



**Rektor**  
**Universitetsdirektørens kontor**  
**P.b. 1072 Blindern**

**MLS<sup>UiO</sup>**  
**Molecular Life Science**  
**- et tverrfakultært forskningsområde ved UiO**  
*Områdestyret*  
Postboks 1117 Blindern  
N-0317 Oslo  
Telefon: +47 22 84 05 85  
Telefaks: +47 22 84 05 01  
E-post: [toree@ulrik.uio.no](mailto:toree@ulrik.uio.no)

**Kopi:** Forskningsadministrativ avdeling

**Dato:** 10.03.2010

**Saksnr.:**

### **Prinsippskisse for organisatorisk plassering av Bioteknologisenteret og Norsk senter for molekylærmedisin**

Da universitetsstyret på møte 25.11.08 vedtok å etablere MLS<sup>UiO</sup> ble alle EMBIOs funksjoner og ansvarsområder videreført i den nye enheten. Når det gjaldt det overordnede strategiske ansvaret for Bioteknologisenteret (BiO) og Norsk senter for molekylærmedisin (NCMM) var imidlertid denne videreføringen midlertidig og det ble forutsatt ”at det arbeides fram en tilfredsstillende permanent organisatorisk løsning for de to sentrene”.

Områdestyret for MLS<sup>UiO</sup> oppnevnte på dette grunnlag høsten 2009 en arbeidsgruppe med følgende medlemmer som fikk i oppdrag å utarbeide en prinsippskisse for fremtidig organisering av de to sentrene:

Odd Stokke Gabrielsen, styreleder MLS<sup>UiO</sup>  
Heidi Kiil Blomhoff, nestleder MLS<sup>UiO</sup>  
Anders Elverhøy, prodekan MN  
Sigbjørn Fossum, prodekan, MED

Arbeidsgruppens mandat er gjengitt i det vedlagte dokumentet. Det ble forutsatt at arbeidsgruppen skulle ha en løpende kommunikasjon med Kjetil Taskén (senterleder, BiO og NCMM), Erlend Smeland (forskningsdirektør, OUS) og styret for NCMM under sitt arbeid. Denne forutsetningen er blitt ivaretatt.

Områdestyret for MLS<sup>UiO</sup> godkjente på møte 18.01.10 den vedlagte prinsippskissen. Styret vedtok samtidig at skissen skulle sendes de tre aktuelle fakultetene for kommentarer og til styrene for BiO og NCMM for høringsuttalelser, med frist 22. februar. Denne fristen måtte i to tilfeller i ettertid forlenges med 2 uker.

Det fremgår av de mottatte uttalelsene at det er noe sprikende oppfatninger ved fakultetene og sentrene når det gjelder denne saken. Dette illustreres dessuten ved at MedFaks og MN-faks representanter i MLS<sup>UiO</sup>-styret og i arbeidsgruppen – prodekanene - har en noe annen oppfatning av hvordan den fremtidige organiseringen av sentrene bør være enn den som fremgår av fakultetenes høringsuttalelser.

Alle høringsinstansene støtter imidlertid en variant av modellen hvor begge sentrene fortsatt organiseres under MLS<sup>UiO</sup>. De divergerer bare når det gjelder om, og evt. hvor tett, en administrativ og styringsmessig samordning mellom sentrene skal foretas.



Prinsippskissen og de mottatte uttalelsene/kommentarene oversendes vedlagt for videre behandling ved universitetet sentralt.

Vi stiller oss til rådighet for universitetsledelsen dersom man ønsker å diskutere opplegget for den videre behandlingen og oppfølgingen av saken.

Til orientering kan opplyses at MLS<sup>UiO</sup>-styret skal sluttbehandle innstillingen om tilsetting av senterleder ved NCMM på møte 22.03.10 før denne oversendes universitetsstyrets tilsettingutvalg.

Med vennlig hilsen

Odd Stokke Gabrielsen  
styreleder

Tore Ellingsen  
adm. koordinator

# Organisatorisk plassering av Bioteknologisenteret (BiO) og Norsk senter for molekylærmedisin (NCMM) etter EMBIOs nedleggelse

## Trinn 1- prinsippskisse.

### Overordnede betraktninger

Arbeidsgruppen som her har utredet en fremtidig organisering av Bioteknologisenteret (BiO) og Norsk senter for molekylærmedisin (NCMM) etter EMBIOs nedleggelse, har lagt til grunn for analysen og forslagene at dette gjelder noe mer enn bare en praktisk organisering. Disse to sentrene er strategiske konstruksjoner som må sees i sammenheng med UiOs ambisjon om å være et ledende internasjonalt forskningsuniversitet. BiO og NCMMs berettigelse er størst om de blir virkemidler til å komme dit, om de fungerer som strategiske virkemidler for å realisere UiOs ambisiøse strategiske plan. Det finnes flere slike strategiske instrument som vil kunne komplettere hverandre. Det tverrfakultære MLS<sup>UiO</sup> er en type strategisk instrument med mandat å bidra til bedre forskning gjennom å styrke det tverrfakultære samspill og oppnå bedre koordinering mellom fakultetene på et sentralt forskningsområde. De SFFer vi har innen dette forskningsområdet er et annet viktig instrument - de representerer våre flaggskip og samler våre beste miljøer i kraftfulle sentre. BiO og NCMM er begge komplementære instrument med en egen profil, hvor det særegne er at de fungerer som mekanismer for internasjonal rekruttering av unge talenter til UiO. Både BiO og NCMM er ment å være intellektuelle kuvøser, inkubatorer for å odle frem forskertalenter som har vist lovende takter, men enda ikke er fullt meritterte. BiO og NCMM er derfor anderledes instrumenter enn både satsinger og SFFer, men fyller en særegen funksjon.

### Mandat

#### Universitetstyrets behandling

I fremleggsnotatet til universitetstyrets møte 25.11.08 da MLS<sup>UiO</sup> ble vedtatt etablert, var følgende bestilling lagt inn i fremleggsnotatet (under headingen "Vurderinger av programskissene"):

*"Det er en forutsetning at det arbeides fram en tilfredsstillende permanent organisatorisk løsning for de to sentrene BiO og NCMM."*

#### Sitat av vedtak i områdestyret for MLS<sup>UiO</sup>

*Arbeidsgruppen gis i oppdrag å tydeliggjøre og analysere de to hovedmodellene for Bioteknologisenterets (BiO), mulige organisatoriske plassering de kommende fem år: (1) Fakultetsmodellen hvor BiO legges organisatorisk som en enhet under et fakultet som MN eller MED, og (2) MLS-modellen hvor BiO gis en fornyet funksjon som et fakultetsuavhengig strategisk instrument for life science forskning ved UiO. Førende for arbeidet må være å finne løsninger som sikrer ivaretagelse av forskningskvalitet og senterets unike rolle i internasjonal rekruttering av unge talenter. Arbeidet må også gjennomgå senterets administrative struktur og rapporteringslinjer med henblikk på forbedringer uansett modell, samt gjennomgå langtidsbudsjett og finansieringsmodell. Arbeidsgruppen skal komme med konkrete anbefalinger i sin konklusjon. Det forutsettes at arbeidsgruppen har grundige drøftinger med BiOs leder. Arbeidsgruppen gis også i oppdrag parallelt å analysere innplasseringen av Norsk senter for molekylærmedisin (NCMM) i UiOs organisasjonsstruktur. Fordi NCMMs virksomhet er regulert i avtaler med hhv. EMBL, HSØ og NFR, må forslag til justeringer og tilpasninger i senterets administrative struktur og rapporteringslinjer være i samsvar med disse avtalene. Arbeidsgruppen skal komme med konkrete anbefalinger i sin konklusjon. Arbeidsgruppen skal levere sin rapport innen den dato styret bestemmer.*

### Arbeidsgruppen

Foreliggende prinsippskisse er utarbeidet av en arbeidsgruppe som har bestått av:

- Odd Stokke Gabrielsen, styreleder MLS
- Heidi Kiil-Blomhoff, nestleder MLS
- Anders Elverhøi, prodekan MN
- Sigbjørn Fossum, prodekan MED

I tillegg har forslag vært drøftet med Kjetil Taskén (BiO, NCMM), Erlend Smeland (Forskningsdirektør OUS), og styret for NCMM.

## Kort om de to sentrene

### Bioteknologisenteret i Oslo (BiO)

Bioteknologisenteret ble etablert i 1989 som et senter plassert direkte under universitetsstyret. Etter at EMBIO ble opprettet, med virkning fra januar 2001, var styringsgruppens første store oppgave å utarbeide en plan for reorganisering av senteret, bl.a. med utgangspunkt i Fenstadutvalgets anbefalinger. EMBIOs plan forelå i september 2001. Universitetsstyret godkjente planen våren 2002. Arbeidet med reorganisering ble påbegynt i 2003 etter at ny senterleder (Kjetil Taskén) hadde tiltrådt.

Reorganiseringsprosessen av senteret er nå (ved starten av 2010) tilnærmet fullført og det fremstår i dag som et profilert senter med en annen bemanning og innretning enn det tidligere Bioteknologisenteret. Senteret har i dag 6 forskningsgrupper (plantallet var 7-8) og totalt, inklusive teknisk- og administrativ stab, vel 90 tilsatte. Det er foretatt internasjonal rekruttering av yngre gruppeledere som tilsettes for 5 år, med fornyelsesopsjon på ytterligere 5 år etter internasjonal evaluering. Med denne rekrutteringsprofilen er det et klart uttalt mål å skape en kilde til fremtidig rekruttering til faste stillinger ved andre enheter ved UiO. Senteret driver i tillegg flere kjernefasiliteter som tilbyr tjenester for alle aktuelle forskningsmiljøer ved UiO og er dessuten knutepunkt for forskerskolen innen molekylærmedisin ved UiO.

Senteret har for tiden en administrativ stab bestående av kontorsjef, én økonomikonsulent (som også utfører økonomiarbeid for MLS<sup>UiO</sup>), én konsulent (kontorfunksjoner, arkiv etc.) og én IT-konsulent (brukerstøtte for BiOs ansatte). Senteret har i 2009 et inntektsbudsjett på 62,2 mill. kroner, hvorav 27,7 mill. kroner over UiOs (inkl. MLS<sup>UiO</sup>s) budsjett, 18,7 mill. kroner fra Forskningsrådet og 15,8 mill. kroner fra andre eksterne kilder. Overføring fra 2008 på 8,3 mill. kroner kommer i tillegg. Totalbudsjettet for 2009 var dermed på 70,5 mill. kroner.

### Norsk senter for molekylærmedisin (NCMM)

NCMM ble etablert i 2007 som en nasjonal samarbeidsinstitusjon med the European Molecular Biology Laboratory (EMBL), samtidig med tilsvarende sentre i Sverige og Finland, under the Nordic EMBL Partnership. NCMM er opprettet som et samarbeidstiltak mellom UiO (som vertsinstitusjon), Forskningsrådet og Helse Sør-Øst. Senteret er under oppbygging og det er foretatt internasjonale utlysninger av stillingen som senterleder og to gruppelederstillinger (etter samme modell som ved BiO). Tre etablerte grupper ble assosiert med senteret ved opprettelsen og utgjør en kjerne av fremragende forskere som utgjør en grunnstamme i NCMM. Det er gruppene til Ole Petter Ottersen, Kjetil Taskén og Stefan Krauss.

Stillingen som administrativ leder er besatt høsten 2009 og det er foretatt utlysning av en økonomikonsulentstilling. BiOs senterleder, Kjetil Taskén, har siste året også fungert som senterleder ved NCMM i påvente at stillingen besettes på mer permanent basis. Det er for tiden et nært administrativt samarbeid mellom NCMM og BiO. Senteret kjøper f.eks. i 2009/2010 IT- og HMS-tjenester fra BiO.

Senteret er lokalisert i Forskningsparken, i nær tilknytning til BiO, men med noder i Bygning for preklinisk medisin. Det har for 2010 - da man regner med at regulær drift vil bli startet opp - en samlet inntektsramme (statlige midler) på ca. 24 mill. kroner, hvorav 7 mill. kroner fra UiO, 7 mill. kroner fra Helse Sør-Øst og 10 mill. kroner fra Forskningsrådet. Det forutsettes at man (i likhet med BiO) i tillegg vil bygge opp en betydelig portefølje av tilleggsfinansiering fra andre eksterne kilder etter hvert som gruppeledere tiltrer og driften kommer i gang. Ved full drift er senteret planlagt å ha en størrelse analog med den BiO har i dag.

### OVERSIKT GRUPPER VED BiO

#### **Kjetil Taskén**

Kontrakt fra 01.08.03 til 31.07.11  
(åremålsstilling som senterleder, fornyes hvert 4. år)

#### *Bemanning:*

12 postdocs/forskere  
8 stipendiater  
5 fra forskerlinjen på medisin  
3 teknikere  
1 administrativ stilling

#### **Hilde Nilsen**

Kontrakt fra 01.07.04 til 30.06.14  
(fornytt én gang)

#### *Bemanning:*

6 postdocs/forskere  
4 stipendiater  
1 masterstudent

#### **Bernd Thiede**

Kontrakt fra 01.05.05 til 30.04.15  
(fornytt én gang)

#### *Bemanning:*

1 postdoc  
1 stipendiat  
3 teknikere

#### **Farrukh Chaudhry**

Kontrakt fra 01.04.05 til 31.03.12  
(kan forlenges til 31.03.15 etter ny evaluering)

#### *Bemanning:*

3 postdocs/forskere  
4 stipendiater  
6 fra forskerlinjen på medisin  
1 tekniker

#### **Ian Donaldson**

Kontrakt fra 01.10.05 til 31.10.12  
(kan forlenges til 31.10.15 etter ny evaluering)

#### *Bemanning:*

2 stipendiater  
1 tekniker

#### **Michael Leitges**

Kontrakt fra 01.10.06 til 30.09.11  
(er ennå ikke evaluert for ny 5-års periode)

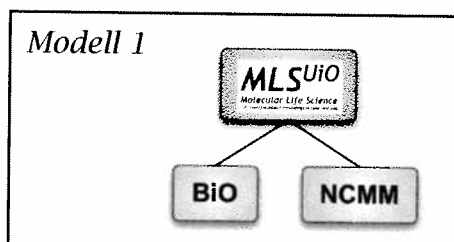
#### *Bemanning:*

3 stipendiater  
1 tekniker

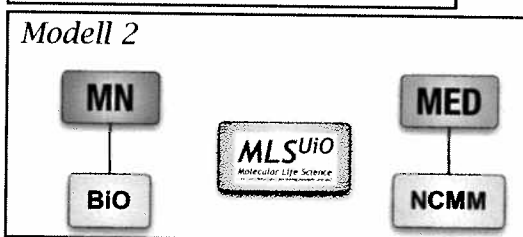
# Samspillet MLS-BiO-NCMM: ulike tenkbare organisasjonsmodeller

Før konkrete organisasjonsmodeller presenteres, er det på sin plass å minne om noen grunnleggende forhold. Idag ligger både BiO og NCMM i linjen under MLS<sup>UiO</sup>. Begge sentrene er hovedsaklig lokalisert i Forskningsparken. Det siste åpner for effektiv samkjøring av administrasjon og felles tjenester. Det er også vært å merke seg at senterleder for BiO idag er konstituert leder for NCMM. Stilling som senterleder for NCMM er utlyst og leder for BiO er en av søkerne. Selv om ikke organisasjonsmodell skal lages i forhold til konkrete lederkandidater, er det innlysende at valg av løsning for det ene senteret kan påvirke valg for det andre. Det er videre klart at organisasjonsmodeller bør avklares før endelig ansettelse av nye leder. Vinduet for å få til en avklaring er nå, men varer ikke lenge.

