

Styrets medlemmer

Vår saksbehandler/tlf.
Lise Rydje/92 83 41 59

Vår ref.
19/638
Deres ref.

Oslo,
06.02.2019

Styreseminar/møte 2/19, 12. – 13. februar – innkalling

Vi viser til tidligere kontakt, og innkaller med dette Styrets medlemmer til styremøte 2/19, **tirsdag 12.2 kl 11:00 til onsdag 13.2 kl 11:00** på Scandic Holmenkollen Hotel, Kongeveien 26, 0787 Oslo.

Vedlagt oversendes sakspapirer. Som dere ser av sakslisten vil det være noen ordinære styresaker i tillegg til tre seminardelel. Det er satt av godt med tid til spørsmål, refleksjoner og diskusjon.

Vedr praktiske spørsmål, vennligst kontakt Lise Rydje, tlf 92 83 41 59 eller e-post: lr@forskningsradet.no

Vel møtt til det vi håper skal bli et interessant og hyggelig møte og seminar!

Med vennlig hilsen
Norges forskningsråd

John-Arne Røttingen
adm. direktør

Vedlegg

Dokumentet er elektronisk signert og har derfor ikke håndskrevet signatur

Norges forskningsråds styre

Dato: Onsdag 12. februar kl 11.00 – 13. februar kl 11:00

Sted: Scandic Holmenkollen Hotel, Kongeveien 26, 0787 Oslo

12. februar**Kl 11:00 – 11:30**

- Sak S 15/19 Godkjenning av sakslisten
Sak S 16/19 Godkjent referat 1/19, 16.01 – vedlegg
Sak S 17/19 Spørsmål om habilitet
Sak S 18/19 Orienteringer
Sak S 19/19 Internrevisjon - organisering, revisjonsplan og årsrapport – vedlegg

Kl 11:30-13:00

- Sak S 20/19 Oppnevning av porteføljestyrene – vedlegg
Sak S 21/19 Endringsarbeid i Forskningsrådet – vedlegg

*LUNSJ kl 13:00-13:50***Kl 13:50-15:20 Seminar, del 1**

- Sak S 22/19 Effektiv organisering av konkurransearenaer for forskning
– vedlegg

*Pause 15 min***Kl 15:35-17:35 Seminar, del 2**

- Sak S 23/19 Porteføljestyling av investeringsvirksomheten – vedlegg

*Pause 10 min***Kl 17:45-18:30 Seminar, del 3a**

- Sak S 24/19 Områdegjennomgang av det næringsrettede virkemiddelapparatet
– vedlegg

Aperitiff kl 19:00 - Middag kl 19:30

13. februar**Kl 08:00 – 09:30 Seminar, del 3b**

- Sak S 25/19 Områdegjennomgang

*Pause 10 min***Kl 09:40 – 11:00**

- Sak S 26/19 Budsjettfordeling 2019 – Post 53 (Sektorovergrepene forskning)
– vedlegg
Sak S 27/19 Revidering av Forskningsrådets hovedstrategi - prosess – vedlegg
Sak S 28/19 Saker til styret – hvilke og hvordan – vedlegg
Sak S 29/19 Eventuelt
Sak S 30/19 Oppsummering
- Dialog mellom styre og adm. direktør
- Dialog styret

"Grab and go"-lunsj

Norges forskningsråds styre

Dato 16. januar 2019 kl. 10:00 – 16:00

Sted Møterom Hassel 2

Tilstede:

Hilde Tonne (leder)
Kenneth Ruud (nestleder)
Mette Halskov Hansen
Eli Aamot
Kirsti Hjemdahl
Lars Harry Vorland
Pinar Heggernes
Tomas Kåberger
Eimund Nygaard
Geir Førre
Jan Magnus Aronsen
Eirin Isaksen Winsnes (ansattes representant)
Emil Solerød Jahren (ansattes representant)

Tilstede fra Forskningsrådet:

John-Arne Røttingen, administrerende direktør
Anne Kjersti Fahlvik, områdedirektør Næringsliv og teknologi
Anders Hanneborg, områdedirektør Vitenskap og forskningssystemet
Fridtjof Unander, områdedirektør Ressursnæringer og miljø
Jesper W. Simonsen, områdedirektør Samfunn og helse
Kristin Danielsen, områdedirektør Internasjonalisering
Cathrine Torp, områdedirektør Kommunikasjon
Randi Søggen, direktør administrerende direktørs stab
Kristin Oxley, administrerende direktørs stab (referent)

Andre fra Forskningsrådet:

Trine Tengbom, internrevisjon (hele møtet)
Stig Slipersæter, administrerende direktørs stab (sak 7 og 8)

Tilstede fra KD (sak 5):

Iselin Nybø, statsråd
Toril Johansson, ekspedisjonssjef
Rolf Larsen, avdelingsdirektør
Sigrid Tollefsen, seniorrådgiver
Sidsel Aarnæs Arbo, seniorrådgiver

Sak S 1/19 Godkjenning av saklisten

Vedtak: *Saklisten godkjennes*

Sak S 2/19 Godkjent referat fra HS-møte 13. des-18 – vedlegg

Utkast til referat fra hovedstyremøte 13. desember ble sendt styret 21. desember med merknadsfrist 31. desember. Det kom inn enkelte kommentarer som er innarbeidet.

Vedtak: *Referatet godkjennes*

Sak S 3/19 Presentasjon av det nye styret

Styremedlemmene presenterte sin bakgrunn og sin motivasjon for å delta i Forskningsrådets styre.

Vedtak: *Styret tok saken til etterretning.*

Sak S 4/19 Om Forskningsrådet: Vedtekter og mål, struktur, oppgaver og utfordringer

Adm. dir. presenterte kort sin bakgrunn og innledet om Forskningsrådets vedtekter, mål, roller og oppgaver.

Områdelederne og direktør for adm. dir. stab presenterte kort sin bakgrunn og sine respektive ansvarsområder. Forskningsrådet er organisert i syv områder; vitenskap og forskningssystemet, næringsliv og teknologi, samfunn og helse, ressursnæringer og miljø, internasjonalisering, organisasjon og digitalisering, og kommunikasjon.

Norges forskningsråd er den viktigste forskningspolitiske rådgiveren for storting, regjering og forvaltning og fordeler årlig vel ni milliarder kroner til forskning og innovasjon. Forskningsrådet har som mål å øke kvaliteten i norsk forskning og å fremme innovasjon og bærekraft. Forskningsrådet mobiliserer til større norsk deltakelse i internasjonal forskning og innovasjon og stimulerer til samarbeid mellom forskningsmiljø, næringsliv og offentlig sektor.

Vedtak: *Styret tok saken til etterretning.*

Sak S 5/19 Statsrådens forventninger til styret

Styremedlemmene og møtedeltagerne fra Kunnskapsdepartementet presenterte seg kort.

Statsråden takket styremedlemmene for å ha tatt på seg vervet som styremedlemmer og presenterte sine forventninger til styret. Hun understreket forskningens betydning for den nødvendige omstillingen Norge skal gjennom. Koblingen mellom forskning og verdiskapning vil bli sentral i denne. Koblingen mellom næringsliv og UH-sektor blir tema for regjeringens toppmøte om forskning i februar.

Statsråden understreket betydningen av at styret arbeider som et kollegium; styremedlemmene er personlig oppnevnt og representerer dermed ikke sin arbeidsgiver.

