaringer ser vi behov for støtte til utvikling av kurs og undervisningstilbud på tvers av fakulteter og enheter, etablering av ulike møteplasser, samt stimulering av søknadsprosesser – særlig knyttet til Horizon2020.

C. Infrastruktur

LV-satsingen skal understøtte utviklingen av hensiktsmessig og tidsmessig riktig infrastruktur. Dette innebærer at LV-satsingen må samarbeide med UiOs forskningsinfrastrukturutvalg om etablering, lokalisering og utnyttelse av felles infrastruktur og kjernefasiliteter. LV-satsingen skal i utgangspunktet ikke finansiere utstyrsenheter til kjernefasilitetene, men kan gi støtte til drift av kjernefasiliteter i den hensikt å gjøre instrumenter og tjenester tilgjengelig for flere brukere ved UiO. Det må skje i tett samarbeid med tilsvarende styringsorganer for kjernefasilitetsvirksomhet ved OUS/HSØ for å sikre optimal ressursutnyttelse og arbeidsdeling.

D. Innovasjon

LV-satsingen bør vurdere å etablere mekanismer for å stimulere til innovasjon innen livsvitenskap, primært i samhandling med Inven2 og andre innovasjonsaktører samt næringsliv på og omkring UiO og OUS. LV-satsingen bør ikke etablere egne finansielle instrumenter for dette, men stimulere de miljøer som støttes til også å ta inn innovasjonsaspekter i sine prosjekter og til å utvikle samspill med Inven2 og relevant næringsliv.

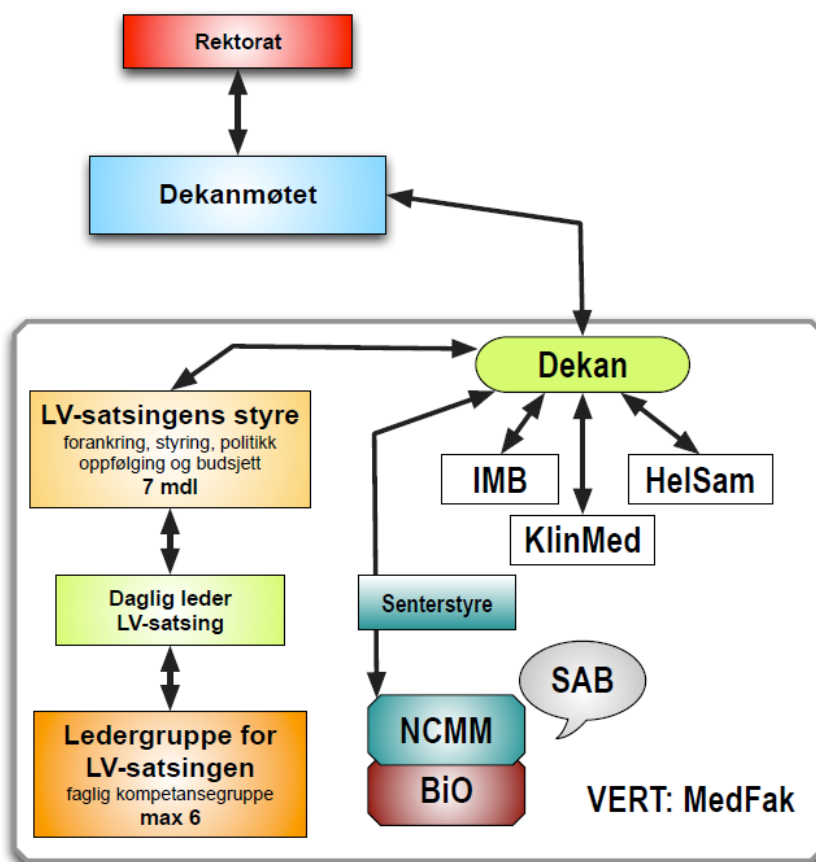
2.3 Bioteknologisenteret og Norsk senter for molekylærmedisin

Styringsgruppen foreslår at Bioteknologisenteret (BIO) og Norsk senter for molekylærmedisin (NCMM) plasseres i linjen direkte under MED. Styret for LV-satsingen skal likevel og etter avtale med MED ha ansvar for finansieringen av BIO slik MLS har i dag, og styret for LV-satsingen kan inntil videre fungere som styre for BiO. Styringsgruppen anbefaler imidlertid at MED tar en gjennomgang av styringsstrukturene for BIO og NCMM etter at den administrative og tekniske overflyttingen er gjennomført. Styringsgruppen er klar over de formelle utfordringer en omstrukturering og en eventuell sammenslåing av BiO og NCMM kan møte, men overlater til MED å føre dialogen med HSØ om en hensiktsmessig organisering av NCMM under MED, herunder foreta nødvendige endringer av konsortieavtalen som ligger til grunn for etablering og drift av NCMM.