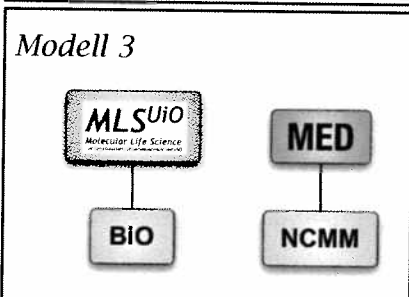
Flere modeller tenkelige. Disse er visualisert nedenfor.



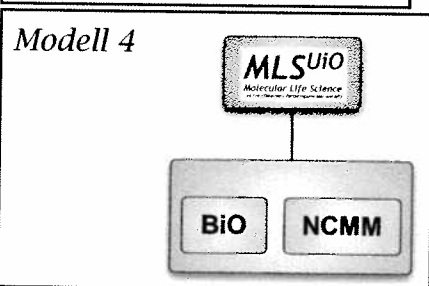
**Modell 1: MLS-tosenter-modellen:** BiO og NCMM begge under MLS<sup>UiO</sup> som to strategiske instrumenter for UiO-satsingen på «molecular life science».



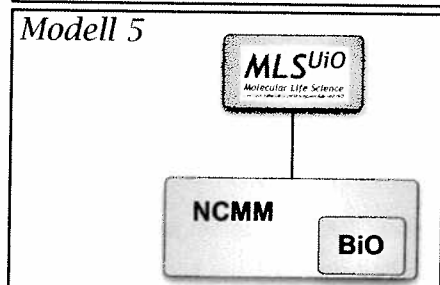
**Modell 2: Den rene fakultetmodellen:** BiO lagt til MN og NCMM lagt til MED



**Modell 3: Splitt modellen:** BiO beholdes under MLS, mens NCMM legges til MEDfak



**Modell 4: Koordineringsmodell med to godt samordnede, men uavhengige sentre:** Avhengig av graden av og innholdet som legges i samordning vil gi ulike varianter av en slik modell.

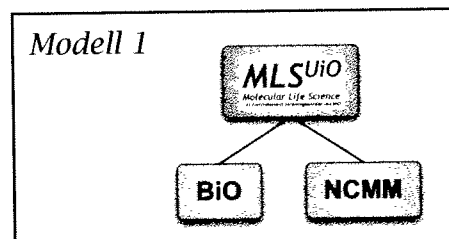


**Modell 5: Fusjonsmodell hvor BiO inkorporeres i NCMM**

# Modell 1 - MLS-tosenter-modellen

## Organisering og problemstilling

I denne modellen legges BiO og NCMM begge i linjen under MLS<sup>UiO</sup> som to separate strategiske instrument for satsingen. Dette tilsvarer i praksis dagens modell. Det betyr imidlertid ikke at modellen er avklart i sitt innhold. De to linjene er pr idag svært ulike, noe som til dels skyldes særlige avtaler og ekstern finansiering av NCMM. Det er bl.a. et styre for hvert av sentrene med ganske ulik representasjon og mandat. NCMM har stor grad av autonomi og det er styret for NCMM som godkjenner ansettelser av gruppeledere, ja endog av direktør, uten krav til at dette godkjennes av overordnet linje. I kontrast til dette, er det MLS-styret som godkjenner de viktigste sakene for BiO (senterleder og gruppeleder-tilsetninger og forlengelser, årsrapport m.v.). Det foreligger ikke noe mandat som beskriver ansvarsdeling og rapporteringslinjer mellom MLS og NCMM, mens det foreligger et slikt mandat som regulerer forholdet mellom EMBIO og BiO. Etter at EMBIO ble nedlagt og funksjoner overtatt av MLS<sup>UiO</sup>, må også ansvarsdeling og rapporteringslinjer mellom MLS<sup>UiO</sup> og BiO gjennomgås og oppdateres.



I tillegg til formelle sider ved linjen, blir et sentralt spørsmål også følgende: Hvis disse sentrene skal være instrumenter for MLS-satsingen, hvordan kan områdestyret for MLS ha innflytelse på sentrenes strategier? Dette er en toveis problemstilling - hvordan sikre god strategisk dialog mellom områdestyret for MLS<sup>UiO</sup> og lederen(e) for NCMM og BiO?

## MLS-BiO aksens i modell 1: BiO som strategisk instrument for MLS

En kort pro et con analyse kan illustrere fordeler og ulemper ved å ha BiO plassert i linjen under MLS<sup>UiO</sup>:

### Pro

- BiO kan utgjøre et kraftfullt instrument for MLS-satsingen hvis riktig innrettet og brukt
- Å la BiO ligge direkte i linjen under MLS<sup>UiO</sup>, heller enn under et fakultet, er i tråd med argumentasjonen som Underdal-komiteén brukte da den konkluderte med at EMBIO best ville fungere som en fakultetsuavhengig konstruksjon.
- BiO i sin reorganiserte form i linjen under EMBIO/MLS<sup>UiO</sup> har vært et vellykket prosjekt.
- Målsettingen som lå til grunn ved reorganiseringen av BiO er langt på vei realisert.
- Dagens ledelse av BiO har vært avgjørende for senterets suksess.
- Dagens ledelse av BiO har uttrykt klar skepsis til om senterets strategiske rolle vil kunne bli like godt ivaretatt underlagt et fakultet.

### Contra

- Å la BiO ligge under MLS<sup>UiO</sup> går imot et generelt ønske fra sentral ledelse om å ha færrest mulig sentre frakoblet ordinær linjestruktur ved UiO.
- Et strategisk instrument krever dynamikk og turnover - hvis alle gruppeledere ved BiO blir forlenget ved midtveisevaluering og ingen nye grupper etableres, blir det langt mellom de vinduer som åpner for strategisk innflytelse. BiO kan derfor bare fungere som et instrument med lang tidshorisont. Hvor lang turnover man får i praksis gjenstår å se.
- Et fakultetsuavhengig BiO kan lett bli uteglemt når strategier legges ved fakultetene, med den følge at BiO ikke regnes med eller tas i betraktning som medspiller.

Dersom man lykkes i etablere et godt samvirke mellom BiO og områdestyret for MLS<sup>UiO</sup>, vil flere av ulempene ved en slik organisatorisk innplassering kunne minimaliseres. Konklusjonen må være at pro-argumentene samlet veier tyngst og at en slik plassering har potensiale til å forbli vellykket.

Neste spørsmål blir da hvordan man optimaliserer aksens mellom BiO og MLS<sup>UiO</sup>? Noen sentrale problemstillinger for en god akse vil være:

- På hvilken måte vil BiO best kunne tjene som et strategisk instrument for MLS-satsingen?
- Hvordan sikre god strategisk kommunikasjon mellom BiO og MLS<sup>UiO</sup>?

- Hvordan definere en god arbeidsdeling og ansvarsdeling mellom de to nivåene? Idag har BiO to ulike styre å forholde seg til: et lokalt styre og områdestyret for MLS<sup>UiO</sup>. På hvilke punkter bør dette systemet revideres?
- Hvordan skape eier-interesser for BiO hos fakultetene?
- Hvordan bidra til at BiO utgjør en ressurs for forskere ved alle tre fakultet?
- Hva er BiOs rolle i grenseflaten mot OUS/HSØ?

Denne modellen er en variant av det som i mandatet beskrives som «*MLS-modellen hvor BiO gis en fornyet funksjon som et fakultetsuavhengig strategisk instrument for life science forskning ved UiO*». Det må derfor defineres hva som ønskes lagt inn i BiOs funksjoner og målsetting for at senteret skal svare til en slik beskrivelse. Følgende elementer fra dagens innretning kan være aktuelle å ta med i en slik presisering:

- Senteret skal drive forskning av høy kvalitet.
- Senteret skal ha en særlig rolle i å fremme internasjonal rekruttering av unge talenter og her fungere som en inkubator for fremragende yngre forskere som senere kan rekrutteres inn i faste forskningsstillinger ved UiO.
- Senteret skal bidra til internasjonalisering av forskning ved UiO.
- Senteret skal bidra til UiO fellesskapet ved å tilby kjernefasiliteter som det er interesse for.
- Senteret kan drive forskerskole med en profil som er i tråd med strategiske føringer fra MLS<sup>UiO</sup>.
- Senteret skal drive rekruttering av yngre talenter som driver forskning innen tema som er relevante for fakultetene MN, MED eller OD. Dette for å fasilitere senere rekruttering i faste stillinger.

Det siste punktet er verd en særlig kommentar. Hvis BiO skal fungere som en inkubator for å bygge opp gode forskere som på et senere tidspunkt skal være sterke søkere til faste stillinger ved fakultetene, da blir spørsmålet hvordan fakultetenes innflytelse bør være for å sikre slik relevans. Man kan spørre om ikke god forskning er nok? Kanskje ikke. Man må også sikre seg sterke kandidater på områder som fakultetene satser på. På et vis bør fakultetene derfor ha innflytelse på retning og tema. En måte vil være via forskningsdekanenes representasjon i områdestyret for MLS<sup>UiO</sup> som kan være med å sikre en relevant innretning på utlysninger for gruppelederne i senteret. En interessant lærdom fra NCMM er den filosofi som EMBL-direktør Ian Mattaj insisterte på i tidlige diskusjoner ved UiO: mest mulig åpne utlysninger for å sikre seg de beste talentene, men koblet med en resonans/relevans-vurdering under evalueringen av søkerne. I denne siste fasen kan fremtidig målinstitusjon ha innflytelse. Mao, fakultetene bør ikke bidra til retning og relevans primært ved utforming av utlysninger som snevrer for mye inn tematisk, men fakultetene kan kreve at det må finnes miljø som kan ta imot og ha interaksjon med kandidaten før endelig ansettelse foretas.

## MLS-NCMM aksene i modell 1: NCMM som strategisk instrument for MLS

Denne aksene trenger å bli tydeligere definert. Slik det er idag er eneste beskrivelse av denne aksene det som står i §4.2 i avtalen mellom UiO og HSØ, sitat: «*NCMM innplasseres organisatorisk hos prosjektansvarlig, Universitetet i Oslo, for tiden under den interfakultære styringsgruppen for "Molecular Life Sciences", EMBIO. Styret rapporterer til UiOs ledelse via EMBIO.*» Etter at MLS<sup>UiO</sup> har overtatt alle EMBIOs funksjoner, er dette å forstå slik at NCMM-styret rapporterer til UiOs ledelse via MLS<sup>UiO</sup>.

Den korte beskrivelse som foreligger i avtalen med HSØ er en rapporteringslinje. Det betyr at det må defineres hva som skal rapporteres og når, og hvordan MLS<sup>UiO</sup> videreformidler rapport til sentral ledelse. I tråd med linjen, kanaliseres hele NCMMs økonomi idag gjennom MLS<sup>UiO</sup>. Det som mangler og som bør klarere defineres, er hva som ligger i linjeansvaret, mao hvilken rolle MLS styret skal ha som overordnet i forhold til NCMM-styret og hvilken fordeling av ansvar og myndighet som gjelder.

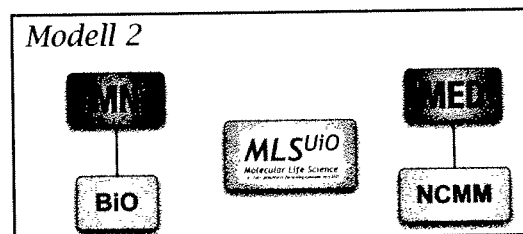
Når denne presiseringen av linjeansvar skal gjøres, er det noen sentrale problemstillinger som bør ivaretas:

- På hvilken måte vil NCMM best kunne tjene som et strategisk instrument for MLS-satsingen, innenfor de rammer som avtalene bestemmer?
- Hvordan bidra til at NCMM utgjør en ressurs for forskere utenfor senteret?
- Hvordan sikre god strategisk kommunikasjon mellom NCMM og MLS<sup>UiO</sup> ?
- En god ansvarsdeling mellom de to nivåene må ta hensyn til overordnet modell - dvs utfallet av foreliggende prinsipp-skisse bør være klart. Linjen kan gis ulikt innhold avhengig av om MLS-NCMM

aksen skal sees uavhengig av MLS-BiO aksene eller ikke. I en samordningsmodell (se nedenfor) vil det være ønske om en større grad av harmonisering av de to aksene enn om MLS-NCMM og MLS-BiO aksene forblir helt uavhengige akser.

## Modell 2: Den rene fakultetmodellen: BiO lagt til MN og NCMM lagt til MED

Denne modellen svarer til modellen som i mandatet er beskrevet som «Fakultetsmodellen hvor BiO legges organisatorisk som en enhet under et fakultet som MN eller MED».



Det kan hevdes at fordi MLS<sup>UiO</sup> er et strategisk organ for life science forskningen ved hele UiO, så vil denne rollen kompliseres av at organet samtidig skal ha linjeansvar for to spesifikke sentre. Disse vil dermed få en annen oppmerksomhet og en annen behandling enn øvrige enheter ved UiO som er relevante for MLS-satsingen. En enkel løsning på dette dilemmaet ville være å fristille MLS<sup>UiO</sup> helt fra linjeansvar og plassere begge sentrene under et fakultet. Fordi nedslagsfeltet for life science forskningen primært er ved MED, MN og OD fakultetene, hvorav de to første er de to klart største, kan det argumenteres for at en frikobling av begge sentrene representerer frigjøring av en økonomisk verdi og en sentral investering som bør fordeles noenlunde rettferdig mellom de to største aktørene av fakultetene her. En naturlig konsekvens av et slikt resonnement ville være at om NCMM legges under MED (som klart ville være mest naturlig), så bør BiO legges under MN.