Hun pekte på at Forskningsrådet nyter stor tillit i sektoren og i samfunnet for øvrig. Organisasjonen har en dobbeltrolle som er uvanlig i et internasjonalt perspektiv; på den ene siden skal den gi regjeringen forskningspolitiske råd og på den andre siden skal den iverksette regjeringens forskningspolitikk. Det at ett organ innehar begge disse rollene kan være krevende og krever fingerspitzegefühl.

Statsråden understreket videre at Forskningsrådet har en viktig rolle i å vise og argumentere godt for betydningen av forskning og verdien av å investere i forskning. Det offentlige investeringer i forskning ligger nå på 1% av BNP og det kan ikke forventes store økninger i investeringene fremover.

Hun mente at styret bør sørge for bred geografisk og institusjonell representasjon i de nye porteføljestyrene som nå skal nedsettes. Ulikt geografisk ståsted gir opphav til ulike perspektiver og det er viktig å reflektere et mangfold av perspektiver i styresystemet. Knyttet til dette må styret ha et bevisst forhold til implementeringen av regionreformen og den styrkingen av de regionale forskningsfondene som denne legger opp til.

Statsråden pekte på at en av de viktigste prosjektene for regjeringen fremover vil være implementeringen av revidert Langtidsplan for forskning og høyere utdanning. Til forskjell fra forrige versjon av Langtidsplanen er foreliggende plan relativt åpen på hvordan opptrappingsplanene skal realiseres. Et annet viktig grep i ny plan er at ansvaret for opptrappingsplanene er forankret bredt i regjeringen; alle statsrådene er forskningsministre i en viss forstand – for sin sektor.

Andre viktige forskningspolitiske saker for regjeringen fremover vil være gjennomgangen av det næringsrettede virkemiddelapparatet, samt to nye meldinger; en om mobilitet og en om utdanningenes arbeidslivsrelevans. Det skal også foretas en gjennomgang av instituttsektorens betydning i forsknings- og innovasjonssystemet. Forskningsrådets synteserapport om instituttsektoren er et viktig innspill i den sammenheng. Imidlertid vil ikke regjeringen ta til følge forslaget om at kravet til størrelse for forskningsinstitutter heves fra 20 til 40 FoU-årsverk.

Statsråden understreket at Forskningsrådet må ha et fortsatt sterkt fokus på å hente hjem penger fra EU. Målet om bred norsk deltagelse i EUs forskningsprogram handler ikke bare om penger, men også om å sikre norske forskere mulighet for å delta i viktige internasjonale samarbeidskonstellasjoner.

Styret forventes også å ha et tydelig fokus på å redusere avsetningene i Forskningsrådets FoU-budsjett.

Statsråden avsluttet med å berømme Forskningsrådet for å ha tatt en aktiv rolle innenfor rammen av Plan S med å fremme åpen forskning.

Styret takket statsråden for tilbakemeldingene. De pekte på at det er positivt at styret representerer et stort mangfold, og ambisjonen er at styret som kollegium skal utnytte dette mangfoldet på en god måte, med stor åpenhet for ulike perspektiver.

De sa seg enige med statsråden i at Forskningsrådet må være en aktiv partner i å legge til rette for den omstillingen det norske samfunnet skal gjennom. De understreket at det i den sammenheng vil være viktig med god dialog mellom Forskningsrådet og Kunnskapsdepartementet. Langtidsplanens åpenhet med hensyn til implementering av opptrappingsplanene er positiv i så måte og gir en god ramme for dialog.

Styret pekte på at det vil være nødvendig åpent å adressere den potensielle spenningen mellom regionalpolitiske hensyn og kvalitetshensyn; av og til vil disse hensynene være sammenfallende, men i de tilfeller det er spenninger vil det være viktig å være tydelig på disse. Forskningsrådets rolle er ikke kun å bygge kvalitet, det er også viktig å bygge kapasitet på strategisk viktige områder. Det å bygge nye miljøer og det å støtte opp under eksisterende miljøer kan kreve ulike tilnærminger. En viktig rolle for styret blir å veie ulike hensyn opp mot hverandre, og også sørge for å utnytte komplementariteten mellom ulike hensyn og mål på en god måte.

Styret mente at det for fremtiden kan være behov for å vurdere om Forskningsrådet bør ta høyere risiko i sine investeringer, og pekte i den sammenheng på at ønsket om en betydelig økning i næringslivets forskningsinnsats gir behov for å tenke grunnleggende nytt om den næringsrettede insentivstrukturen. Virkemiddelgjennomgangen har potensiale for å legge til rette for at virkemiddelaktørene blir enda bedre støttespillere for næringslivets forskningsinnsats.

Vedtak: *Styret tok saken til etterretning.*

Sak S 6/19 Styrets forventninger til og ambisjoner for styrearbeidet

Styreleder inviterte til en rask runde rundt bordet om medlemmenes forventninger til styrearbeidet og ba også om medlemmenes vurdering av hvorvidt styrets møter for fremtiden bør være åpne.

Knyttet til spørsmålet om forventninger til styrearbeidet, pekte styremedlemmene på at det er viktig å sikre at man setter av tilstrekkelig tid i styremøtene til diskusjon, og at man primært bør ha som formål å komme frem til konsensus. Konsensusbaserte vedtak vil gi styret en klarere stemme utad. Det må imidlertid være stor grad av åpenhet for at det i en tidlig fase i diskusjonen kan være betydelig uenighet innad i styret, og styremedlemmene uttrykte en ambisjon å lufte uenighet og lytte til motargumenter. Styret understreket også at medlemmene sitter der som privatpersoner, ikke som representanter for institusjoner eller særinteresser.

Styret stilte spørsmål ved hva det innebærer at styret for fremtiden i større grad forventes å agere som et virksomhetsstyre og ba adm. dir. om å orientere om dette ved en senere anledning.

Styret etterlyste videre muligheten for å komme med innspill til utformingen av styrets agenda.

I spørsmålet om styrets møter bør være åpne eller lukkede, var det delte meninger og erfaringer blant styremedlemmene. Enkelte ga uttrykk for at selv om de hadde preferanser for en gitt modell, kunne de akseptere begge valg. Noen mente at lukkede møter var å foretrekke fordi det sikrer en åpnere debatt og bidrar til at medlemmene ikke agerer som interesserepresentanter. Andre mente at åpne møter tvert imot kan fungere disiplinerende på styremedlemmene og sikre at man i mindre grad agerer på en interessepreget måte. Det at Forskningsrådet forvalter ni milliarder offentlige kroner ble av enkelte fremhevet som en viktig begrunnelse for åpenhet omkring beslutningsprosessene.

Noen pekte på at ambisjonen om at styret skal fungere som et kollegium samtidig som det skal være stort rom for uenighet taler for at styremøtene bør være lukkede. Åpne møter kan innebære en risiko for fraksjonering og at saker i praksis avgjøres utenfor styrerommet, noe som vil være meget uheldig. Tidligere vedtak om at styrepapirer og referat skal være åpent tilgjengelig, gir også mindre behov for at møtene skal være åpne.

Diskusjonen viste at et flertall av styremedlemmene ønsket lukkede møter; styret anså ikke at det var behov for en formell avstemming. Styret diskuterte hvorvidt det ville gi merverdi å ta opp temaet som egen sak på neste møte, men konkluderte med at diskusjonen reflektere bredden i de avveininger som burde gjøres og gikk dermed til vedtak.