Både BIO og NCMM har til felles at de er bygget på en EMBL-inspirert/-assosiert modell rettet mot internasjonal rekruttering av unge forskertalenter, og at de skal fungere som drivhus for å utvikle konkurransedyktige, fremtidige kandidater til faste stillinger ved UiO. Begge sentrene er nylig evaluert av internasjonale paneler, BiO i regi av UiO og NCMM i regi av Norges forskningsråd. Begge evalueringene har, i likhet med deres egne Scientific Advisory Boards, anbefalt fusjon av de to sentrene. Det fremgår av evalueringene at BIO og NCMM utfyller hverandre ved at NCMM er mer profilert internasjonalt, mens BiO har mye mer infrastruktur og teknologi, som også anvendes av NCMM. En fusjon vil gi større driftsmessig stabilitet, både økonomisk og i forhold til rotasjon av grupper i senteret. Styringsgruppen anbefaler MED, i samråd med HSØ, å vurdere en sammenslåing av BIO og NCMM i tråd med evalueringenes anbefalinger.

Styringsgruppen foreslår at flyttingen av sentrene gjøres samtidig med etableringen av LV-satsingen fra 1. januar 2015.

Figur 1: FORESLÅTT MODELL OVER FORANKRING LV-SATSINGEN OG NY FORANKRING BiO og NCMM



2.4 Økonomi

En gjennomgang av økonomien tilsier at LV-satsingen har følgende budsjett for 2015:

- Overtagelse av bevilgningen til MLS på ca. 12 mill.
- En portefølje av phd-/postdoc-stillinger med en estimert verdi på ca. 21 mill kroner
- En ekstrabevilgning til nye satsinger i 2015 på 3,4 mill
- Til fratrekk kommer et bortfall av midler til tidligere satsinger på 1,5 mill

Samlet utgjør dette anslagvis 37 mill for 2015. Store deler av dette er bundet i pågående PhD-/Postdoc-prosjekt, men frigjøres etter hvert som stillingene løper ut. Videre har MLS en forpliktelse, gitt i vedtak i universitetsstyret, om å delfinansiere BiO med 6. mill, som gir anslagvis 31. mill til disposisjon for LV-satsingen i 2015.

For øvrig har alle bevilgninger til de to sentrene blitt kanalisert gjennom MLS før de automatisk er blitt fordelt til sentrene. Samlet er derfor hele potten på 71 mill, hvorav av nær 16 mill. går til NCMM og 24 mill til BiO (inkludert intern overførsel fra MLS sitt budsjett). En mer detaljert oversikt er vedlagt.

For øvrig ble det, i samarbeid med Forskningsadministrativ avdeling, spilt inn ulike budsjettforslag fra MLS tidlig i 2013. På dette tidspunktet var mye ukjent, bl.a. den LV-satsingen dette dokumentet omhandler. Det forslaget som ble lagt inn av ledelsen var et mellomforslag som la til grunn en satsing uten ansvar for sentrene og med en ambisjon om en årlig vekst på 10%. Det ble også i tråd med strategien, skissert syv hovedområder som

midlene skulle benyttes innenfor (Konvergensforskning på tvers av MedNAT, Computational Life Sciences, Utvidet konvergensforskning MedNat-HumSam, Utvidet virksomhet - etikk og samfunn, Utvidet virksomhet – innovasjon, Støtte til drift av tverrgående kjernefasiliteter og Annen strategisk virksomhet). Forslaget ga et 2015 budsjett for LV-satsingen på 37 547 tusen og tildelingsforslaget som nå foreligger ligger nær opp til dette, nemlig 37 059 tusen.

Styringsgrupper ser for seg en økt satsing på de tre store tverrfakultære satsingene fra 2016, og foreslår i den anledning at LV-satsingen bør ligge på følgende nivå fra 2016:

- LV-satsingen bør forvalte anslagvis 40 KD-stillinger (PhD, Postdoc)
- LV-satsingen bør ha anslagvis 20 mill per år i frie midler for å følge opp LV-strategien på tvers av fakulteter og i samarbeid med partnere. Det forutsettes at LV-satsingen viderefører satsinger vedtatt av MLS som løpet utover 2014.