En kort pro et con analyse kan illustrere fordeler og ulemper ved en slik løsning:

### Pro

- MLS<sup>UiO</sup> blir fristilt fra å ha linjeansvar for særskilte enheter.
- For MN: BiO har tema som er MN-relevante, som f eks modellorganismer (*C.elegans*). Hilde Nilsens forskning er relatert til DNA reparasjon som tematisk også foregår ved MN-enheter som IMBV. Donaldsons forskning innen bioinformatikk er klart MN-relevant. Det samme kan sies om proteomikk-forskningen til Thiede.
- For MED: Taskéns forskning er klart medisinsk relevant. Det samme kan sies om flere av BiOs gruppeledere: Nilsens forskning er relatert til DNA reparasjon som tematisk også foregår ved MED-enheter som CMBN. Chaudry har en tilsvarende tematiske relasjon til CMBN. Musegenetikeren Michael Leitges er også klart tematisk relevant for MED. osv.
- For MED: Dagens konstituerte leder av NCMM er medisiner, med permisjon fra sitt professorat ved MED.
- For begge: Teknologisk - både proteomikk og bioinformatikk er relevante, samme er chemical biology.

### Contra

- En slik flytting ville kunne skape en uklar identitet i strukturen. Disse sentrene er ikke SFFer, heller ikke institutter. Deres særegne rolle og funksjon kan gjøre at de ikke umiddelbart finner en naturlig plassering i forhold til andre enheter ved fakultetene.
- Det er fare for manglende entusiasme fra BiO og NCMM selv - ved en slik tradisjonell plassering er det ikke lenger unike strategiske instrumenter.
- Fare for manglende entusiasme fra MED for BiO og fra MN for NCMM - da sentrene glir langt unna interessefeltet.
- Fare for økonomisk beskjæring - sentrene vil komme under press om like forhold for alle og dermed kan de miste noe av sin kompetitive profil.
- Dagens ledelse av BiO har uttrykt klar skepsis til å bli lagt under et fakultet.

Dersom man skulle gått for en slik modell måtte også fakultetene utfordres. Hvis BiO og NCMM ble tilknyttet hhv MN og MED, hvordan ville fakultetene innplassere sentrene i sin struktur og hvilke visjoner ville fakultetet ha for disse? Likevel vil ikke komiteén gå inn for et slikt forslag. Det er liten entusiasme å spore både i komiteén og hos sentrale aktører som modellen har vært luftet for. Komiteén har enda til gode å høre noen



som ivrer for dette forslaget. Gevinsten ved å frigjøre MLS<sup>UiO</sup> fra linjeansvar oppveier ikke ulempene ved at sentrene kan miste noe av sin særegne profil og sin pionerånd.

## Modell 3: Splitt modellen: BiO beholdes under MLS<sup>UiO</sup>, mens NCMM legges til MED-fak

Denne modellen er en kombinasjonsvariant av modell 1 og 2.

### Pro

- NCMMs hensikt er å styrke avansert molekylærmedisinsk forskning og å fremme translasjonsforskning. Det kan hevdes at dette er klart medisinske målsettinger, og at NCMM derfor hører naturlig hjemme i linjen under Det medisinske fakultet.

### Contra

- Kompliserer samordning av økonomi, administrasjon og felles tjenester - to rapporteringslinjer for virksomhet som for en stor del er geografisk er samlokalisert.
- Løsningen innebærer at MED tilføres økte midler fra sentralt hold svarende til budsjettposten som utgjør UiOs bidrag til NCMM i hhv til avtalen med HSØ og NFR. Dette kan oppleves som «skjevfordeling» fra MN, og man kunne frykte for at MN ville kreve å bli kompensert ved en slik ordning, noe det neppe vil være rom for i en stram økonomisk situasjon.
- Modellen vil blokkere for muligheten av felles leder dersom det skulle være aktuelt.
- NCMM vil i mindre grad bli tverrfakultært. Det kan hevdes at dagens translasjonsforskning er avhengig av såvel MN-basert teknologi som MED-basert klinisk kompetanse, og derfor med fordel kan holdes under en tverrfakultær paraply.

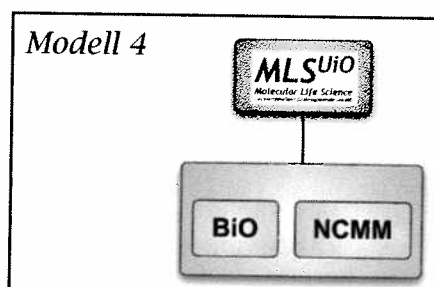
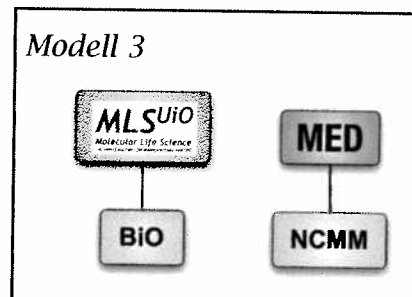
Mange av de samme betraktningene som ble gjort for modell 2, gjelder også her. Komitéen vil på samme måte som for modell 2 ikke anbefale modell 3.

## Modell 4: Koordineringsmodell med to godt samordnede, men fortsatt uavhengige sentre

Dette er en modell som vektlegger interaksjon mellom de to sentrene og hvor organisasjonsmodellen er slik at det legges til rette for å optimalisere denne interaksjonen. Likevel er dette en modell hvor de to sentrene beholdes som uavhengige og ulike enheter.

### Pro

- Det er en rekke faktorer som tilsier at de to sentrene bør kunne ha stor grad av interaksjon. NCMM og BiO er i høy grad samlokalisert i Forskningsparken. Det er leiet lokaler i Forskningsparken til NCMM som nå pusses opp for å ta i mot nyansatte (investering ca 8 mill i nye laboratorier). Det ligger derfor til rette for å lage et faglig miljø med høy grad av gjensidig interaksjon.
- Videre er de to sentrene begge basert på en EMBL-inspirert modell med internasjonal rekruttering av unge gruppeledere som gis gode betingelser for å etablere uavhengige forskningsgrupper. Denne inkubator-filosofien er altså felles.
- Et av hovedargumentene for å legge NCMM hovedsaklig til Forskningsparken var å profitere på de fasiliteter som der er bygget opp og som UiO har investert betydelig midler i. BiO har stort innslag av teknologiplattformen som kan betjene et større miljø, så som proteomikk og chemical biology.
- Både BiO og NCMM er sett i relasjon til øvrige enheter ved UiO (og OUS) relativt små, og det burde være unødvendig å bygge opp separate administrative enheter for såpass små enheter. Samordnet administrasjon og samordning av tekniske tjenester er derfor argument for en koordineringsmodell.



## Contra

- Modellen sier at strukturen skal legges til rette for koordinering og samordning (illustrert med grått felt), men det er uklart hva dette innebærer i praksis så lenge sentrene skal bestå som uavhengige.

## Modell 5: Fusjonsmodell hvor BiO inkorporeres i NCMM

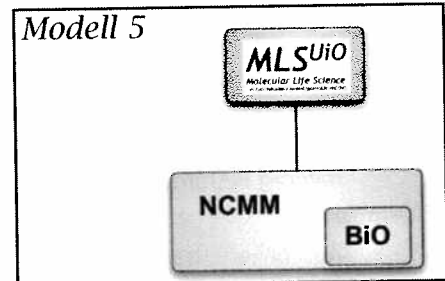
Dette er variant av modell 4 hvor samordningen er tatt helt ut og man er over i en fusjon av NCMM og BiO til et samlet senter og hvor NCMM gjøres til overordnet enhet.

### Pro

- Her vil alle samordningsgevinster kunne tas helt ut, med én leder, en rapporteringslinje, felles administrasjon, felles laboratoriefasiliteter etc.
- NCMM har ved sin kobling til EMBL et tydelig internasjonalt synlig prestige-flagg. NCMM bør derfor være overordnet enhet i fusjonen, heller enn BiO, utfra synliggjøringshensyn.
- En fusjon ville resultere i en økt kritisk masse og skapt et samlet miljø av nødvendig størrelse for å kunne hevde seg og bli synlige på den internasjonale arena.
- En fusjon ville skapt en økonomisk stor nok enhet til å bli mer robust og mindre sårbar overfor enkeltpersoners bortfall.
- Den finske søsterorganisasjonen FIMM har gjort noe som ligner på dette (se nedenfor).

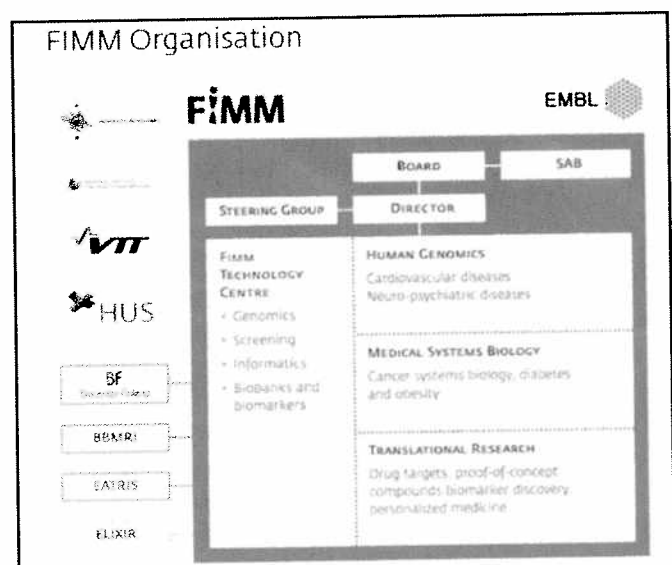
### Contra

- Modellen ville føre til at BiO i realiteten vil bli underlagt det relativt autonome NCMM-styret, noe som vil føre til at områdestyret for MLS i langt mindre grad enn idag ville kunne påvirke utviklingen ved senteret. Det er vanskelig å se hvordan dette harmonerer med at BiO skal være et strategisk instrument for MLS<sup>UiO</sup>. NCMM-styret er i høy grad autonomt, og med BiO underlagt NCMM ville de fleste viktige avgjørelser om BiO bli bestemt i NCMM-styret.
- De to sentrene har ulik finansiering, ulike styrer med ulik representasjon i sine styrer, og det ligger avtaler til grunn for NCMM som det har tatt lang tid å forhandle. Det vil være komplisert å reforhandle disse avtalene og utfallet ville være usikkert.
- Det er grunn til å tro at HSØ ikke umiddelbart vil godta at «styrkeforholdet» mellom UiO og HSØ forrykkes vesentlig som vil skje ved en slik modell. Det er en fare for at HSØ kunne se dette som en uheldig utvikling sett fra deres ståsted, noe som setter deres investering i NCMM i fare på sikt.
- En fusjon synes å bli mindre tverrfakultær dersom den medisinske profilen rendyrkes.



Den finske parallellen til NCMM, FIMM (The Institute for Molecular Medicine Finland) har en organisasjonsstruktur som minner om den som her foreslås, ved at det eksisterende «Finnish Genome Center» ble fusjonert med FIMM da dette ble etablert. Genomsenteret utgjør nå en separat seksjon av FIMM under navnet «FIMM Technology centre». Dette fungerer som en nasjonal teknologiplattform organisert under FIMM.

Det kan argumenteres for at BiO har et større innslag av teknologi og service-orientert virksomhet enn det som er tenkt inn i NCMM. Proteomikk og bioinformatikk ble etablert som en del av det reorganiserte BiO mhp å fungere som service også utover BiOs egne rekker. Senere er særlig «Chemical biology» plattformen blitt



bygget opp og representerer en viktig plattform for fremtidig forskning. Til en viss grad finnes det derfor en parallell mellom BiO og «Finnish Genome Center», som ville kunne være et argument for en tilsvarende løsning i Oslo.

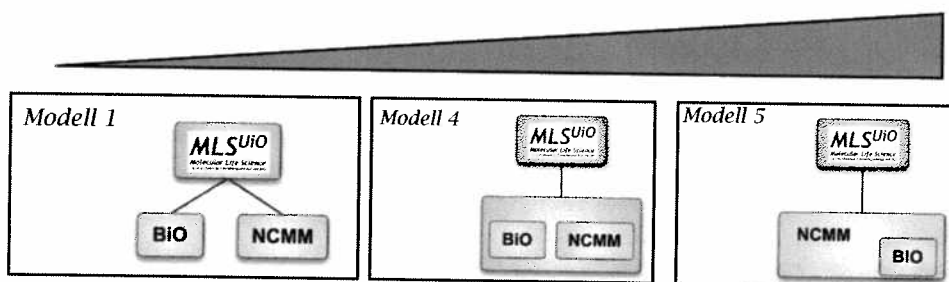
En radikal variant av fusjonsforlaget ville være å la områdestyret for MLS<sup>UiO</sup> ivareta all styrefunksjon for begge sentrene. Dette ville kreve en revisjon av sammensetning og av avtaler som beskriver disse.

Det synes imidlertid klart at frihetsgraden for å endre organisasjonsstruktur er mindre for NCMM enn for BiO. Dette forhold speiles også i følgende passus fra mandatet: *Fordi NCMMs virksomhet er regulert i avtaler med hhv. EMBL, HSØ og NFR, må forslag til justeringer og tilpasninger i senterets administrative struktur og rapporteringslinjer være i samsvar med disse avtalene.* Et kritisk punkt blir derfor om modell 5 er utenfor eller innenfor det handlingsrom man har. Uformelle drøftelser på høyt nivå ved hhv UiO og HSØ tyder på modell 5 kan være vanskelig å fremme. Noen av motargumentene er gjengitt som contra-punkter over.

## Analyse av modellvalg - anbefalt kompromiss

Når valg av modell skal drøftes, velger vi utfra drøftelsene over å konsentrere oss om modell 1, 4 og 5, dvs modeller som har til felles at både BiO og NCMM forblir i linjen under MLS<sup>UiO</sup>. Forskjellen i disse modellene ligger i grad av organisert interaksjon mellom de to sentrene, fra to helt adskilte organisasjoner med felles rapportering til MLS<sup>UiO</sup> i modell 1 til full fusjon i modell 5.

### Interaksjon BiO-NCMM



**Modell 1** er den av de mulige modellene som trolig vil være minst kontroversiell fordi den svarer i hovedsak til dagens praksis. Om den skulle velges, må den klargjøres nærmere ved å oppdatere og presisere forholdet mellom BiO og MLS<sup>UiO</sup>. Funksjon og sammensetning av det lokale styret som BiO idag har i tillegg til sin rapporteringslinje til MLS-styret, må også gjennomgås. Hovedargumentet mot valg av modell 1 er at den i liten grad utnytter og tar hensyn til potensialet som ligger i å ha to sentre med lignende filosofi og forskning samlokalisert. De to enhetene hver for seg er også relativt små. Modellen krever to senterledere.