Vedtak: *Styret besluttet å opprettholde praksisen med lukkede styremøter.*

Sak S 7/19 Forskningsrådets porteføljestyre

Adm. dir. orienterte innledningsvis kort om de ulike endringsprosessene som Forskningsrådet arbeider med knyttet til innføring av helhetlig porteføljestyre, helhetlig søknadsbehandling, herunder standardisering av søknadstyper og prosesser, endringer i intern organisering samt ny styrestruktur med styret og 15 porteføljestyre.

Det er nå igangsatt en prosess for å sette sammen de nye porteføljestyrene, og frist for å levere forslag er satt til 18. januar. Forslag til sammensetning legges fram for styret til vedtak på møtet 12-13 februar.

Vedtak: *Styret tok saken til etterretning.*

Sak S 8/19 Mandat for Forskningsrådets porteføljestyre

Adm. dir. innledet. Vedlagt saken var utkast til mandat for Forskningsrådets porteføljestyre. Porteføljestyrenes formål er å ivareta et avgrenset ansvarsområde delegert fra styret og bidra til å realisere Forskningsrådets totale målbilde. Det åpnes for å variere antall medlemmer mellom ni og elleve ut fra at porteføljestyrene har ulik bredde i sitt ansvarsområde. Det åpnes også for at det kan være observatører i porteføljestyrene, men primært fra departementene. Minimumskravet for at porteføljestyret kan fatte beslutninger er at minst fire medlemmer er habile og deltar i beslutningen.

Styret diskuterte saken og stilte spørsmål ved det foreslåtte store antallet medlemmer i porteføljestyrene og det relativt lave kravet til beslutningsdyktighet.

Administrasjonen klargjorde at bakgrunnen for forslaget om 9-11 medlemmer er at porteføljestyrene skal ivareta en stor tematisk og faglig bredde. Erfaringsmessig vil habilitet være en utfordring for denne type styrer, noe som taler for at kravene til styrenes beslutningsdyktighet ikke bør være for stramme.

Styret diskuterte saken og mente at man bør åpne for et større spenn i antall porteføljestyremedlemmer; antallet bør kunne variere mellom 5-11 medlemmer. Bestemmelsen knyttet til beslutningsdyktighet bør endres tilsvarende; minimumskravet til beslutningsdyktighet bør settes til 3-4 habile medlemmer – avhengig av antall medlemmer i porteføljestyret. Styret ønsket videre at mandatet klargjør at det kun er departementene som kan delta som observatører i porteføljestyrenes møter.

Styret ønsket å få mer informasjon om hvordan ny porteføljestruktur vil implementeres i organisasjonen. De påpekte at endringene må planlegges og gjennomføres på en god måte. Adm. dir. orienterte om at det var igangsatt en prosess for å klargjøre roller og ansvar opp mot alle de nye porteføljestyrene.

Vedtak: *Styret godkjente forslaget til mandat med de endringer som fremkom i møtet.*

Sak S 9/19 Møteplan 2019 og 2020, inkl. årshjulsaker

Adm. dir. presenterte kort møteplanen. Styremedlemmene ble bedt om å gi innspill til styresekretær om hvordan utkastet til møteplan passer med deres respektive kalendre.

Vedtak: *Forslaget til møteplan for 2019 og 2020 revideres i henhold til styremedlemmenes innspill.*

Sak S 10/19 Oppnevning av nytt revisjonsutvalg

Trine Tengbom innledet. Høsten 2009 etablerte Hovedstyret et revisjonsutvalg med formål å styrke styrets tilsyn med Forskningsrådets virksomhet, bl.a. gjennom aktiv bruk av Forskningsrådets internrevisjon. Erfaringen med bruk av revisjonsutvalg har vært god. Ledelsen og Internrevisjonen (IR) ønsker å fortsette med ordningen.

Revisjonsutvalget skal uttale seg om prinsipielle spørsmål vedrørende IRs organisering og oppgaver. Det gjør de gjennom å:

- uttale seg om utkast til årsplaner for IR
- uttale seg om avvik i forhold til godkjente planer
- uttale seg om IRs årsrapporter og eventuelle rapporter fra de enkelte gjennomførte revisjoner

Styret mente at IR bør møte styret uten administrasjonens deltagelse en til to ganger i året.

Styret ba om at instruks for internrevisjonen justeres for å klargjøre internrevisjonens rapporteringslinjer og praktisering av disse. Det var enighet om at styret bør være ansvarlig for tilsetting og avsetting av Internrevisjonens leder.

Vedtak: *Forskningsrådet skal fortsatt ha et revisjonsutvalg.*

Det velges tre medlemmer til revisjonsutvalget:

- Eimund Nygaard, leder
- Eli Aamot
- Lars Harry Vorland

Medlemmene oppnevnes for årene 2019 til og med 2022.

Instruks for Internrevisjonen justeres for å klargjøre Internrevisjonens rapporteringslinjer og praktiseringen av disse.

Sak S 11/19 Forskningsrådets innovasjonspris – oppnevning av jury

Anne Kjersti Fahlvik innledet. Formålet med Forskningsrådets innovasjonspris er å fremheve ledende innovasjonsvirksomheter og stimulere flere til forskningsbasert innovasjon. Prisen er på 500.000,- kroner og er de siste årene delt ut under Arendalsuka i august. Endringen i styresystemet og styrets sammensetning gjør at ny jury må oppnevnes for 2019-2022.

Styret ba om at juryen som bakgrunn for sin beslutning får en oversikt over alle de nominerte til prisen, slik at man får et godt innblikk i prosessen og bakgrunnen for forslaget til vinner.

Vedtak: *Følgende oppnevnes som medlemmer av juryen for Forskningsrådets innovasjonspris 2019-2022:*

- *Hilde Tonne, juryleder*
- *Geir Førre*
- *Eimund Nygaard*
- *Kirsti Mathiesen Hjemdahl*
- *Pinar Heggernes*
- *Jan Magnus Aronsen*
- *John-Arne Røttingen*

Sak S 12/19 Muntlige orienteringer

- Styreleder ba om at punktet om muntlige orienteringer for fremtiden kommer som agendapunkt to eller tre.
- Adm. dir. varslet at administrasjonen vil legge frem en sak på neste styremøte med formål å sette rammer for hvilke saker styret bør involveres i og på hvilket stadium i sakene det er mest hensiktsmessig å involvere styret.

Vedtak: *Styret tar orienteringssakene til etterretning.*

Sak S 13/19 Eventuelt

Ingen saker

Sak S 14/19 Oppsummering

Dialog mellom styret og adm. dir.

- Styret ba adm. dir. om en vurdering av hvordan kravene til omstilling og effektivisering påvirker de ansattes arbeidshverdag. Adm. dir. mente at organisasjonen kan håndtere de endringene man nå står ovenfor gitt at prosessen med gjennomføring av ekstraordinære kutt i administrasjonsutgiftene nå avsluttes. Krav om ytterligere ekstraordinære kutt vil imidlertid gi behov for å kutte i tjenestetilbudet. Styret ba om en nærmere orientering om effektiviseringsprosessene på neste styremøte, herunder informasjon om grepet med sletting av spesialrådgivernes mertid.
- Styret ba om at tidsplanen for møtet for fremtiden gjøres tilgjengelig for alle styremedlemmene.