FORELØPIG FORDELING 2015 - MLS, BIOTek, NCMM

Beløp i hele 1000	2015	Justert for overføring fra MLS til BiO	Forklaring
MLS			
Basis			
Stipendiater og postdocs	21 280	19 698	*MLS overfører midler til 2 phd stillinger til BiO
Ny livsvitenskapssatsning	3 413	3 413	
Øvrig MLS satsing	12 366	7 866	*MLS overfører 4,5m kr til BiO hvert år
SUM MLS	37 059	30 977	
BIOTek			
Basis			
Stipendiater før 2009	1 582	3 164	*MLS overfører midler til 2 phd stillinger til BiO
Forskningsområder (slått sammen)	14 197	18 697	*MLS overfører 4,5m kr til BiO hvert år
Resultater			
NFR midler	1 243	1 243	
EU midler	649	649	
Publ poeng	557	557	
SUM BIOTek	18 228	24 310	
NCMM			
Basis			
Forskningsområde Husleie	1 425	1 425	
Forskningsområde kompensasjon ekstraareal og infrastruktutgifter	1 061	1 061	
Nye stip/ postdoc i 2014	2 262	2 262	
Resultater			
NFR midler	602	602	
EU midler	904	904	
Publ poeng	302	302	
Satsninger			
Fripro	715	715	
NCMM (MLS)	8 500	8 500	
SUM NCMM	15 771	15 771	
TOTALT MLS, BIOTek, NCMM	71 058	71 058	
TOTAL BEVLGNING FRA UIO/KD	71 058	71 058	
DIFF	0	0	

3. Implementering og videre plan

Styringsgruppen mener at dersom LV-satsingen med budsjett vedtas i Universitetsstyret i desember, bør et LV-styre oppnevnes umiddelbart. Dermed kan aktiviteten som er foreslått i denne rapporten igangsettes tidlig på nyåret 2015 slik at et vakuum i sentrale LV-aktiviteter etter at MLS opphører ved utgangen av 2014 kan unngås. Samtidig bør BiO og NCMM overføres teknisk og administrativt til MED fra og med 2015.

De formelle avgjørelsesprosessene som må til for å legge LV-satsingen og sentrene i MEDs rapporteringslinje bør kunne løpe parallelt med, eller umiddelbart i etterkant av, at satsingen vedtas i universitetsstyret.

Styringsgruppen anbefaler at det settes av anslagvis 2.0 årsverk til ledelse og administrasjon av LV-satsingen ved UiO m/partnere. Disse ressursene tilsettes ved MED. Videre bør LV-satsingen utstyres med en bredt sammensatt ledergruppe som sammen med faglig leder og administrativ ressurs forbereder saker til styret for LV-satsingen. Leder for BIO og NCMM bør inngå i denne ledergruppen sammen med faglige ressurser fra de sentrale fakultetene pluss de viktigste partnerne.

4. Forholdet til UiOs strategi for Livsvitenskap

UiOs nylig vedtatte strategi for Livsvitenskap inneholder seks kapitler, og styringsgruppen mener det kan være avklarende å peke på hvilke deler av strategien vi mener at LV-satsingen skal ta seg av:

1. Kap 1: Styrke kvalitet og samhandling i forskning

Dette området står sentralt i LV-satsingen slik den foreslås her, med instrumenter som i stor grad vil bidra til å realisere ambisjonene i dette kapitlet.

2. Kap 2: Rekruttere, utdanne og utvikle talenter

Sentrale instrumenter som foreslås, kanskje særlig etablering av "konvergensmiljøer", vil bidra til å utvikle forskertalenter. Utdanning forøvrig overlates i all hovedsak til fakultetene som eier utdanningen. LV-satsingen skal imidlertid kunne stimulere til utvikling av tverrfakultære utdanningstilbud som fremmer konvergens slik MLS har gjort tidligere.

3. Kap 3: Fremme innovasjon innen livsvitenskap for miljø og helse

Det er i skrivende stund noe uklart i hvilken grad og på hvilken måte dette kapitlet skal involvere LV-satsingen utover at LV-satsingen skal stimulere til innovasjon fra forskning og forskningsbasert utdanning.

4. Kap 4: Tverrgående - Livsvitenskap, etikk og samfunn.

LV-satsingen ønsker å favne videre enn de tradisjonelle LV-fakultetene, MN, MED og OD, men vil i første omgang arbeide for å inkludere psykologi fra SV, men også ha økt fokus på å trekke med samfunnsfag, juss og humaniora i tråd med LV-strategien.

5. Kap 5: Tverrgående - Samspill og internasjonalisering

Dette området står sentralt i LV-satsingen slik den foreslås her, med instrumenter som i stor grad vil bidra til å bygge relasjoner internasjonalt, hvor f. Eks. EU-finansiering står sentralt, og regionalt, hvor samspillet med OUS og HSØ fremheves som sentralt.

6. Kap 6: Tverrgående – Infrastruktur

Dette området er også adressert som en av oppgavene hvor LV-satsingen skal bidra. Det samme gjelder i forhold til at LV-satsingens investering skal inngå som et ledd i posisjoneringen av Livsvitenskapsbygget.