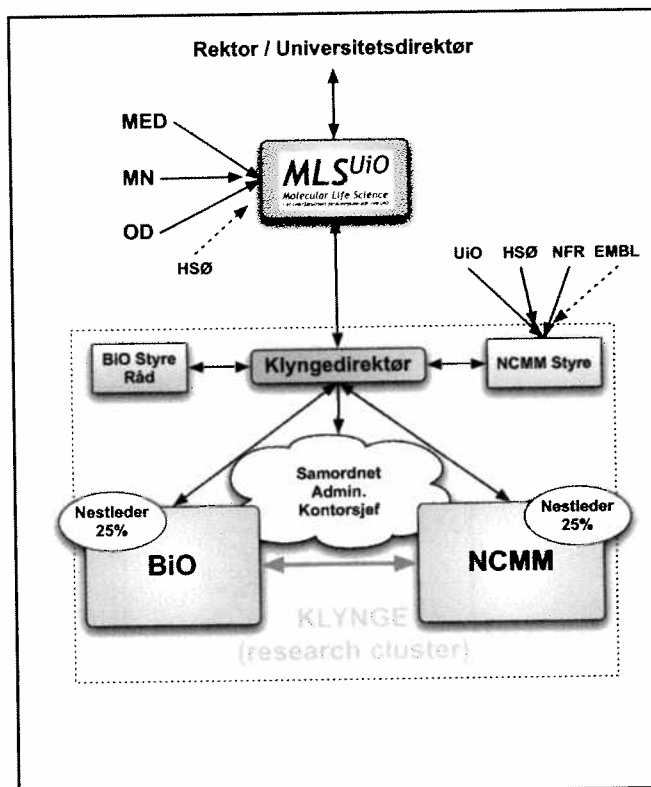
**Modell 5** er den av de mulige modellene som har gjort interaksjonen til hovedansvarlig. Man får et senter med en bedre kritisk masse og som økonomisk og personalmessig ville være mer robust. Sett innenfra kan denne modellen trolig ansees å være den enkleste med et styre, en administrasjon og en linje og samtidig maksimalt samspill internt. Sett utenfra (fra «eierne») har den likevel noen ulemper som er tungtveiende. Sett fra HSØ sin side er det grunn til å anta at modellen kan vekke bekymring for at UiO her tar et tyngre grep om NCMM enn det som ligger i avtalen mellom UiO og HSØ. En langvarig og tung avtaleprosess lå bak etableringen og samfinansieringen av NCMM. Utfallet er usikkert om avtalen nå skulle måtte reforhandles. Sett fra MLS-styrets side, vil trolig denne modellen bli betraktet som om man gir fra seg betydelig innflytelse ved å legge BiO under et autonomt NCMM-styre. Senteret vil da i større grad enn i dag bli et rent medisinsk orientert senter og dets rolle i en tverrfakultær satsing kan det bli stilt spørsmålstegn ved.

**Modell 4** er å betrakte som et forsøk på kompromiss og på å utnytte interaksjonen bedre enn i modell 1, men uten å gå til den ytterlighet som modell 5 representerer. For at denne modellen skal gi mening, må det presiseres nærmere hva som ligger i gråsonen, mao hva som konkret menes med to godt samordnede, men fortsatt uavhengige sentre. Nedenfor gjøres et forsøk på slik presisering og organisasjonsmodellen kan illustreres som vist i figur (neste side).

Et sentralt konsept her er å betrakte de to sentrene som uavhengige, men likevel så beslektede at de kan sies å utgjøre en «klynge» (research cluster). Dette er et konsept som MN har tatt i bruk for å organisere flere av

sine sentre og grupperinger innen materialforskning. Fakultetet vedtok nylig formelle retningslinjer for en klyngemodell (se Saksnr.: 35/08 til MN-fakultetsstyret Møtedato: 26. oktober 2009). Ved et tilsvarende grep anvendt her, endrer man ikke på NCMM-styret med sin representative sammensetning. NCMM-senteret forblir eneste anliggende for dette styret. BiO må av praktiske grunner ha en form for lokalt styre eller råd for å sikre medinnflytelse fra ansatte og for å håndtere lokale saker. Det bør imidlertid vurderes om det er hensiktsmessig at dette styret har en så bred representasjon som idag. Dagens styre har f.eks. en representant fra hhv MN og MED, mens det kan argumenteres for at fakultetsforankringen bør gå via MLS-styret. Videre har styret eksterne representanter. Dersom styret for BiO primært er tenkt å fungere som et råd for daglig drift til hjelp for senterets leder, kan det argumenteres for at eksterne representanter ikke er naturlig da det gir inntrykk av et styre med større tyngde enn tiltenkt. Her er det rom for forenkling.

Et kritisk element i modellen er følgende: Dersom i ntensjonen om god koordinering skal kunne sikres i praksis, krever det en samlet ledelse. Uten dette vil klyngekonseptet trolig bare bli en papirkonstruksjon. En leder med ansvar for begge sentrene og dermed med ansvar for god koordinering mellom dem, blir avgjørende. Vi har derfor foreslått en «klynge-direktør» som en tung lederstilling som står for strategisk, vitenskapelig og daglig ledelse av begge sentrene i klyngen. I den grad det kreves kan hvert av sentrene ha en nestleder av en nærmere bestemt %-stilling for å avhjelpe klyngedirektøren i lokal ledelse. Angitt stillingsprosenten for nestlederne i figur er tentativ og kan også være ulik for de to sentrene. Det må understrekes at ansvarsvolumet her ikke er større enn det en instituttleder har ved et lite til middels stort institutt ved UiO. Klyngedirektøren kan i denne modellen forholde seg til en samlet felles administrasjon som er finansiert fra hhv BiO og NCMM sine budsjetter etter nærmere avtaler. Klyngedirektør driver her to godt koordinerte sentre som begge enheter tjener på. I omfang bør ikke dette være mer krevende enn det en instituttleder med to store avdelinger må håndtere. NCMM-styret fører tilsyn med det felles finansierte prosjektet NCMM og klyngedirektør rapporterer til dette styret om prosessen. I saker som gjelder BiO, søker klyngedirektøren råd hos sitt BiO-styre. Klyngedirektøren får også en nøkkelrolle i å samvirke og kommunisere med MLS-styret slik at begge sentrene får den tilsiktede rolle som strategisk instrument for UiO i MLS-satsingen.



For å implementere en slik modell må reglene for tilsetning av senterleder gjennomgås og oppdateres. Det er tilsynelatende et hinder for en slik modell at NCMM-styret har full autonomi og kan ansette senterleder for NCMM helt uavhengig av sin overordnede linje til MLS-styret. Den overordnede linjen har idag ingen definert saksjonsmulighet eller godkjenningssfunksjon. Stillingen som leder (direktør) for NCMM har vært utlyst og de få søkerne som har meldt sin interesse, vurderes nå. Stillingen er utlyst som en 1404-stilling og søkerne blir derfor vurdert av en sakkyndig vitenskapelig komite. Senterlederstillingen ved BiO er også av samme kategori. Dersom denne modellen velges av UiO, må det finnes praktiske løsninger i den pågående tilsetningsprosessen som er akseptable for alle kontraktspartnerne her, dvs for EMBL, HSØ og NFR. En mulig overgangsløsning på kort sikt kunne være å vurdere en annen stillingskategori (1062 (direktør) eller 1538 (fagdirektør)) for klyngedirektøren dersom dette kunne forenkle tilsetningsprosedyrer i en spesiell situasjon. Likevel bør klyngedirektørstillingen slik den er tenkt i dette forslaget, fortrinnsvis være en vitenskapelig lederstilling av typen 1404.

Konklusjon:

**Komiteén ser klynge-varianten av modell 4 som den som best ivaretar de mange hensyn som her må tas. Komiteén foreslår at UiO gjør et prinsippvedtak om modell før mandat detaljeres og linjeansvar defineres nærmere for hhv MLS-BiO aksene og MLS-NCMM aksene.**



Til: Tore Ivar Ellingsen  
MLS<sup>UO</sup> - Molecular Life Science

Det medisinske fakultets sekretariat

Postboks 1078 Blindern

0316 Oslo

Forskningsveien 3A

Telefon: 22 84 53 00

Telefaks: 22 84 53 01

E-post: [postmottak@medisin.uio.no](mailto:postmottak@medisin.uio.no)

Nettadresse: [www.med.uio.no](http://www.med.uio.no)

Dato: 25.02.2010

Saksnr.: 2010/1542

Saksbehandler: Hilde Henriksen

### Høring om prinsippskisse for organisatorisk plassering av Bioteknologisenteret og Norsk senter for molekylærmedisin

Vi viser til invitasjon om å komme med kommentarer til prinsippskisse for fremtidig organisering av Bioteknologisenteret og Norsk senter for molekylærmedisin. Det medisinske fakultet støtter vedlagte kommentar fra instituttleder ved Institutt for klinisk medisin Frode Vartdal. Innspillet støttes også av instituttlederne ved de to andre instituttene ved fakultetet, Institutt for helse og samfunn og Institutt for medisinske basalfag.

Med hilsen

(SIGN)

Finn Wisløff

dekan

(SIGN)

Bjørn Hol

fakultetsdirektør



UNIVERSITETET I OSLO

DET MEDISINSKE FAKULTET

Det medisinske fakultet  
ved dekanus Finn GB Wisløff  
Det medisinske fakultets sekretariat  
Postboks 1078 Blindern  
0316 OSLO

Institutt for sykehusmedisin

Postboks 1171 Blindern

0318 Oslo

Telefon: 23 07 09 38

Telefaks: 23 07 41 19

E-post: [admin@rh.uio.no](mailto:admin@rh.uio.no)

Nettadresse: [www.med.uio.no/rh](http://www.med.uio.no/rh)

Dato: 22.02.2010

Deres ref.:

Vår ref.: 2010/-

**Innspill til fakultetets høringsuttalelse om en prinsippkisse for organisatorisk plassering av Bioteknologiøntoret (BIO) og Norsk senter for molekylærmedisin (NCMM).**

Det vises til brev fra styreleder for Molecular Life Science (MLS), Odd Stokke Gabrielsen (datert 27.01.2010), der fakultetet blir bedt om å komme med kommentarer til prinsippkissen for organisatorisk plassering av BIO og NCMM. Vi er glade for at Institutt for sykehusmedisin (ISM) får anledning til å komme med innspill til fakultetets høringsuttalelse.

Prinsippkissen er en grundig utredning, der man på en oversiktlig måte gjør rede for fordeler og ulemper med ulike måter å organisere de to sentrene på. Svakheten er at man slik vi ser det i liten grad drøfter de prinsipielle sider ved de ulike typer organisering, og dermed ikke problematiserer at man med den foreslåtte hybride modell får sammenblanding av ledelseslinjen. Dette vil igjen kunne få innvirkning på strategi, fagprofil og operative valg (herunder lokalisering) av to sentre med ulike formål og ulik finansiering og med flere aktører involvert.

En helt sentral premiss for anbefaling av valgt modell (klyngemodellen) er samordningsgevinstene med "én leder, en rapporteringslinje, felles administrasjon, felles laboratoriefasiliteter, etc.). Selv om dette kan være ressursmessig og operativt mest hensiktsmessig på kort sikt, kan det lett lage utilsiktede føringer på forskningsprofilen til NCMM. Trolig vil det veletablerte BIO få en sterk innvirkning på forskningsprofilen i nysatsingen NCMM; en forskningsprofil som ikke alltid vil være den foretrukne av NCMMs partnere i og utenfor UiO.

Vi tror at godt man kan ta ut samordningsgevinstene mellom NCMM og nærlokaliserte enheter uten at man blander sammen ledelseslinjene. Med en stringent ledelseslinje blir det lettere å rendyrke de to enhetenes strategiske og operative profil, noe som vi tror i det lange løp både vil være til fordel både for de to sentrene og for andre partnere. Vår konklusjon er derfor at man bør velge modell 1.

Med hilsen

Frode Vartdal (Instituttleder) (sign)

Randi Stene (Underdirektør)(sign)



# UNIVERSITETET I OSLO

MLS@UiO  
Postboks 1117 Blindern  
0317 Oslo

DET MATEMATISK-  
NATURVITENSKAPELIGE  
FAKULTET  
*Fakultetssekretariatet*  
Postboks 1032 Blindern  
N-0315 Oslo

Ref.:  
Blindern, 25.02.2010  
Saksbehandler: Ellen Solheim

Fysikkbygningen øst, 3. etasje

Telefon: +47 22 85 50 50  
Telefaks: +47 22 85 43 67

## **Ad høring om prinsippskisse for organisatorisk plassering av Bioteknologisenteret (BIO) og Norsk senter for molekylærmedisin (NCMM)**

Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet er i brev av 27.01.2010 blitt invitert til å kommentere prinsippskissen fra den nedsatte arbeidsgruppen.

Prinsippskissen ble sendt til følgende institutter for uttalelse:

Institutt for molekylær biovitenskap  
Biologisk institutt  
Farmasøytisk institutt  
Kjemisk institutt

Generelt mener Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet at det bør velges en modell som er uavhengig av personene involvert. Senteret eller sentrene skal ha ledere - men det er en organisasjon over som skal styre retningen på virksomheten. I tillegg er det viktig at vi får en modell som ivaretar balansen mellom Det medisinske fakultet og Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet hva angår innflytelse og representasjon.

Farmasøytisk institutt støtter arbeidsgruppens forslag, klyngevarianten av modell 4, men ønsker i tillegg at Bioteknologisenterets langsiktige rolle blir diskutert i prosessene rundt den pågående utarbeidelse av Det matematisk-naturvitenskapelige fakultets LifeScience strategi.

Institutt for molekylær biovitenskap og Biologisk institutt er opptatt av at BIO og NCMM har svært ulik funksjon, berettigelse og forpliktelser som sentre ved UiO, og ikke minst har de ulik eierskapstilknytning. De mener at dette taler mot en sammenslåing, reell eller virtuell. Konsensusmodellen som arbeidsgruppen foreslår, mener de ligger nærmere modell 5 enn modell 4, og vil føre til at BIO blir et underbruk av NCMM. Helst hadde de sett at Fakultetsmodellen, modell 2, som samsvarer med Universitetets overordnede senterpolitikk, ble fulgt. Da denne løsningen antakelig vil være kontroversiell og skape unødige uro, ønsker de å slutte seg til modell 1, dagens situasjon. En mer utfyllende redegjørelse fra de to institutter, ført i pennen av instituttleder ved IMBV, følger vedlagt.

Knut Fægri  
dekan

Jarle Nygard  
fakultetsdirektør

Hei

Vi er av fakultetet bedt om høringsuttalelse angående plassering av BiO og NCMM.

### **Bakgrunn**

Opprettelsen av sentre ved UiO kan være et strategisk virkemiddel for å fange opp nye utviklinger eller fremme fagfelt og tverrfaglig forskning som ikke er godt nok dekket i UiOs eksisterende miljø. Dagens sentre ved UiO er organisatorisk plassert på tre forskjellige nivå, under institutt, underlagt fakultet eller direkte under universitetsstyret. Direkte plassering av sentre under nivå 1 kan særlig bli et problem når disse skummer UiO-midler fra toppen av systemet uten å ha de forpliktelsene som grunnenhetene har samtidig som de er i direkte konkurranse med forskningsgrupper ved grunnenhetene om eksterne midler. Dersom et senter er vellykket og tar en mer varig form kan det argumenteres for at dets aktiviteter bør innlemmes i UiOs generelle struktur: Universitetet - Fakultet - Institutt. Dette bør gjøres både ut i fra senterets behov og ut i fra hensyn til grunnenhetene og fagene de bærer ansvar for.