Vedtak: *Styret ba administrasjonen orientere om status for arbeidet med effektivisering på styremøtet 12-13. februar 2019.*

Sak 19/19: Internrevisjon-organisering, revisjonsplan og årsrapport

Til Styret
Fra Internrevisjon

Ansvarlig direktør Trine Tengbom
Vedlegg
1. Revidert instruks for internrevisjonen
2. Revisjonsplan 2019
3. Internrevisjonens årsrapport 2018

Bakgrunn

På styrets møte i januar 2019 ble det stilt spørsmål om organiseringen av internrevisjonen. Revidert instruks med klargjøring av organiseringen er vedlagt. Vedlagt er også Revisjonsplan 2019 som iflg. instruksen skal vedtas av styret. Til slutt ligger årsrapport 2018 til orientering.

Hvorfor saken fremmes

Det er viktig å få avklart organiseringen av internrevisjonen og internrevisjonens plan for 2019 så tidlig som mulig.

Hovedpunkter

Det er gjort endringer i pkt. 2 *Organisering, i Instruks for Internrevisjonen*. Det er presisert at Internrevisjonen er faglig organisert under styret i Norges forskningsråd. Det er tatt inn en bestemmelse om at styret beslutter tilsetting og oppsigelse, eventuelt avskjedigelse, av leder av internrevisjonen. Det er også presisert hvordan avdelingen koordinerer sitt administrative arbeid med administrerende direktør samt at leder av internrevisjonen beslutter organisering av avdelingens tilsatte og innleide innenfor de rammer som er fastsatt i planer og budsjett vedtatt av styret.

Vi foreslår revisjon av følgende områder i revisjonsplan 2019:

- Virksomhetsstyring
- Stikkprøvekontroll prosjektregrnskapsrapportering – hospitering
- GDPR – ny personvernforordning
- SkatteFUNN
- Finansiell revisjon av EU-prosjekter
- IKT-sikkerhet
- Timesatser ved TTO-ene
- Styring og kontroll av Sentre for fremragende forskning (SFF) ved Universitet i Oslo
- Ad hoc, inklusive granskinger i varslingssaker

Det framgår også av planen hvilke områder vi har valgt å ikke prioritere.

Økonomi (i bevilgningssaker)

Internrevisjonen disponerer i overkant av 2 millioner kroner i personalbudsjett. I tillegg har avdelingen et budsjett på kr 350 000 til innkjøp av internrevisjonstjenester. Bistand til deler av tre av revisjonene, SkatteFUNN, finansiell revisjon av EU-prosjekter og granskinger i varslingssaker, vil bli finansiert av de ansvarlige for disse områdene. Leder av internrevisjonen vurderer det som mulig å gjennomføre revisjonene som er skissert i planen innenfor de ressurser som vi disponerer.

Forslag til vedtak

Styret gir sin tilslutning til revidert revisjonsinstruks og Revisjonsplan 2019. Det tar årsrapport 2018 til etterretning.

Instruks for internrevisjonen

Dokumentnummer: A-1-01 v3

Gjelder fra: 12-februar-2019

Produsert av: Trine Tengbom

Godkjent av: Styret

Hensikten med dokumentet:

Internrevisjonsinstruksen legger til rette for internrevisjonens uavhengighet og avklarer ansvar og myndighet

Innholdsfortegnelse

1. Formål	2
2. Organisering	2
3. Myndighet og ansvar.....	2
4. Oppgaver	3
5. Utførelse av oppgavene.....	3
6. Kvalitets- og forbedringsprogram	4

1. Formål

Internrevisjonen skal fremme og beskytte Forskningsrådets verdier gjennom å gi risikobaserte og objektive bekreftelser, råd og innsikt.

2. Organisering

- 2.1. Internrevisjonen er faglig organisert under styret i Norges forskningsråd og forholder seg i det løpende arbeidet til styrets revisjonsutvalg.
- 2.2. Styret beslutter tilsetting og oppsigelse, eventuelt avskjedigelse, av leder av internrevisjonen.
- 2.3. Leder av Internrevisjonen koordinerer administrative saker med administrerende direktør.
- 2.4. Leder av internrevisjonen beslutter organisering av avdelingens tilsatte og innleide innenfor de rammer som er fastsatt i planer og budsjett vedtatt av styret.

3. Myndighet og ansvar

- 3.1. Internrevisjonen i Forskningsrådet er internrevisor for hele Forskningsrådets virksomhet
- 3.2. Internrevisjonen har møterett i alle møter på alle styringsnivåer i Forskningsrådet
- 3.3. Internrevisjonen skal ha faglig frihet, som understøtter den faglige uavhengigheten
- 3.4. Internrevisjonen skal ha tilgang til all informasjon og dokumentasjon. Den kan, uten hinder av taushetsplikt, kreve enhver opplysning og redegjørelse og ethvert dokument og foreta de undersøkelser som den finner nødvendig for å gjennomføre oppgavene
- 3.5. Internrevisjonen kan gjennomføre undersøkelser hos alle avtalepartnere, herunder kontraktsfestede prosjektansvarlige, innenfor de rammer som følger av inngåtte avtaler
- 3.6. Internrevisjonen skal ha høy revisjonsfaglig kompetanse. Lederen skal sørge for at internrevisjonen til enhver tid er hensiktsmessig organisert og etterstrebe at internrevisjonen får de ressursene som er nødvendige for å gjennomføre oppgavene i samsvar med instruksen
- 3.7. Internrevisjonens personell skal ha respekt for all informasjon de får under utførelsen av arbeidet. Med unntak av rapportering og kommunikasjon som følger

Rådgiveren

av denne instruks, skal de overholde taushetsplikten, så fremt det ikke er lovstridig eller profesjonelt uansvarlig å holde tilbake informasjon

4. Oppgaver

Bekreftelsesoppgaver

- 4.1. Internrevisjonen skal evaluere Forskningsrådets virksomhetsstyring, risikostyring og internkontroll. Det innebærer blant annet å sikre at Forskningsrådet har god internkontroll som sikrer
 - målrettet og effektiv drift
 - pålitelig rapportering
 - overholdelse av lover og regler
- 4.2. Internrevisjonen kan gi bekreftelser *vedrørende* parter utenfor organisasjonen. Eksempelvis kan internrevisjonen, på vegne av Forskningsrådet, kontrollere forskningsmiljøer og prosjektansvarlige, som mottar midler bevilget av Forskningsrådet, og bekrefte at de bevilgede midlene nyttes i henhold til kontraktsvilkårene
- 4.3. Internrevisjonen gir bekreftelser *til* parter utenfor organisasjonen. Eksempelvis kan internrevisjonen levere bekreftelser på finansiell rapportering til den europeiske Kommisjonen vedrørende prosjekter i Forskningsrådet som får finansiell støtte av EU

Rådgivningsoppgaver

- 4.4. Internrevisjonen kan innenfor sitt kompetanseområde gi uavhengige og objektive uttalelser, råd og veiledning for å bidra til forbedringer i organisasjonen

Andre oppgaver

- 4.5. For å bidra til samordning av aktiviteter, skal internrevisjonen utveksle informasjon med andre tilsatte i Forskningsrådet, samt med Riksrevisjonen og andre tilsynsmyndigheter
- 4.6. Internrevisjonen ivaretar sekretariatsfunksjonen for revisjonsutvalget
- 4.7. Med unntak av arbeidsmiljørelaterte saker, er internrevisjonen, v/avdelingsdirektør, varslingsinstans for alle øvrige saker, dvs. saker som vedrører økonomiske forhold og saker av forvaltningsmessig karakter

5. Utførelse av oppgavene

- 5.1. Internrevisjonens virksomhet skal baseres på IIAs¹ definisjon, etiske regler og standarder for profesjonell utøvelse av internrevisjon

¹ IIA: The Institute of Internal Auditors

Årlig planlegging og rapportering

- 5.2. Internrevisjonen skal utføre arbeidet i henhold til en årlig revisjonsplan basert på risiko- og vesentlighetsbetraktninger. Revisjonsplanen forelegges ledelsen til gjennomgang og uttalelse i Ledermøtet, behandles i revisjonsutvalget og vedtas av styret
- 5.3. Vesentlige endringer i revisjonsplanen, samt konsekvenser av evt. ressursbegrensninger, skal formidles til ledelsen og godkjennes av revisjonsutvalget.
- 5.4. Internrevisjonen utarbeider en årlig rapport om sitt arbeid. Rapporten legges frem for ledelsen, revisjonsutvalget og styret til orientering

Planlegging og gjennomføring av bekreftelsesoppdrag

- 5.5. Internrevisjonen skal utarbeide oppdragsplan for det enkelte oppdrag
- 5.6. Ved oppstart av et oppdrag skal oppdragsplanen legges fram for leder/ansvarlig for revisjonsområdet slik at denne og leder av internrevisjonen er enige om detaljplanens innhold. Ved eventuell uenighet skal videre arbeid avklares med styret.

Rapportering av bekreftelsesoppdrag

- 5.7. Utkast til rapport etter gjennomført oppdrag sendes leder/ansvarlig for revisjonsområdet for uttalelse og kvalitetssikring av fakta
- 5.8. Endelig rapport stiles og sendes til leder/ansvarlig for revisjonsområdet
- 5.9. Etter hvert avsluttet oppdrag rapporteres og presenteres den endelige rapporten for ledelsen i ledermøtet og for revisjonsutvalget

Oppfølging

- 5.10. Internrevisjonen skal følge opp hvordan leder/ansvarlig for revisjonsområdet håndterer de anbefalinger som er gitt

6. Kvalitets- og forbedringsprogram

- 6.1. Internrevisjonen arbeid skal løpende evalueres. Et kvalitets- og forbedringsprogram skal derfor være etablert. Programmet skal dekke alle internrevisjonens aktiviteter. Det skal inneholde prosedyrer for både intern og ekstern evaluering
- 6.2. Internrevisjonen skal årlig gjennomføre en intern egenevaluering
- 6.3. En kvalifisert, uavhengig person eller gruppe personer utenfor Forskningsrådet, skal minst én gang hvert femte år gjennomføre en ekstern evaluering

Rådgiveren

- 6.4. Informasjon om programmet og resultater fra evalueringene skal formidles til administrerende direktør og revisjonsutvalget. Styret skal orienteres om den eksterne evalueringen

Revisjonsplan 2019

Til Styret
Fra Internrevisjonen (IR)

Formål

I instruksen for internrevisjonen (IR) i Forskningsrådet står det at IR skal utføre sitt arbeid i henhold til en årlig revisjonsplan som skal være basert på risiko- og vesentlighetsbetraktninger. Ledelsen skal ha mulighet til å uttale seg om revisjonsplanen før den vedtas. Den skal derfor inngå som en sak på et ledermøte. Revisjonsplanen skal deretter behandles i revisjonsutvalget og vedtas av styret.

I denne styresaken fremmer vi forslag om revisjonsplan 2019.

Forslag til revisjonsplan 2019

Nummerering er ikke en prioritering.

Nr.	Revisjonsområde	Formål
1	Virksomhetsstyring <i>Overført fra 2018 - PÅGÅR</i>	Evaluere Forskningsrådets virksomhetsstyring og internkontroll fra et overordnet perspektiv, dvs. med fokus på ledelsesprosesser, for å kunne følge opp og gi råd til prosjektet <i>Helhetlig ledelses- og kvalitetssystem</i> . Etter IRs vurdering er gjennomføring av prosjektet veldig viktig for å få god styring og kontroll på virksomheten.
2	Stikkprøvekontroll prosjektregnskapsrapportering – hospitering <i>Overført fra 2018 – PÅGÅR</i>	Revidere etterlevelse av Forskningsrådets kontraktsvilkår for FoU-prosjekter og gi råd om oppfølging – for å forebygge og avdekke risiko for misligheter. Videreføre hospitantordningen som har to formål – øke IRs ressurser og øke den interne kompetansen i organisasjonen.
3	GDPR – ny personvernforordning <i>Overført fra 2018</i>	Vurdere om Forskningsrådet tilfredsstiller kravene i den nye personvernforordningen som trådte i kraft sommeren 2018.

Nr.	Revisjonsområde	Formål
4	SkatteFUNN	Vurdere styring og kontroll i forvaltningen av Skattefunn, herunder: • Informasjonsinnhenting • Behandling av søknader, års- og sluttrapportering internt i Forskningsrådet • Informasjonsutvekslingen med Skatteetaten
5	Finansiell revisjon av EU-prosjekter	Oppfylle EU-kommisjonens krav om revisjoner av aktuelle EU-prosjekter.
6	IKT-sikkerhet	Kartlegge og vurdere styring og kontroll av Forskningsrådets IT-risikoen.
7	Timesatser ved TTO-ene	Innhente informasjon om hvordan TTO-ene beregner timeprisene som de benytter ved regnskapsrapporteringen til Forskningsrådet. Vurdere om: • timesatsene er beregnet i henhold til Forskningsrådets regler • høye timesatser øker egenkapitalen
8	Styring og kontroll av Sentre for fremragende forskning (SFF) ved Universitet i Oslo	Vurdere etterlevelse av kontraktsvilkår i samarbeid med internrevisjonen ved UiO (EIR).
9	Ad hoc	Varselsaker m.m.

Ekstern bistand er planlagt benyttet i gjennomføringen av revisjonsområde 1, 4, 5, 6 og 9.

IR vil i størst mulig grad følge den foreslåtte planen. Av erfaring vet vi at det kan bli endringer. Revisjoner kan f.eks. bli mer omfattende enn antatt eller bli forskjøvet for å gi plass til andre oppdrag. Alle endringer vil bli forelagt revisjonsutvalget for diskusjon. Vi foreslår derfor at revisjonsutvalget vedtar eventuelle endringer i planen.

Involvering og samordning i planprosessen

Arbeidet med revisjonsplan 2019 har foregått slik:

- Internrevisjonen utarbeidet høsten 2018 en oversikt over aktuelle revisjonsoppdrag med utgangspunkt i en vurdering av risiko og vesentlighet som ble drøftet med daværende revisjonsutvalg i desember 2018. De var enige i IRs forslag.
- Utkast til plan er gjennomgått med adm.dir. og drøftet på ledermøtet 04.02.2019. De var enige i IRs forslag.
- Planutkastet er behandlet av nytt revisjonsutvalg før styremøtet 12.02.2019. Kommentarer fra revisjonsutvalget legges fram for styret i møtet samme dag.