Mens UiO er helt klart "eier" av Bioteknologisenteret er situasjonen for NCMM noe annerledes. Dette er et partnerskap mellom UiO, Helse Sørøst, EMBL og Forskningsrådet. Dette er illustrert ved utklipp av vedtekter, mandat og konsortieavtale for de to sentrene under.

### **Fra VEDTEKTER FOR BIOTEKNOLOGISENTERET I OSLO (BiO), § 1**

Bioteknologisenteret i Oslo (BiO) skal være et viktig element i universitetets og Oslo-regionens strategiske satsning på og virksomhet innenfor molekylærbiologi, bioteknologi og bioinformatikk, samt innenfor den nasjonale satsingen på funksjonell genomforskning (FUGE). BiO skal drive flerfaglig forskning, undervisning og formidling innen disse fagområdene i samarbeid med universitetets institutter, institusjoner og institutter utenfor universitetet, næringsliv og offentlige brukere. BiO skal gi hovedfagsveiledning og forskerutdanning i samarbeid med fakulteter og institutter ved UiO. BiO skal videre legge forholdene til rette for næringsutvikling fra senterets forskning.

### **Fra NCMM -Konsortieavtale UiO – HSØ, punkt 2**

”Prosjektets formål er å opprette og drifte norsk node i Nordic EMBL Partnership. Etablering av NCMM i Norge vil gi en større mulighet for kompetanseoppbygging innen molekylærmedisin og translasjonsforskning, og vil i tillegg styrke det internasjonale forskningssamarbeidet på dette området.”

### **Fra NCMM - Mandat Styret: Formål**

”Norsk Senter for Molekylær Medisin (Centre for Molecular Medicine Norway - NCMM) utgjør den norske noden i et nordisk senter for molekylærmedisin med partnerskapsavtale med EMBL (European Molecular Biology Laboratory). NCMM er lokalisert til Universitetet i Oslo (UiO). NCMM skal fungere som et forskningssenter innen molekylærmedisin og translasjonsforskning, og skal drives og organiseres etter de prinsipper som gjelder for EMBL.”



### **Vurdering av de to sentrenes situasjon og formål**

NCMM er således et strategisk virkemiddel hvor UiO til dels er koordinator/vertinstitusjon. Det er derfor naturlig at det er et senter direkte under nivå 1 (med MLS som buffer). Alternativet måtte være å legge NCMM under MED.

For BiO betrakter vi situasjonen noe annerledes enn for NCMM. Forskningsprofilen ved Bioteknologisenteret er mest overlappende med den på institutt for molekylær biovitenskap (IMBV, MN) og ved institutt for medisinske basalfag (IMB, MED). All faglig aktivitet som forgår ved BiO kunne vært innlemmet ved et eller begge av disse instituttene. I tillegg har BiO et ansvar for bioinformatikk, hvor det største fagmiljøet ved UiO ligger på IFI, MN. Noe av argumentet for BiOs eksistens er at det skal være en "inkubator" for gode forskere som ennå ikke er kvalifisert for faste stillinger og en spydspiss for UiO til å konkurrere internasjonalt om de beste hodene.

De to sentrene har derfor ulik funksjon, berettigelse og forpliktelser som sentre ved UiO. Dette taler i mot en sammenslåing, reell eller virtuell av de to sentrene. BiO har eksistert i over 20 år, men med reviderte vedtekter, sist fra 2005. Forskningsområdene er i dag i stor grad overlappende med eksisterende grunnenheter. Andre uttalte mål som internasjonalisering og kommersialisering har også økt i grunnenhetene. Det er derfor sannsynlig at BiOs aktiviteter kan i fremtiden innlemmes i en eller flere grunnenheter og at senteret kan legges ned som senter. En organisatorisk plassering av senteret i dag bør ikke vanskeliggjøre dette.

### **Konklusjonen**

Det er mye som taler for modell 2, fakultetsmodellen eller en variant av dette hvor BiO legges under MN mens NCMM legges under MED. Da kunne de respektive fakulteter ved en senere anledning avgjøre om det var formåltjenelig å fusere disse sentrene med grunnenheter eller å innlemme dem i nye, endrede grunnenheter.

Av hensyn til de prosesser som allerede er gjennomført er det dog lite ønskelig å gjøre store endringer på nåværende tidspunkt. Vi syntes derfor det er meget som taler for **modell 1, to sentre under MLS**. De to sentrene har ulikt eierskap og styrene har ulik sammensetning og ansvar/makt. Sentrenes ulike funksjoner vil best bli ivaretatt dersom hvert senter har hver sin faglige leder, som også har sin forskningsaktivitet i det aktuelle senter. Sammenligningen av klyngemodellen med et institutt med to store avdelinger er ikke særlig god. Et senter vil ha et snevrere forskningsprofil enn et institutt, være mer dynamisk og har eller ikke samme undervisningsansvar. Leders oppgave er derfor mer fagstrategisk enn for et institutt. Det bør også være uproblematisk å ha felles administrasjon (økonomiseksjon etc.) selv om det er to forskjellige senterledere. Sentrene har vel ikke studieadministrasjon selv om BiO organiserer noen kurs, men det er allikevel mulig at de bør ha hver sin "kontorsjef".

Vi er bekymret for at ved en organisering som anbefalt av arbeidsgruppen, en klyngemodell med én direktør, vil sentrenes profil smelte sammen til en felles biomedisinsk forskningsprofil. Muligens vil BiO ha noe mer basal forskningsaktivitet

mens NCMM vil være mer rettet mot (basale) kliniske miljøer ved MED og Oslo Universitetssykehus. Realistprofilen som MN står for, og som BiO bør ivareta, vil bli ytterligere svekket. Etableringen av NCMM burde tilsi at BiO burde dreies mer mot en MN-profil og ikke bli et underbruk av NCMM (modell 5). Konsensusmodell 4 med klyngedirektør vil, som foreslått av arbeidsgruppen er mer lik modell 5 enn 4.

Finn-Eirik



Til: Tore Ivar Ellingsen

Dato: 02.03.2010  
Saksnr.: 2010/1542  
Saksbehandler: Leif Erling Jensen

Boks 1142 Blindern  
0317 Oslo  
Geitmyrsveien 69/71  
Telefon: 22 85 20 00  
Telefaks: 22 85 23 32  
E-post: [postmottak@odont.uio.no](mailto:postmottak@odont.uio.no)  
Nettadresse: [www.odont.uio.no](http://www.odont.uio.no)

### Høring om prinsippskisse for organisatorisk plassering av Bioteknologisenteret og Norsk senter for molekylærmedisin

Det odontologiske fakultet gir sin støtte til forslaget om modell 4: koordineringsmodellen mellom to godt samordnede sentre.

Interaksjon mellom NCMM og BIO der begge har som oppgave bla. å rekruttere internasjonale unge gruppeledere som kan bygge opp fremragende forskningsgrupper, anses som viktig. Plattformene proteomikk og chemical biology vil kunne være katalysatorer i denne virksomheten. Begge befinner seg i Bioteknologisenteret der sentrene etter planen vil ligge. Det ligger også en mulig administrativ gevinst i dette, men det er å håpe at ikke modellen med klyngedirektør og nestledere blir altfor resurskrevende og komplisert.

Helse-Sørøst vil forhåpentligvis kunne slutte seg til modellen uten juridiske betenkeligheter. At to likeverdige sentre på denne måten administreres under MSLSUIO anses som en styrke. Det fremtidige samarbeidet mellom NCMM og BIO bør defineres

Med hilsen

Pål Brodin  
dekan

Tove Langhaug  
fakultetsdirektør

Leif Erling Jensen  
22852230 [l.e.jensen@odont.uio.no](mailto:l.e.jensen@odont.uio.no)

MLS<sup>UiO</sup>  
Områdestyret

22.2.2010

Saksnr.: 2010/1542

**RE: Høringsuttalelse – Prinsippskisse for organisatorisk plassering av Bioteknologisenteret (BiO) og Norsk senter for molekylærmedisin (NCMM)**

Bioteknologisenteret (BiO) har i brev av 27.1.2010 fått oversendt til høring utredning fra MLS<sup>UiO</sup> om ”Organisatorisk plassering av Bioteknologisenteret (BiO) og Norsk senter for molekylærmedisin (NCMM) etter EMBIOs nedleggelse; Trinn 1 – Prinsippskisse”.

Utredningen gjør rede for mandat, arbeidsgruppe, fakta om BiO og NCMM, presenterer fem mulige organisasjonsmodeller og en *pro et contra* analyse av disse og konkluderer med en anbefaling av en av modellene.

BiOs styre har behandlet utredningen i sitt møte 16.2.2010, høringsuttalelsen er utformet i tråd med styrebehandlingen og en endelig versjon vedtatt på sirkulasjon i styret.

BiO vil først berømme MLS<sup>UiO</sup> og arbeidsgruppen for en omfattende, god og balansert analyse av mulige modeller for organisatorisk forankring av BiO og NCMM.

På vegne av BiO vil styret knytte følgende kommentarer til utredningen:

**Bakgrunn, mandat for utredningen og BiOs behov for avklaringer**

Bakgrunn for utredningen var opprinnelig midtveisevalueringen av EMBIO som særskilt satsningsområde etter 5 år fra 2002 til 2006 (*EVA-EMBIO, An external evaluation report of EMBIO, September-October 2006*). Her tok den internasjonale evalueringskomiteen inn over seg at EMBIO som særskilt satsningsområde i tråd med UiOs policy kunne forlenges for 5 nye år, men ikke skulle eksistere utover 2011. I den forbindelse skrev evalueringskomiteen følgende i sin rapport:

Executive Summary, Side 6, under overskriften ”Other recommendations and suggestions”, punkt 11: *“EMBIO’s aim should be to make itself redundant in the University system. With this in mind, it is essential that EMBIO urgently delineates a strategy to ensure that the resources at BiO, the Miniplatforms and the FUGE funded platforms are not lost when EMBIO is terminated.”*

Om reorganiseringen av BiO og organisatorisk plassering under EMBIO skriver komiteen på side 23: *“The ongoing process of reorganization of the Biotechnology Centre and the organization of the centre under EMBIO are judged as functioning very well. It is strongly recommended not to introduce major changes that may have negative effects on the ongoing process. The evaluation committee is of the opinion that BiO both is successful and follows EMBIO’s mandate on all terms and agrees that no major changes should be introduced in the*

*way it is organised today. However, both EMBIO and BiO must keep in mind that BiO needs to remain adaptable and not necessarily become a permanent institution. At the present moment EMBIO should formulate a clear plan, with time lines, delineating how to withdraw from its specific role in BiO as the latter moves to a sustainable position within the University structure."*

Dette førte til at når EMBIO ble forlenget for fem nye år fra 2007-2011, fikk EMBIO som en del av sitt nye mandat å utrede og avklare organisatorisk forankring av BiO. I "Mandat og vedtekter for EMBIO – Styringsgruppen for "Molecular Life Science" fastsatt av Universitetsstyret 02.05.2007 fikk dette oppdraget følgende utforming i §2, kulepunkt 10 og 11: "• *Utarbeide en plan om hvordan Bioteknologisenteret skal forankres organisatorisk i framtiden. • Utarbeide, og arbeide i henhold til, en plan om å overflødiggjøre EMBIO i dagens form i løpet av neste femårsperiode hvor det inngår hvordan Bioteknologisenteret, miniplattformene, FUGE-plattformene og evt. andre aktiviteter EMBIO har startet kan videreføres."*

I forbindelse med opprettelsen av MLS<sup>UiO</sup> ble EMBIOs oppdrag overført til MLS<sup>UiO</sup> slik det fremgår av utredningens redegjørelse for Mandat, første avsnitt (Universitetsstyrets behandling 25.11.08). MLS<sup>UiO</sup> har så, som referert i annet avsnitt, utformet et mer omfattende eget mandat i forbindelse med oppnevning av en arbeidsgruppe.

Kommentar fra BiOs styre: Behovet for å endre organisatorisk plassering av BiO var begrunnet i EMBIOs nedleggelse fra 2012. Gitt at EMBIOs funksjoner, herunder funksjon som overordnet nivå for BiO og NCMM, nå er overtatt av MLS<sup>UiO</sup>, som vil ha en mye lenger virketid, bortfaller den opprinnelige begrunnelsen for å endre organisatorisk innplassering. Det åpner for at et svært relevant alternativ er fortsatt tilknytning til MLS<sup>UiO</sup>.

Fra BiOs perspektiv er situasjonen, gitt ovennevnte bakgrunn, at senteret siden våren 2007 har avventet en avklaring av organisatorisk plassering. At det har tatt tid er vel isolert sett kanskje ikke noe problem. Det har imidlertid ført til at man over samme tidsperiode og til frustrasjon for BiO har utsatt diskusjonen av de andre strategiske avklaringene senteret har hatt behov for i påvente av klarlegging av linje til UiO. Dette omfatter blant annet som det viktigste: i) Avklaring av budsjett (vi mangler fortsatt en inntektspost som var forutsatt i reorganiseringen); ii) Avklaring av antall grupper i senteret (skulle være 7-8, men er nå 6 etter en utlysning av leder for gruppe 7 hvor den tilsatte trakk seg før hun tiltrådte, og hvor MLS<sup>UiO</sup> i denne situasjonen siden har villet avvente avklaring av pkt. i over); iii) Plan for hvordan UiO sørger for å nyttiggjøre seg den strategiske investeringen som er gjort i Bioteknologisenteret ved å rekruttere unge internasjonalt fremragende forskere til gruppelederstillinger for 5+5 år og bygge disse opp.

Utredningen fra MLS<sup>UiO</sup> har form som en prinsippskisse benevnt "Trinn 1". Den adresserer i første runde kun spørsmålet om organisatorisk forankring og ingen av de andre strategiske avklaringene som senteret har behov for. Det anføres derfor at BiO i tråd med mandatet MLS<sup>UiO</sup> har gitt seg selv, også har behov for rask avklaring vedrørende pkt. i-iii over. Vi forventer at MLS<sup>UiO</sup> i trinn 2 i sin utredning også imøtekommer senterets behov ved å gå videre i å oppfylle mandatet områdestyret selv har gitt den utpekte arbeidsgruppen: "... å finne løsninger som sikrer ivaretagelse av forskningskvalitet og senterets unike rolle i internasjonal rekruttering av unge talenter. Arbeidet må også gjennomgå senterets administrative struktur og rapporteringslinjer

*med henblikk på forbedringer uansett modell, samt gjennomgå langtidsbudsjett og finansieringsmodell.*” Alternativt bes UiOs ledelse sørge for disse avklaringene.