Ikke prioriterte internrevisjons- og rådgivningsforslag

Nr.	Revisjonsområde	Formål
	Beslutningsprosesser	Vurdere om vedtak i styrer og ledermøtet følges opp
	Pålitelig rapportering; inkl. dialog med departementene	Vurdere datagrunnlag for årsrapportering og styringsdialoger med departementene
	Statsstøtte	Vurdere etterlevelse av lover og regler
	Forvaltningsrett	Vurdere etterlevelse av lover og regler
	Forvaltningsskikk	Vurdere etterlevelse av Forskningsrådets etiske regler
	HR-revisjon	Vurdere aktiviteter som omhandler planlegging, anskaffelse, utvikling og "avvikling" av menneskelige ressurser i Forskningsrådet.

Notat

Emne: Årsrapport – Internrevisjon 2018

Til: **Styret**
Fra: Internrevisjonen
Saksbehandler: Trine Tengbom
Dato: 29. januar 2019

Innhold

Styring og kontroll ved Norges forskningsråd	2
Oppsummering av revisjons- og rådgivningsarbeidet 2018	3
Virksomhetsstyring og internkontroll.....	3
Misbruk av forskningsmidler – eRegnskap	4
Hospitering og stikkprøvekontroll av prosjektregnskapsrapporter.....	5
Timesatser i instituttsektoren.....	5
Finansiell revisjon av EU-prosjekter	6
Ad hoc oppgaver inkl. varsling.....	7
Rådgivningsoppdrag	7
Koordinator Riksrevisjonen m.m.	7
Annet arbeid	7
Internrevisjonsordningen	8
Internrevisjonsavdelingen.....	8
Avvik fra regler og standarder.....	8

Styring og kontroll ved Norges forskningsråd

Styret og ledelsen ved Norges forskningsråd har ansvaret for virksomhetens styring og kontroll, og avgir sin vurdering om det i Forskningsrådets årsrapport. I kapittel IV i årsrapporten for 2017 stod følgende:

"Forskningsrådet styres etter en virksomhetsstyringsmodell som tar utgangspunktet i premisser gitt gjennom Langtidsplanen for forskning og høyere utdanning. Videre legges Forskningsrådets egen hovedstrategi og underliggende policyer og strategier til grunn for virksomhetsstyringen. Også departementenes mål og resultatstyringssystem for Forskningsrådet utgjør et viktig premiss, sammen med departementenes tildelingsbrev og føringer knyttet til bevilgningene. Med dette som utgangspunkt skal Forskningsrådet fylle investeringsrollen, rådgivningsrollen og dialogrollen.

Gjennomføringen skjer ved hjelp av et hovedstyre og fire divisjonsstyrer, med tilhørende administrativt støtteapparat. Gjennomføringen iverksettes også ved hjelp av et sett med prosedyrer, styringsverktøy og faste organisatoriske prosesser, hvor de viktigste utgjøres av handlingsplaner for programmene, FoU- og virksomhetsbudsjettet, søknads- og prosjektbehandlingsprosedyrer, arbeids-programmer og en rekke tverrgående arbeidsgrupper som koordinerer sentrale prosesser og oppgaver. Risikostyringen inngår som en eksplisitt og implisitt del av de enkelte arbeidsområdene."

I 2017 og 2018 besluttet styret og ledelsen å gjøre endringer i styresystemet, i organisasjonsstrukturen, i styringsverktøyet og i en rekke av de ressurskrevende organisatoriske prosessene. Det er iverksatt en rekke utviklingsprosjekter som skal bidra til at endringene skjer. Noen av endringene, som omorganiseringen, ble iverksatt i 2018. Mange av endringene skal implementeres og gjennomføres i 2019.

Internrevisjonen (IR) skal, på vegne av styret, se etter at styring og kontroll er tilfredsstillende. IR har, med få unntak, arbeidet i henhold til internasjonale standarder for internrevisjon (IIA-standardene) og instruks vedtatt av Forskningsrådets hovedstyre 15.11.2015. Vi har gjennom våre revisjonshandlinger evaluert Forskningsrådets virksomhetsstyring, risikostyring og internkontroll. Det innebærer blant annet at vi har påsett at Forskningsrådet har god internkontroll som sikrer målrettet og effektiv drift, pålitelig rapportering og overholdelse av lover og regler.



I revisjonsplan 2018 stod det at vi skulle utføre følgende revisjoner:

- Virksomhetsstyring og internkontroll
- Misbruk av forskningsmidler - eRegnskap
- Hospitering og stikkprøvekontroll (prosjektregnskapsrapporter)
- Timesatser i instituttsektoren
- GDPR (personvern)
- Finansiell revisjon EU-prosjekter
- Ad hoc oppgaver inkl. varsling

IR har gjennomført revisjonene som inngikk i Revisjonsplan 2018 med ett unntak, GDPR. Revisjon av GDPR er utsatt til 2019 fordi administrasjonen ikke har kommet så langt i kartleggingsarbeidet som forutsatt.

Forskningsrådet har iverksatt en rekke tiltak som skal sikre helhetlig, målrettet og effektiv styring og kontroll. Slik vi ser det, er flere av tiltakene nødvendige for å sikre helhetlig styring i en periode med krav om kostnadskutt og effektivisering. Utfordringen er å få gjennomført tiltakene i en periode hvor Forskningsrådet skal opprettholde driften med økte FoU-budsjetter og med kutt i stillinger. Forbedringsområder innen styring og kontroll i endringsarbeidet er etter vår vurdering:

- Klargjøre operative mål for alle
- Foreta en helhetlig risikovurdering av implementeringsarbeidet
- Kontinuerlig overvåke framdriften i tiltakene som blir identifisert i risikovurderingen
- Motivere medarbeidere gjennom god ledelse

Våre vurderinger er basert på observasjoner vi har gjort gjennom våre revisjons- og rådgivningsoppdrag, samt observasjoner gjort i ledermøter.

Oppsummering av revisjons- og rådgivningsarbeidet 2018

Under følger en beskrivelse av IRs aktiviteter og konklusjoner truffet på grunnlag av revisjonsarbeidet. Avslutningsvis har vi beskrevet hvilke bestemmelser i de internasjonale standardene for internrevisjon som IR ikke følger.

Virksomhetsstyring og internkontroll

Kunnskapsdepartementet fastsatte 13.10.2017 ny virksomhets- og økonomiinstruks for Norges forskningsråd med angivelse av fullmakter og retningslinjer. Instruksen inneholder krav til planlegging, gjennomføring og oppfølging av virksomheten i Norges forskningsråd.

I mars 2018 etablerte Forskningsrådet prosjektet *Helhetlig ledelses- og kvalitetssystem* for å etablere en samlet systematikk og felles tilnærming til ledelses- og kvalitetsstyring. Systemet beskriver planlegging, gjennomføring og oppfølging av virksomheten i Norges forskningsråd. Prosjektarbeidet er forankret i Forskningsrådets virksomhetsstrategi. Prosjektet har fire delprosjekter:

- Økonomi og ressursstyring
- Risikostyring og internkontroll
- Prosessorientering
- Systematisk avvikshåndtering og kvalitetsforbedring

IR har fulgt med på gjennomføringen av prosjektet i hele 2018. Vi har også fulgt med på ett annet prosjekt, *Ny prosjektstyringsmodell for Forskningsrådet*. Dette prosjektet har levert en felles prosjektmodell og -metodikk for Forskningsrådets IKT- og organisasjonsprosjekter. Etter vår vurdering er gjennomføring og implementering av begge prosjektene sentrale for at Forskningsrådet skal få bedre og mer helhetlig styring og kontroll på virksomheten. For å holde oss orientert om andre sider av virksomhetsstyringen har vi også deltatt i ledermøter, lest tildelingsbrev, saksark og referater til leder- og styremøter, samt styringsdialogmøter med Kunnskapsdepartementet.

Vår vurdering er at det arbeides målrettet for å videreutvikle systematikken, dokumentasjonen og kvalitetssikringen av virksomhetsstyring og internkontroll i

Forskningsrådet. Et avviks- og forbedringssystem er tatt i bruk. Delprosjektene økonomi og ressursstyring, samt prosessorientering er godt i gang. Delprosjektet risikostyring og internkontroll har stoppet opp, men vil starte opp igjen etter at de andre prosjektene har levert flere resultater. Framdriften i hoved- og delprosjektene følges opp gjennom dialog, styringsmøter og rapporteringer. Prosjektet er i rute, men det gjenstår en god del arbeid før et helhetlig styringssystem, slik det er beskrevet i utkast til policy og styringsdokumenter, er på plass. Det er planlagt avslutning av prosjektet våren 2020.

I Forskningsrådets arbeid med å identifisere risikoer på virksomhetsnivå i 2017, ble områdene ledelse og virksomhetsstyring identifisert som områder med høy risiko. Etter vår vurdering er dette fremdeles områder med høy risiko. I November 2018 startet vi derfor en revisjon av Forskningsrådets virksomhetsstyring og internkontroll fra et overordnet perspektiv, dvs. med fokus på ledelsesprosesser. Formålet med revisjonen er å kartlegge hvor "gode" (modenhet) Forskningsrådet er når det gjelder styring og kontroll. Revisjonen, som er i startfasen, baserer seg på en gjennomgang av Forskningsrådets organisering (herunder bl.a. roller og ansvar), det årlige styringshjulet, styrende dokumenter, risikostyring, kontroll- og etterlevelseshet, samt informasjon og kommunikasjon. Vi vil, i samarbeid med revisjonsselskapet PwC, fortsette revisjonen i 2019.

Misbruk av forskningsmidler – eRegnskap

Forskningsrådet har identifisert oppfølging og kontroll av FoU-prosjekters regnskapsdata som en arbeidsprosess med kritisk risiko. Mye av IRs tid de siste årene har blitt brukt til å revidere etterlevelse av Forskningsrådets kontraktsvilkår for FoU-prosjekter og gi råd om oppfølging. Det har gitt oss atskillig kompetanse på området. Vi har gjennom våre revisjoner sett en del gjentakende feil og mangler ved regnskapsrapporteringen fra prosjektansvarlige til Forskningsrådet. Vi har også observert en del svakheter i Forskningsrådets regler og retningslinjer for prosjektrekningsrapportering og i Forskningsrådets oppfølging av prosjektrekningsrapportene (saksbehandlingsprosedyre). Vi har fortløpende formidlet våre observasjoner til investeringsprosessgruppa, som har tatt med seg informasjonen videre i arbeidet med nye FoU-prosesser. Gruppas leder har presentert IRs funn for Ledermøtet, og våre innspill er hensyntatt i de aktuelle utviklingsprosjektene som gjennomføres i Forskningsrådet for tiden.

Ett av disse prosjektene er eRegnskap. Prosjektet har hatt som målsetting å digitalisere Forskningsrådets rutiner for innhenting og behandling av prosjektrekningsrapport fra tilskuddsmottakere. IR ble bedt om å delta i prosjektet og bidra med rådgivning rundt etablering av kontrolltiltak i det nye eRegnskapssystemet. Tiltakene skulle bidra til mer effektivitet og bedre kvalitet på rapporterte data, samt til å redusere mulighetene for misbruk av forskningsmidler. I planleggingsfasen bisto IR med råd i arbeidet med kravspesifikasjonen til eRegnskap. Det gjaldt i stor grad innspill til hensiktsmessige regler/retningslinjer for registrering av data i det digitale systemet. Vi bidro også med råd for å sikre tilstrekkelig oppfølging og kontroll av dataene, samt muligheter for kontroller på tvers av prosjektporteføljen. Vi har òg vært involvert og bidratt med hjelp og råd ved selve gjennomføringen av prosjektet, også her med fokus på kontroller. Vi har sett det som spesielt viktig å bidra med råd for å få på plass gode veiledningstekster. Prosjektet har pågått i hele 2018. Det er nå i avslutningsfasen. eRegnskapssystemet skal benyttes for første gang ved rapportering og oppfølging av prosjektrekningsrapport for 2018.

Vår vurdering er at innføring av eRegnskap, med tilhørende endrede retningslinjer og prosesser, er et viktig bidrag for å sikre bedre styring og kontroll med økonomisk oppfølging av forskningsprosjektene. Det har gitt Forskningsrådet et bedre kontrollgrunnlag. De elektroniske dataene vil kunne danne grunnlag for mer hensiktsmessige og effektive kontroller som, blant annet, vil kunne hindre misbruk av midlene.

Hospitering og stikkprøvekontroll av prosjektregnskapsrapporter

Fordi Forskningsrådet anser oppfølging og kontroll av FoU-prosjekters regnskapsdata som en arbeidsprosess med kritisk risiko, satte vi også i revisjonsplanen for 2018 av tid til stikkprøvekontroll av prosjektregnskapsrapporteringen fra bedriftene. Vår erfaring fra mislighetsarbeidet tilsier òg at det er nødvendig å utføre noen stikkprøver hvert år. Dessuten har både Riksrevisjonen og EU-kommisjonen etterspurt denne typen revisjoner.

Stikkprøvekontroller er svært ressurskrevende. Revisjonsutvalget i Forskningsrådet har tidligere påpekt at IR har store oppgaver sett i forhold til antall tilsatte. I stedet for å ansette flere i avdelingen, har utvalget anbefalt at IR benytter tilsatte fra andre avdelinger ved enkeltrevisjonene, noe som òg vil bidra til å øke den interne kompetansen i organisasjonen. IR har benyttet hjelp fra interne ressurser i noen revisjoner tidligere, men i begynnelsen av 2018 iverksatte vi en formell hospitantordning. Først ut var to tilsatte fra petroleumsavdelingen i *Område for ressursnæringer og miljø*.

Sammen med de to hospitantene besluttet vi å velge ut to prosjektansvarlige, én for revisjonsgjennomgang hhv. vår og høst. Begge skulle ha mottatt midler til flere prosjekter i 2017, spredt på ulike aktiviteter. Formålet med stikkprøvekontrollen var bl.a. å kontrollere om prosjektregnskapsrapporteringen var i overensstemmelse med Forskningsrådets regler, på tvers av prosjektporteføljen deres. Vi fant avvik. De fleste funnene var kjente for IR fra tidligere revisjoner. Funnene hadde, i all hovedsak, blitt tatt opp og drøftet internt, enten med investeringsprosessgruppa eller med ansvarlige saksbehandlere, i forbindelse med tidligere revisjoner.

IR er godt fornøyd med hospitantordningen. Med sin praktiske erfaring bidro hospitantene til å øke IRs forståelse og kompetanse på området. Det viktigste var imidlertid at hospitantene fikk innsikt i hvordan IR arbeider slik at de kan dra nytte av IRs metoder i eget arbeid og videreformidle kompetansen/metoden videre til andre medarbeidere (saksbehandlere) i Forskningsrådet. Hospiteringsordningen fortsetter i 2019.