### **Generelt om *pro et contra* analyse av organisasjonsmodeller i utredningen**

Ut i fra mandatet MLS<sup>UiO</sup> har gitt seg selv (referert over) og oppdelingen av prosessen i ”Trinn 1” (herværende utredning) og presumptivt et ”Trinn 2” som vil gi de andre strategiske avklaringene det er behov for (over) samt diskusjonen om BiOs rolle og funksjon på side 5 i utredningen fremstår det som MLS<sup>UiO</sup> planlegger først å avklare BiOs organisatoriske forankring for deretter i neste runde å se på senterets mandat og formål og eventuelt tilpasse mandatet slik at det passer med organisatorisk modell. Vanlig fremgangsmåte er imidlertid det motsatte, dvs. at organisatorisk plassering av en enhet følger av funksjon og mandat for enheten.

I tråd med denne trinnvise prosessen synes heller ikke *pro et contra* analysen av ulike organisasjonsmodeller å ta utgangspunkt i BiOs funksjon som senter og BiOs formål og mandat gitt av UiO. I stedet synes analysen i stor grad å ta utgangspunkt i mandatet for MLS<sup>UiO</sup> og analyserer modellene for organisatorisk plassering av BiO ut i fra hvordan MLS<sup>UiO</sup> best kan utøve sin funksjon, best kan utnytte BiO som strategisk element og best kan føre kontroll med og styre BiO som overordnet organ. Mens dette er et klart relevant perspektiv i analysen, mangler en analyse av hvordan ulike organisasjonsmodeller påvirker BiOs mulighet til å utøve sin funksjon.

BiOs formål er definert i Vedtekter for Bioteknologisenteret i Oslo (BiO), fastsatt av Universitetsstyret 08.09.2003 og revidert 14.06.2005, §1: *Bioteknologisenteret i Oslo (BiO) skal være et viktig element i universitetets og Oslo-regionens strategiske satsning på og virksomhet innenfor molekylærbiologi, bioteknologi og bioinformatikk, samt innenfor den nasjonale satsingen på funksjonell genomforskning (FUGE). BiO skal drive flerfaglig forskning, undervisning og formidling innen disse fagområdene i samarbeid med universitetets institutter, institusjoner og institutter utenfor universitetet, næringsliv og offentlige brukere. BiO skal gi hovedfagsveiledning og forskerutdanning i samarbeid med fakulteter og institutter ved UiO. BiO skal videre legge forholdene til rette for næringsutvikling fra senterets forskning.*

Videre fremkommer følgende fra ”Overordnede betraktninger” i utredningen: *Disse to sentrene er strategiske konstruksjoner som må sees i sammenheng med UiOs ambisjon om å være et ledende internasjonalt forskningsuniversitet. BiO og NCMMs berettigelse er størst om de blir virkemidler til å komme dit, om de fungerer som strategiske virkemidler for å realisere UiOs ambisiøse strategiske plan. ... BiO og NCMM er begge komplementære instrument med en egen profil, hvor det særegne er at de fungerer som mekanismer for internasjonal rekruttering av unge talenter til UiO. Både BiO og NCMM er ment å være intellektuelle kuvøser, inkubatorer for å odle frem forskertalenter som har vist lovende takter, men enda ikke er fullt meritterte. BiO og NCMM er derfor annerledes instrumenter enn både satsinger og SFFer, men fyller en særegen funksjon.*

BiOs kommentarer til de ulike organisasjonsmodellene vil ta utgangspunkt i senterets formål og funksjon. Det er verdt å merke seg at i henhold til gjeldende mandat har senteret et tverrfakultært oppdrag.

Et fornyet eller eventuelt nytt mandat for BiO diskuteres i utredningen på side 4-5. Forslaget her til utforming av fornyet mandat som ”*fakultetsuavhengig strategisk instrument for life science forskning ved UiO*” er i tråd med nåværende funksjon og praksis og tiltres av BiOs styre. Det er imidlertid behov for de strategiske avklaringer som er beskrevet over. Spesielt er det behov for avklaring av mekanismer for rekruttering av gruppeledere utdannet ved BiO til faste stillinger ved UiO som er tett koblet til hvordan UiO utnytter BiO som strategisk element.

Utredningen tar opp at fakultetene bør kobles tettere til strategi for rekruttering av nye gruppeledere i BiO og ha innflytelse på retning og tema for rekruttering. Slik det fremgår tenkes ikke dette utøvet primært ved økt innflytelse på utlysninger (MLS<sup>UiO</sup> vedtar per i dag utlysningsteksten etter forslag fra BiO), men gjennom at kobling til relevante miljøer og satsningsområder avsjekkes mot fakultetene før tilsetting, i tråd med det som gjøres mot kliniske miljøer før tilsetting ved NCMM. BiOs styre støtter dette forslaget, men vil påpeke at det kan være behov for ennå sterkere virkemidler for å kunne holde på gode gruppeledere. Med utgangspunkt i en aktuell sak kunne man for eksempel ved fornyelse for annen femårsperiode i BiO avklare fremtidig forankring og etablere en ”tenure track”-modell (se kommentar under).

### **BiOs kommentar til beskrevne organisasjonsmodeller**

Utredningen diskuterer fem organisasjonsmodeller. I en av disse (modell 2) foreslås BiO lagt under MN-fakultetet. I de øvrige fire modellene foreslås BiO beholdt i linjen under MLS<sup>UiO</sup>, enten som selvstendig senter (modell 1 og modell 3), eller som et senter hvor driften er koordinert med NCMM (modell 4) eller hvor BiO fusjoneres med NCMM (modell 5). I det følgende diskuteres derfor først modell 2, deretter modell 1 og 3 og til slutt modell 4 og 5.

Basis for diskusjonen i BiOs styre har vært hva som gir det beste utgangspunktet for at senteret skal oppfylle sitt mandat slik dette er nedfelt i BiOs vedtekter og definert i andre sammenhenger (referert over). For at BiO skal kunne drive fremragende forskning, fungere som et strategisk element på UiO ved å rekruttere og bygge opp unge gruppeledere og ved å utvikle nye teknologiplattformer og kunne fungere best mulig, mener BiOs styre at senteret trenger følgende (enkelte elementer utdypet mer i påfølgende avsnitt):

- Kritisk masse
- Stabil budsjettsituasjon
- Godt lokalt administrativt støtteapparat
- Plan for hvordan UiO nyttiggjør seg den strategiske innsatsen i BiO ved rekruttering av og oppbygning av unge gruppeledere
- Plan for best mulig utnyttelse av riktig skalert administrasjon og infrastruktur i forholdet mellom BiO og NCMM
- Avklart kommunikasjons- og rapporteringslinje til UiO som fungerer effektivt med adekvat grad av kontroll

### **Modell 2**

Her er BiO organisatorisk plassert under MN-fakultetet. BiO registrerer at arbeidsgruppen under MLS<sup>UiO</sup> som innbefatter forskningsdekanene for MED- og MN-fakultetene har liten entusiasme for denne modellen.

BiOs styre mener at et strategisk element som BiO vanskelig vil kunne ivaretas under et fakultet med bakgrunn i senterets tverrfakultære oppdrag, egenart med hensyn på rekrutteringsmodell og strategisk funksjon og ut i fra senterets størrelse (budsjett større enn flere MN-institutter). Man ser for seg at et valg av denne organisasjonsmodellen vil føre til nedbygging av senteret over tid. Forankring av BiO og NCMM til hvert sitt fakultet bidrar heller ikke til å bygge kritisk masse eller samordning av administrasjon og infrastruktur for de to sentrene. Ingen av BiOs behov synes derfor ivaretatt ved dette valget av organisasjonsmodell og BiOs styre gir ikke sin støtte til denne modellen.

### **Modell 1 og Modell 3**

Her foreslås BiO beholdt i linjen under  $MLS^{UiO}$  som selvstendig senter, enten parallelt med NCMM (modell 1) eller alene mens NCMM legges til MED-fakultetet.

BiOs styre mener at modell 3 gir de samme problemene med samordning og synergi versus NCMM som beskrevet for modell 2 over. Modellen synes derfor ikke å være den beste ut i fra hensynet om hvordan BiO best kan utøve sin funksjon og styret tiltrer ikke dette forslaget til organisasjonsmodell. Forholdet til  $MLS^{UiO}$  vil være det samme som for modell 1 (under).

Modell 1 innebærer opprettholdelse av *status quo* og gir muligheter for noe samordning av BiO og NCMMs aktiviteter, men med separat ledelse og administrasjon av de to sentrene. BiOs styre mener denne modellen er akseptabel, men rangerer modellen bak modell 5 og en modifisert modell 4 (forslag under). Styret forutsetter at ved valg av denne modellen vil BiOs behov for strategiske avklaringer bli gjennomgått og at det vil bli etablert klare kommunikasjonslinjer til UiO (se utdypende kommentar om forholdet BiO,  $MLS^{UiO}$  og UiO under). Ved valg av denne modellen bør videre vedtekter og styresammensetning harmoniseres for BiO og NCMM slik at sentrene forholder seg til  $MLS^{UiO}$  på samme måte.

### **Modell 4 og Modell 5**

Her foreslås BiO organisert som et senter hvor driften er tett koordinert med NCMM (modell 4) eller hvor BiO helt fusjoneres med NCMM (modell 5).

BiOs styre mener at både modell 4 og 5 kan bidra til økt masse og synergi- og samordningsgevinst og tiltrer argumentene til fordel for disse to modellene fremført i utredningen.

Styret mener modell 5 er den klart beste av de to modellene i det denne modellen tar helt ut synergi og samordningsgevinstene og har en håndterbar organisasjonsstruktur med én rapporteringslinje. Videre vil en fusjon gi et mer stabilt senter med større masse og mer stabil budsjettsituasjon. Mens NCMM vil bidra til internasjonal synlighet og med internasjonalt nettverk, vil BiO bidra med infrastruktur og etablerte driftsrutiner som NCMM som nytt senter mangler. I et scenario hvor de to andre partnerne i NCMM, Forskningsrådet og Helse Sørøst, henholdsvis har et 10- og 5-års perspektiv på sin deltagelse og medfinansiering, vil en fusjon som gir et betydelig større budsjett fra UiO, bidra til å sikre at UiO vil kunne opprettholde den prestisjefylte EMBL-tilknytningen for senteret uavhengig av de andre partenes deltagelse utover fem eller ti år. Det forutsettes at BiO forblir synlig etter en slik fusjon slik at den internasjonale anerkjennelse BiO har oppnådd i sin 20-årige virkeperiode ikke forspilles.



Utredningen fremfører fire motargumenter mot modell 5: at BiO da vil underlegges det mer autonome NCMM-styret, at implementering av denne modellen vil forvanskes av reforhandling av konsortieavtalen om NCMM, at HSØ ikke vil ønske velkommen en økning av UiOs deltagelse i NCMM og at fagprofilen vil kunne dreie i retning molekylærmedisin og bli mindre aktuell for MN-fakultetet.

BiOs styre mener motargument 1 og 2 vil kunne betjenes ved at UiO utpeker sine tre styrerepresentanter i NCMMs styre blant medlemmene i områdestyret for MLS<sup>UiO</sup>. NCMMs styre vil dermed kunne fungere som et underutvalg under områdestyret. I og med at styrerepresentasjonen fra de andre partene i NCMM-styret opprettholdes og siden partene fritt kan bytte ut sine styrerepresentanter vil ikke dette måtte medføre noen endring av konsortieavtalen. Konsortieavtalen gir uansett UiO kontroll med NCMM. BiO-styret mener videre at en styrking av NCMM med BiOs ressurser og dermed en styrking av UiOs egenandel som vertskap for NCMM, må være en fordel for et fusjonert senter og dermed for alle partene som deltar i henhold til konsortieavtalen (motargument 3). Til sist mener BiO-styret at med de ambisjonene MN-fakultetet har om å styrke sin posisjon innen Life Science-området, vil det være en fordel å ta større eierskap både til bioteknologi og molekylærmedisin og at et fusjonert BiO/NCMM ikke burde være til hinder for dette (motargument 4).

Vedrørende modell 4 mener BiOs styre at fordelene med denne modellen er at BiO forutsettes opprettholdt som en synlig enhet (se kommentar til modell 5 over). Styret mener imidlertid at det er betydelige problemer med den foreslåtte utformingen av denne modellen slik den er beskrevet på side 9 og 10 i utredningen under ”Analyse av modellvalg – anbefalt kompromiss”. Modellen innebærer en to-nivå ledelse og rapporteringslinjer til tre styre, herunder områdestyret for MLS<sup>UiO</sup>, BiOs styre og styret for NCMM, samt en ikke nærmere definert, fristilt eller samordnet administrativ enhet som ikke synes å være i linjen under ledelsen av noen av de to senterne. Ved valg av denne modellen vil BiOs styre anbefale at man søker å beholde en ett-nivå ledelse, at man legger administrasjonen i linjen i hvert senter og heller forutsetter samordning, delte stillinger og/eller krysskjøp av administrative tjenester. Videre vil BiOs styre anbefale at man fortsatt søker å etablere én rapporteringslinje, for eksempel ved ett felles styre med sammensetning som foreslått under omtalen av modell 5 over.

#### **Utfyllende kommentarer med hensyn på hvordan BiO best kan utøve sin funksjon**

Det vises til ovenstående analyse av hva BiO trenger for best å kunne utøve sin funksjon (6 kulepunkter). Enkelte av kulepunktene utdypes her:

Kritisk masse: BiO består i dag av 6 forskningsgrupper som har fem års funksjonstid og kan fornyes en gang. Det antas at disse vil rotere ut igjen i løpet av annen fem-årsperiode. BiO forventer i gjennomsnitt at gruppen forlater BiO år 7 til 8 i det ingen gruppeleder forventes å ville vente til år 10 med å skaffe seg annen stilling. BiO tror derfor at rotasjon av grupper i senteret vil være mer dynamisk enn MLS<sup>UiO</sup> synes å forvente (side 4, modell 1, contra pkt. 2). I en slik situasjon er senteret sårbart for at flere grupper forlater senteret samtidig siden man da vil miste mye aktivitet for en periode. Et antall på 7-8 grupper som forutsatt i senterets organisasjonsplan vil gi mer stabil drift. Mulighetene for å se BiO og NCMM under ett vil også gi større total masse og sikre jevnere drift.

Stabil budsjettsituasjon: BiO har i perioden fra 2003 kontinuerlig måttet argumentere for de økningene i budsjett som var forutsatt da betingelsene for reorganiseringen ble forhandlet i 2003. Senteret mangler fortsatt en inntektsstrøm før inntektssiden av budsjettet for et senter med 7 grupper er på plass. En del av senterets budsjett bevilges som rundsum til MLS<sup>UiO</sup> og fordeles videre. En del av budsjettet bevilges som øremerkede midler (stipendiatstillinger) selv om planen for senteret innebærer at hver gruppeleder får disponere rundsumbevilgninger, noe som innebærer et misforhold mellom bevilgning og organisasjonsplan. Det vil være nyttig for senteret med en avklaring av skalering versus budsjettsituasjon for å unngå et vedvarende arbeid for å utløse manglende midler. Det vil videre være nyttig med en grenseoppgang av budsjett for MLS<sup>UiO</sup> versus BiO, herunder hvordan nedskjæringer og budsjettøkninger håndteres. Prosentvise kutt på hele bevilgningen til MLS<sup>UiO</sup>, men hvor MLS<sup>UiO</sup> selv erklæres som satsning og NCMM som et prosjekt med tre parter og dermed beskyttet for nedskjæringer, vil ramme BiO uforholdsmessig sterkt i forhold til andre enheter ved UiO. Budsjettøkninger i form av stipendiatstillinger til UiO/EMBIO/MLS<sup>UiO</sup> har så langt blitt fordelt til fakultetene og ikke til BiO.

Plan for hvordan UiO nyttiggjør seg den strategiske innsatsen i BiO ved rekruttering av og oppbygning av unge gruppeledere: For å fremme fremragende forskning bør BiO rekruttere de beste i mest mulig åpne utlysninger innen identifiserte fagområder hvor strategisk posisjonering av UiO er viktig. Ansettelse bør avstemmes med fakultetenes interesser for å sikre avtagere av utviklede grupper i tråd med det som skisseres i utredningen. Imidlertid brukes det mellom 15 og 20 millioner kroner per gruppe over en 7-10 års periode gitt tilfredsstillende utvikling. BiOs styre er derfor av den oppfatning at videreføring av disse gruppene hvor gruppeledere har vært identifisert ved kompetitive internasjonale utlysninger på ansettelsestidspunktet og hvor fornyelse kun skjer etter omfattende og streng evaluering kanskje bør "sikres" for eksempel ved at det ved fornyelse etter 5 år samtidig avtales eller planlegges for hvor en gitt gruppe fra BiO vil kunne plasseres på sikt. Dersom UiO kun legger opp til at gruppelederne ved BiO skal søke på eventuelle ledige stillinger i den ordinære strukturen ved UiO stiller man seg helt åpen for konkurranse, er sårbar for "timing" av ledige stillinger og risikerer at andre universiteter i Norge og internasjonalt i stedet høster av den strategiske investeringen UiO har gjort. Videre kan man si at dersom UiO ikke har noen plan for anvendelse av det strategiske arbeidet som gjøres med oppbygning av grupper ved BiO bortfaller potensielt noe av hensikten med den strategiske innsatsen BiO gjør på dette området.

BiOs forhold til UiO og MLS<sup>UiO</sup>: Utredningen diskuterer nederst på side 4 hvordan forholdet mellom BiO og MLS<sup>UiO</sup> bør være gitt et fornyet mandat som fakultetsuavhengig senter underlagt MLS<sup>UiO</sup>. Det er naturlig å knytte noen kommentarer til dette temaet. Slik dagens ledelse ved BiO opplever det har kommunikasjonen mellom BiO, UiO og MLS<sup>UiO</sup> blitt forverret i perioden fra 2007 og frem til nå. Da reorganiseringen av BiO startet i 2003 forhandlet senterleder mandat, vedtekter og budsjett med den daværende universitetsledelsen som var kommittert til reorganiseringsprosjektet. EMBIO og BiO hadde videre fra 2003 til 2007 årlige styringsdialogmøter med Rektoratet og årlige økonomistyringsdialogmøter med Universitetsledelse/ØPA. BiO senterleder hadde møte-, tale-, og forslagsrett i EMBIO Styringsgruppemøter slik det var nedfelt i BiOs vedtekter § 8, "Senterleder": "Senterleder har ansvar for å forberede saker som spesifikt gjelder BiO – også for Styringsgruppen, etter

*nærmere avtale med Styringsgruppens leder. Senterleder møter med tale- og forslagsrett i EMBIO.” og i EMBIOs vedtekter (både fra 2003 og 2007), § 3 ”Styringsgruppens sammensetning og oppnevning”: ”... Senterleder for BiO møter i styringsgruppen med tale- og forslagsrett.”*

Siden den gang har BiOs ledelse forholdt seg til to påfølgende Rektorer, fire i stilling som Universitetsdirektør/kst. Universitetsdirektør og et vekslende antall ansatte i ØPA og FA. Det har i den forbindelse vært krevende stadig å møte behov for å rekapitulere hva som har vært avtalt om reorganisering og budsjett. ”Hukommelsen” i organisasjonen sentralt oppleves i den forbindelse som kort. Videre ble EMBIO/BiO koblet av faste styringsdialog/økonomi-styringsdialogmøter med universitetsledelsen fra EMBIOs gjenoppnevning i 2007. I forbindelse med at MLS<sup>UiO</sup> ble opprettet og overtok EMBIOs oppgaver fra 2009 bestemte områdestyret for MLS<sup>UiO</sup> på selvstendig grunnlag at man ikke lenger ville la BiOs senterleder møte med tale- og forslagsrett slik det fortsatt er nedfelt i BiOs vedtekter. BiO får heller ikke sakliste til eller referater fra møter i områdestyret for MLS<sup>UiO</sup>. Det er vanskelig å se hvordan dette i nå-situasjonen bidrar til god kommunikasjon og samhandling eller muliggjør at BiO kan delta som aktivt strategisk element i det prioriterte fagområdet MLS<sup>UiO</sup>, og det synes å være et klart behov for endringer for å bedre kommunikasjonen.

### **Oppsummering**

BiOs styre mener modell 5 klart er å foretrekke for at BiO og NCMM best skal kunne ivareta sin funksjon, men mener BiO bør forbli definert som en tydelig entitet i et eventuelt fusjonert senter. Subsidiært gis det støtte til en modifisert modell 4 hvor man søker å etablere én rapporteringslinje til UiO og en minst mulig komplisert organisasjonsmodell (se forslag under omtalen av modell 4 og 5). Av de øvrige modellene er modell 1 (nå-situasjon) den som er best forenlig med BiOs mandat og funksjon, men denne gir mindre samordningsgevinst og betjener senterets behov i mindre grad enn modell 4 og 5. Det gis ikke tilslutning til modell 2 og 3 som ansees å ville legge til rette for at BiO skal kunne utøve sin funksjon i mindre grad enn det som er nå-situasjonen. Det forventes at de øvrige strategiske avklaringer BiO har behov for (se redegjørelse over) også ivaretas i den videre prosessen.

Høringsuttalelsen er enstemmig, behandlet i styremøte 16.2. og vedtatt av BiO styret på sirkulasjon i sin endelige form etter styremøtet.

BiO styret,

Liv Alver Bjørland (repr. tekn. adm. stab.)	Dr. Ole Johan Borge, Innovasjon Norge (ekst. medlem)
Dr. Ian Donaldson (repr. gruppeledere)	Professor Pål Falnes, UiO (ekst. medlem)
Trine-Lise Larsen (studentrepr.)	Professor Finn Olav Levy, UiO (ekst. medlem)
Erik Must, Fondsfinans (ekst. medlem)	Dr. Hilde Nilsen (ass. senterleder)
Nikolaus Oberprieler (repr. vit. åremålsans.)	Professor Kjetil Taskén (senterleder, styreleder)
Grunde Wibetoe (studentrepr.)	



**UNIVERSITY  
OF OSLO**

Centre for Molecular Medicine Norway  
Nordic EMBL Partnership  
P.O.Box 1137, Blindern  
N-0318 Oslo, Norway

MLS  
Områdestyret

**Date:** 8.mars 2010  
**Your ref.:**  
**Our ref.:** /NCMM

Telephone: +47 22840549  
Telefax: +47 22840506  
Email: [post@ncmm.uio.no](mailto:post@ncmm.uio.no)  
URL: [www.ncmm.uio.no](http://www.ncmm.uio.no)

## **Ang. Høring om prinsippskisse for organisatorisk plassering av Bioteknologisenteret (Bio) og Norsk senter for molekylærmedisin (NCMM)**

Vi viser til brev av 27.januar der NCMM er invitert til å avgi hørings svar. Vårt svar er behandlet i NCMMs styremøte 17.februar 2010 og styret slutter seg til følgende: Styret for NCMM (heretter kalt Styret) mener at den foreliggende prinsippskissen er relativt omfattende og grundig, men finner likevel at beskrivelsen av NCMM-senteret, med etablering og roller, nasjonalt og internasjonalt er mangelfullt beskrevet i prinsippskissen. Vi vil her spesielt påpeke senterets nasjonale rolle og ansvar. Siden dette er viktige premisser for ledelse og organisering av senteret, tillater Styret seg derfor å gi en oppsummering av senterets etablering, styringsdokumenter og ledelse, og ber om at dette følger saken. NCMM har omfattende styringsdokumenter og faglig ledelse, lokalt, nasjonalt og internasjonalt, noe som medfører begrenset grad av autonomi, jfr del 2 i høringsdokumentet. Vi viser for øvrig til UiOs konsortieavtale med Helse Sør-Øst av 9.desember 2008.

Vi gjør oppmerksom på at NCMM styrets diskusjon om denne saken foregikk i møte den 17. februar 2010. Alle styremedlemmer ( Ole Sejersted, John Torgils Vaage, Sigbjørn Fossum, Heidi Kiil Blomhoff, Vidar Steen og Ragnhild Lothe) samt interimdirektør Kjetil Tasken var tilstede under gjennomgang av dokumentet som var mottatt fra MLS. Under diskusjon om formuleringer for et hørings svar var hverken interimdirektør eller styremedlemmene Heidi Kiil Blomhoff og Sigbjørn Fossum til stede. De to sistnevnte er begge medlemmer av MLS-styret som har utarbeidet prinsippskissen.

### **Del 1**

#### **NCMM som strategisk organ for UiO**

- UiO utøver strategiske beslutninger gjennom sine medlemmer i NCMMs styre.
- UiO kan høste av NCMMs rekruttering og internasjonale nettverk til faste vitenskapelige stillinger.

- UiOs øvrige vitenskapelige ansatte og NCMM kan samarbeide om eksterntfinansierte prosjekter
- UiO kan markedsføre seg som EMBL-partner

### **NCMM-styrets kommentarer til modellene i prinsippskissen**

Styrets kommentarer er basert på en vurdering av hvilke modeller som er forenlig med utøvelse av NCMMs mandat og gjennomføring av NCMMs målsetninger. Som en konsekvens av vedtatte styringsdokumenter og ledelse for NCMM, er det for så vidt underordnet hvilken enhet på UiO som rapporterer om NCMM til Universitetsledelsen. Det sentrale i forhold til Bioteknologisenteret er lokalisering for å utnytte en stor utstyrsark og for å unngå duplisering og unødig kostnad. Videre er to av de tre basisgruppene i NCMM, Krauss og Taskéns grupper, lokalisert i fysisk nærhet i Forskningsparken. Alt samarbeid med Bioteknologisenteret kan avtalereguleres ved kjøp av hverandres tjenester, tekniske, administrative og tilgang til utstyrsenheter.

#### ***Modell 1: MLS-tosentermodellen***

Flertallet i NCMM styret støtter ikke denne modellen (se anbefaling nedenfor, side 3). Imidlertid dissenterer styremedlem John Torgils Vaage som primært ønsker denne modellen (se side 4). Styremedlem Vidar M. Steen fremhever også fordeler med en tosentertmodell i forhold til utviklingen av NCMM sitt samarbeid på det nasjonale plan, men slutter seg til styrets anbefaling av en variant av modell 4.

Flertallet i styret mener at modellen med to uavhengig styrte sentra medfører større administrative utgifter og vil ikke i samme grad medføre utnyttelse av faglig og teknologisk synergi i kontrast til modell 4.

Modellen viser ikke rollen til NCMM kontra MLS og at rapporteringslinjen til MLS må gå via styret. Siden NCMM har sine vedtatte styringsdokumenter, må nødvendigvis rollen til MLS være å påse at UiO oppfyller sine forpliktelser som prosjekteier og utnytte NCMMs tilstedeværelse strategisk på UiO.

#### ***Modell 2: Den rene fakultetsmodellen***

Denne modellen støttes ikke av NCMM-styret.

Styret finner det lite formålstjenelig å diskutere fakultetstilknytning ut fra dagens gruppelederprofil, da dette er midlertidige stillinger og profilen kan endres ved strategiske valg i en ny tilsetningsprosess.

NCMM er midt inne i sine første tilsettinger av gruppeledere og disse kan nå passe tematisk sammen med MedFak, men også med MatNat som er tungt inne i medisinsk forskning. Siden både BiO og NCMM er tverrfaglige sentra og så ulik fakultetsstrukturen, er det vanskelig å se gevinsten i en ren fakultetstilknytning. Styret ser det som en mulig risiko at en fakultetstilknytning ikke vil øke, men heller redusere potensialet for forskningssamarbeid innenfor hele UiOs Life Science miljø og redusere NCMM som strategisk element på UiO. Videre brukes både BiO og NCMM i UiOs argumentasjon overfor Kunnskapsdepartementet for UiOs Life Science satsing og byggeplaner.

#### ***Modell 3: Splitt modellen***

Samme kommentar som for modell 2.

***Modell 4: Koordineringsmodell med to godt samordnende, men uavhengige sentre***

Dette er den organisatoriske modell som flertallet i NCMM-styret støtter, utdypet i NCMMs anbefaling nedenfor.

BiO og NCMM er begge sentra bygd opp etter samme modell fra EMBL, og har tematisk og strukturelle likheter. NCMM er videre, i motsetning til BiO, et nasjonalt og internasjonalt forskningssenter med forpliktelser i forhold til dette. NCMM-styret ser at senteret vil ha en betydelig gevinst av samlokalisering og felles administrative tjenester med BiO i en oppbyggingsfase. Vi vil også forvente faglige og økonomiske gevinster av et tett samarbeid. Vi anser derfor som den beste kortsiktige løsningen at direktøren for NCMM får en delt stilling som direktør for BiO, for å sikre best mulig faglig og administrativt samordning, men at det opprettes en ny funksjon som nestleder eller daglig leder for BiO som rapporterer til direktør. Samarbeid om tekniske og administrative tjenester kan løses ved avtaler og fakturering. Modellen viser ikke rollen til NCMM sitt styre kontra MLS og at rapporteringslinjen til MLS går via styret. Dette må avklares.

***Modell 5: Fusjonsmodell hvor BiO inkorporeres i NCMM***

NCMM-styret avviser denne modellen begrunnet med de nasjonale og internasjonale forpliktelser NCMM har til forskjell fra BiO, med det faktum at NCMM er finansiert av flere partnere og man kan forvente at Helse Sør-Øst ikke vil godta en slik ordning. Videre sementerer en slik ordning en tosomhet mellom sentrene som ikke nødvendigvis er ønskelig på sikt. Det siste refererer til at NCMM er et senter for molekylærmedisin og det kan bli aktuelt å flytte hele senteret hvis mer formålstjenelig lokalisasjon og organisering tilbys i fremtiden.

**NCMM styrets anbefaling**

Styret for NCMM har veid de ulike modellene og vurdert situasjonen for NCMM på kort og lang sikt. NCMM tillater seg derfor å foreslå en variant av modell 4.

Styret ser det som en god pragmatisk og midlertidig løsning med direktør i delt stillingsandel for NCMM og BiO, med hovedstilling i NCMM, og tilsvarende redusert stilling for BiO, der BiO til daglig skal ledes av en nestleder/daglig leder. NCMM-styret ser tydelig at vedkommende person som skal være direktør og profilere to sentra får en meget krevende oppgave som må søkes løst med god faglig og administrativ støtte. NCMM har eget styre som rapporterer til MLS.

Denne ordningen kan endres på sikt, enten ved at sentrene splittes og drives uavhengig med hver sin direktør eller at de samordnes ytterligere med en felles direktør. Dette vil avhenge av faglig utvikling, nasjonalt og internasjonalt samarbeid, finansiering og ikke minst fysiske lokaler. Styret mener modellen med en organisatorisk plassering på UiO under MLS er godt forenelig med oppfyllelsen av NCMM sin prosjektplan og mål som et internasjonalt forskningssenter og flaggskip på UiO.

MLS ivaretar og utnytter den strategiske satsingen sentrene har på UiO, både ved strategiske tildelinger av midler, god utnyttelse av vitenskapelig utstyr og sørger for at UiO tar vare på eksellent kompetanse som utvikles i sentrene.

Når det gjelder personalansvar, har direktøren personalansvaret for de ansatte i NCMM. Det må diskuteres hvorvidt det er styreleder for NCMM eller styreleder for MLS som holder

medarbeidersamtale med direktøren og er førstelinje ved eventuelle personalkonflikter mellom direktøren og ansatte i senteret.

### **Dissens fra styremedlem John Torgils Vaage (en av representantene fra Helse Sør-Øst)**

”NCMM og Bioteknologisenteret har forskjellig fokus. Mens Bioteknologisenteret er en ren UiO-satsning, har NCMM viktige funksjoner for det regionale helseforetaket med OUS som en dominerende aktør, samt nasjonalt. Dette taler for at man bør velge Modell 1 med to adskilte sentre og med to forskjellige ledere.

I prinsippskissen til høring er fremhevet fordelene av en administrativ samordning av de to sentrene i Forskningsparken. Implikasjoner av en slik samordning for interaksjonen mellom NCMM og sentrale forskningsmiljøer ved Oslo universitetssykehus (OUS) er ikke drøftet.

NCMM har som formål å drive translasjonsforskning/ molekylær medisin. Det vil være sterkt ønskelig å arbeide for en fysisk samlokalisering av NCMM med parakliniske og kliniske miljøer ved OUS, for eksempel i forbindelse med en planlagt samling av regionsfunksjoner ved OUS Rikshospitalet (målbilde 2015), eller ved Institutt for medisinske basalfag (IMB) som ligger i direkte tilknytning til OUS Rikshospitalet. En tett samordning av NCMM med Bioteknologisenteret vil gjøre det betydelig vanskeligere å få dette til.

NCMM har allerede i dag en node innen nevrobiologi ved IMB bestående av to forskningsgrupper (Amiry-Moghaddam/Ottersen og Nagelhus). NCMM har dessuten stamcelleforskning som et viktig satsningsområde, representert ved en av de tre ”founding partners” (Stefan Krauss). Krauss er sentral som nestleder av nytt Nasjonalt senter for stamcelleforskning som har lagt sin kjernesatsning til IMB, som ledd i et strategisk samarbeid mellom HSØ/OUS og UiO.”

## **Del 2**

### **Etablering av NCMM**

The **European Molecular Biology Laboratory (EMBL)** ble etablert i 1974 og består av hovedlaboratoriet i Heidelberg, samt utestasjonene i Hamburg, Grenoble, Hinxton og Monterotondo. EMBL er rangert som en av verdens ledende molekylærbiologiske forskningsinstitusjoner. Finansieringen av EMBL skjer gjennom kontingenten fra de 20 medlemslandene som hver har to delegater i EMBLs styre. Det norske medlemskapet ivaretas av Kunnskapsdepartementet og Norges forskningsråd.

EMBL har åpnet for å inngå partnerskapsavtaler med fremragende forskningsmiljøer i medlemslandene. I 2003 ble en avtale inngått med Sars International Centre for Marine Molecular Biology, Universitetet i Bergen. Etter etableringen av Nordic EMBL-Partnership in Molecular Medicine, som inkluderer ett senter lokalisert i Oslo, er Norge nå med i to av i alt syv partnerskapsavtaler.

Idéen om et ”Nordic EMBL-Partnership” i molekylærmedisin kom i sin tid fra EMBL og de nordiske delegatene i EMBLs styre, og ble sterkt støttet av de nordiske forskningsrådene.

Forskningsrådene valgte ulike prosesser for å etablere sine nasjonale sentre innen den nordiske noden. Norges forskningsråd tok utgangspunkt i den åpne konkurransen om Nordic Centre of Excellence i molekylærmedisin (NoCE), der de tre vinner- og finalistmiljøene, ledet av Ole Petter Ottersen, Kjetil Taskén og Stefan Krauss, dannet kjernen i planene. Norges Forskningsråd ba UiO om å utvikle en prosjektplan for et nasjonalt senter. Vi vil her understreke at andre universiteter i Norge også meget gjerne ville være vertskap for noden og det var viktige diskusjoner hvordan senterets nasjonale rolle og ansvar kunne ivaretas og utøves.

Partnerskapsavtalen, signert i Heidelberg oktober 2007, åpner for et tettere forskningssamarbeid mellom EMBL og de tre nordiske landene, og mellom de nordiske lands deltagere. De nasjonale nodene i det nordiske nettverket har fått betegnelsene Centre for Molecular Medicine Norway (NCMM), Institute for Molecular Medicine Finland (FIMM) og Laboratory for Molecular Infection Medicine Sweden (MIMS).

*Hver partner har lang erfaring fra forskning innen spesifikke områder relevant for molekylærmedisin, og tar med seg en unik kombinasjon av ekspertise, ferdigheter og fasiliteter inn i partnerskapet, sa Iain Mattaj, leder for partnerskapets styringskomité og generaldirektør ved EMBL, i en pressemelding til signeringen i 2007. - Partnerne innenfor Nordic EMBL Partnership utfyller hverandre. Kombinasjonen av partnernes styrke gjør oss rustet til å takle noen av de mest utfordrende problemene innen biomedisin.*

*EMBLs sterke posisjon innen forskning på områder som molekylær-, cellulær- og utviklingsbiologi, bioinformatikk og strukturell biologi vil bli komplementert med Norges ekspertise innen molekylære sykdomsmekanismer og translasjonsforskning, Sveriges fokus på mikrobiologisk patogenisitet og molekylær infeksjonsmedisin og Finlands styrke innen genetisk epidemiologi, heter det videre i pressemeldingen.*

## **Styringsdokumenter**

Følgende avtaler regulerer NCMMs virksomhet og gir senterets mandat:

### ***1. Partnerskapsavtalen med EMBL***

Avtalen mellom EMBL, Universitetet i Helsinki, Universitetet i Umeå og Universitetet i Oslo, datert 18.oktober 2007.

### ***2. Prosjektavtale med Norges forskningsråd, herunder prosjektbeskrivelsen***

Kontrakt datert 15.september 2008 med vedlegg. Øremerket finansiering fra Kunnskapsdepartementet gjennom Forskningsrådet over 10 år med en opptrappingsplan til 13 mill årlig ved full drift.

### ***3. Konsortieavtale Helse Sør-Øst – UiO***

Avtalen mellom Helse Sør-Øst og UiO, datert 9.desember 2008

## **Ledelse**

I henhold til styringsdokumentene skal NCMM lede og organisere sin virksomhet slik:



### 1. NCMMs styre

#### Sammensetning:

Styret består av i alt 6 personer. UiO oppnevner tre medlemmer derav styreleder som har dobbeltstemme. Helse Sør-Øst oppnevner to medlemmer og Forskningsrådet ett medlem fra den nasjonale referansegruppen. Konsortiedeltagerne står fritt i å bytte ut sine styremedlemmer og deres vara.

#### Formål:

Styret skal ha ansvar for igangsetting av NCMMs virksomhet, inklusive ansettelse av direktør og skal videre i samarbeid med direktør sørge for senterets overordnede koordinering og fremdrift, og fatte de nødvendige beslutninger i denne forbindelse slik at følgende formål ivaretas:

- NCMM skal drive fremragende forskning og fremme kompetanseoppbygging innen molekylærmedisin / translasjonsforskning.
- NCMM skal drives og organiseres etter de samme prinsipper som gjelder for EMBL. Dette innebærer bl.a. at ingen gruppeledere får fast ansettelse, men temporære kontrakter. Gruppelederne ansettes av UiO med fem års kontrakt, bevilgning i hht. budsjett og mulighet til å fornye kontrakten en gang. Samtidig blir gruppeleder ansatt av helseforetak i bistilling i relevant sykehus (som en del av konsortieavtalen). Gruppeleder får med dette tilknytning til en klinisk eller paraklinisk avdeling hos en av konsortiedeltakerne med de rettigheter og plikter dette medfører.
- NCMM skal styrke det internasjonale forskningssamarbeidet på dette området og fasilitere utvikling av gode nasjonale og internasjonale forskningsnettverk. NCMM skal her sikre at man utnytter merverdien som ligger i å delta i en organisert struktur for samarbeid mot EMBL og med de andre nordiske nodene.
- Den norske noden skal særlig fokusere på sykdomsmekanismer ved ikke-overførbare sykdommer som kreft, kardiovaskulære og nervesystem-relaterte sykdommer, slik det er beskrevet i *"Initiative for the Establishment of a Nordic Molecular Medicine Research Centre in Co-operation with the European Molecular Biology Laboratory (EMBL)-Norwegian Node of Nordic EMBL-affiliated Molecular Medicine Centre in Oslo"* vedtatt av UiOs styre 11.5.2005 og av Divisjonsstyret for forskning i Forskningsrådet 25.8.2005.
- NCMM skal skape muligheter for å tiltrekke seg de beste talentene innen molekylærmedisin
- NCMM skal etablere en struktur for effektivt å omsette molekylærmedisinske oppdagelser til klinisk praksis, og hvor det er naturlig å bidra til kommersialisering og industrisamarbeid.

- Styret skal ha ansvar for økonomi og rasjonell bruk av den finansielle støtte senteret har fra UiO, Forskningsrådet og Kunnskapsdepartementet, samt fra konsortiedeltaker Helse SørØst.
- Styret skal bidra til et godt samarbeid mellom senteret og de kliniske miljøer som omfattes av konsortieavtalen med Helse Sør-Øst for å sikre realisering av oppgaver og ivaretagelse av forpliktelser slik det fremgår av konsortieavtale og prosjektbeskrivelse.
- Styret skal sammen med nodens leder ivareta samarbeid og interaksjon med paraplyorganisasjonen for de tre nordiske nodene for på den måten å bidra til koordinerte aktiviteter mellom de tre nodene og EMBL.
- Styret skal sammen med den nasjonale referansegruppen, oppnevnt av Forskningsrådet, bidra til at NCMM også oppfyller en rolle som et nasjonalt ressurscenter for molekylær medisin.

## ***2. Nasjonal referansegruppe***

### ***Formål***

Den norske noden i et nordisk senter for molekylærmedisin med partnerskapsavtale med EMBL (European Molecular Biology Laboratory) er lokalisert til Universitetet i Oslo (UiO). Den nasjonale referansegruppen skal ha ansvar for nasjonal koordinering og sørge for at øvrige regioner kan dra nytte av de faglige og rekrutteringsmessige muligheter EMBL-noden representerer.

### ***Sammensetning***

Referansegruppen kan ha inntil syv medlemmer. Sammensetningen skal være slik at medlemmenes samlede kompetanse i størst mulig grad dekker nodens sentrale forskningsfelt. Det skal legges vekt på geografisk spredning i sammensetningen, slik at de enkelte universitetene /helseregionene i størst mulig grad er representert. Videre skal det tilstrebes en tilfredsstillende kjønnsbalanse i sammensetningen.

### ***Oppnevning***

Referansegruppen oppnevnes av Divisjonsstyret for vitenskap. Referansegruppen velger selv sin leder. Forskningsrådet har sekretariatsfunksjon. Oppnevningsperioden er to år. Forut for Divisjonsstyrets oppnevning innhenter administrasjonen forslag fra universitetene og helseforetakene.

### ***Oppgaver***

Referansegruppen vil i etableringsfasen av EMBL-noden ha en viktig rådgivende funksjon overfor UiO og EMBL-nodens styre. Nodens styre, oppnevnt av UiO, vil være ansvarlig for drift av noden. Referansegruppen skal være representert ved leder/medlem i EMBL-nodens styre.

Referansegruppens viktigste oppgave når noden er etablert, er å sørge for nasjonal koordinering slik at øvrige regioner kan dra nytte av de faglige og rekrutteringsmessige muligheter EMBL-noden representerer. Informasjonsvirksomhet og nettverksbygging vil være viktig for å oppnå den nasjonale koordineringen og vil også kunne bidra til at flere av landets universiteter og

helseforetak inngår i nodens konsortieavtale. Referansegruppen kan gi råd om prosessen for ansettelser innenfor gjeldende avtaler.

**3. Partnerskapets styringskomité**

Koordineringen mellom de nordiske nodene og EMBL skal ivaretas av en styringskomité med to representanter fra hver av nodene og fra EMBLs ledelse. Generaldirektør Iain Mattajer leder partnerskapets styringskomité.

**4. Scientific Advisory Committee for NCMM**

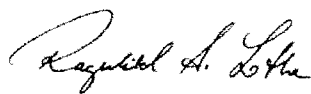
Styrevedtak i NCMM om opprettelse i 2010

**5. Scientific Advisory Committee for Nordic EMBL- Partnership Molecular Medicine**

I henhold til partnerskapsavtalen med EMBL av oktober 2005, vil det bli etablert en vitenskapelig komité bestående av eksterne eksperter, hovedsakelig fra europeiske land og av lederen fra de lokale vitenskapelige komiteene. Komiteen vil vurdere (review) hver node minst hvert fjerde år og rapportere til partnerskapets styringskomité (se 3.) om den vitenskapelige progresjonen i hver node.

Vi imøteser MLS og UiOs videre behandling av saken og stiller oss positive til å utdype styrets vurderinger dersom dette er ønskelig.

På vegne av styret,



---

Ragnhild A. Lothe  
Styreleder NCMM