Timesatser i instituttsektoren

Sammen med ansatte i *Område for vitenskap og forskningssystemet* besøkte vi ti forskningsinstitutter i perioden februar til november 2018.

Revisjonen var en oppfølging av Riksrevisjonens kontroll med forvaltningen av statlige selskaper for 2016 der Riksrevisjonen viste til tre hovedfunn:

1. De fleste av selskapene benytter tilskuddsmidler til å bygge opp egenkapital i strid med de forutsetninger for tilskudd som er satt i økonomibestemmelsene.

2. Flere av tilskuddsforvalterne har i liten grad etablert tiltak for å sikre oppfølging av bruken av tilskudd.
3. Forskningsrådets kontrollordninger har ikke sikret at tilskuddene til selskapene blir brukt som forutsatt.

Gjennom revisjonen ville vi:

- bekrefte at timeprisene som rapporteres til Forskningsrådet er beregnet etter Forskningsrådets regel og at høye timesatser ikke er med på å øke egenkapitalen. Reglen er:
«Personalkostnader og indirekte kostnader skal budsjetteres under ett i form av beregnede timesatser for grupper av FoU-medarbeidere. Det skal benyttes timesatser utarbeidet av det enkelte institutt, og disse skal reflektere de faktiske kostnadene basert på effektiv drift.»
- vurdere om Forskningsrådets regel for timesatsberegning er hensiktsmessig og tilstrekkelig detaljert
- gi anbefalinger om tiltak som i større grad er med på å sikre at tilskuddene til forskningsinstituttene blir brukt som forutsatt

Vår hovedkonklusjon var at de besøkte instituttene har god kontroll på sine direkte og indirekte kostnader. Vi fant ikke noe som tydet på at instituttene systematisk bygger egenkapital gjennom Forskningsrådets timesatser, men vi observerte at Forskningsrådet har uklare regler for beregning av satsene. Revisjonen viste at timesatsene er med på å dekke relativt store kostnader til interntid til faglige ansatte samt administrasjon og ledelse. Utfaktureringsgraden til instituttene varierte. Vi så at det var ulike årsaker til dette. Vi observerte at det til dels er store forskjeller i timesatsberegningen til de ulike instituttene og at Forskningsrådets retningslinjer for innrapportering av timesatser er uklare. Uklare regler kan gi forskningsinstituttene mulighet til å benytte feil timesats. Vi så at reglene kan gi mulighet for ulik dekningsgrad av ulike kostnader.

I revisjonsrapporten har vi gitt anbefalinger til forbedringer. Forslagene er lagt inn i Forskningsrådets avviks- og forbedringssystem for videre oppfølging.

Finansiell revisjon av EU-prosjekter

I FP7 skal alle prosjekter ha en revisorattestasjon (Certificate of Financial Statements) hver gang mottatt bevilgning fra EU er lik eller større enn EUR 375 000. Kommisjonens krav og prosedyrer, som revisor er pålagt å følge, gjør revisjonen omfattende og svært ressurskrevende. Forskningsrådet deltar fortsatt i noen få løpende FP7 prosjekter. I begynnelsen av 2018 reviderte og utstedte IR en revisorattestasjon for ERA-MBT. Forskningsrådet var koordinator i prosjektet.

Prosjekter i andre, tilknyttede EU-programmer, som f.eks. EUROSTARS, har andre krav til revisjon. EUROSTARS er et felles initiativ mellom EUREKA og EU-kommisjonen for å styrke forskningsutførende SMB-er. Innvilgede prosjekter med norsk prosjektpartner følges opp av Forskningsrådet. I 2018 skulle prosjekter i EUROSTARS-2 revideres for første gang. Det var krav om én rapport for hver av de fire årene 2014-2017. IR var ansvarlig for revisjonen og for tilretteleggingen av revisjonsarbeidet. Vi fikk bistand fra revisjonsselskapet PwC til gjennomføringen.

Active and Assisted Living Research and Development Programme (AAL), som er et europeisk samarbeid om nyskapende og nyttige IKT-baserte løsninger for eldre, har også krav om revisorattestasjon. IR bisto med noe rådgivning i forbindelse med deres årlige rapportering. Vi bisto òg European Court of Auditors (ECA) med en gjennomgang av regnskapsrapportering på et AAL prosjekt i årets første måneder.

I de tilfellene hvor Forskningsrådet gjennom avtale blir pålagt å gjennomføre finansielle revisjoner, vil IR også i framtiden være ansvarlige. Vi vil imidlertid engasjere andre eksterne revisorer til å gjennomføre revisjonene da arbeidet er svært ressurskrevende.

Ad hoc oppgaver inkl. varsling

Ad hoc oppgavene har bestått av rådgivende virksomhet. Vi har brukt tid på å gi råd om prosessforbedringer og internkontrolltiltak på flere områder i løpet av året.

IR har ikke arbeidet med noen nye varslingssaker i 2018. Som tidligere nevnt, bisto vi ECA med en gjennomgang av regnskapsrapportering på et AAL prosjekt i årets første måneder. Prosjektet var tilfeldig valgt ut iflg. ECAs revisor. Det viste seg imidlertid at prosjektet var ett av flere prosjekt som inngikk i en tidligere varslingssak.

Rådgivningsoppdrag

I løpet av 2018 har IR bidratt med råd og veiledning på flere områder. Av større oppdrag kan nevnes:

- Oppfølging og kontroll av nye virkemidler i Forskningsrådet og på tvers av virkemiddelapparatet
- Avvikssystem
- Revisorattestasjoner og avtalte kontrollhandlinger
- Bestemmelsene i Økonomiregelverket
- Bedrifter i økonomiske vanskeligheter
- Virksomhetsstyring og internkontroll
- Tilskuddsordninger i staten
- Misligheter

Koordinator Riksrevisjonen m.m.

IR har samordnet sine aktiviteter med Riksrevisjonen. Vi har sørget for god dialog mellom Riksrevisjonen og saksansvarlige i Forskningsrådet. Vi har også sørget for at Riksrevisjonen har fått tilgang til den informasjonen de har behov for. Revisjonen av timesatser i instituttsektoren ble gjennomført som en oppfølging av Riksrevisjonens kritikk av Forskningsrådets oppfølging av forvaltningen av statlige selskaper.

Annet arbeid

IR har òg brukt tid på administrative oppgaver, eksempelvis årsplan, årsrapport og kompetansebyggende tiltak. IIA-standardene som legges til grunn for IRs arbeid, stiller relativt strenge krav til kompetanseutvikling, noe vi tilegner oss gjennom bl.a. deltagelse i internrevisorforeningens arbeid, kursvirksomhet og nettverksbygging. I 2018 deltok vi også på IIAs internasjonale konferanse.

Internrevisjonsordningen

Internrevisjonsavdelingen

Avdelingen har to tilsatte i 100% stilling. Vi arbeider i henhold til IIA-standardene, noe som blant annet innebærer at vi årlig må vedlikeholde vår kompetanse. I november 2019 inngikk vi en samarbeidsavtale med revisjonsselskapet PriceWaterhouseCoopers (PwC) om kjøp av internrevisjonstjenester.

Avvik fra regler og standarder

Iflg. IIA-standardene skal IR synliggjøre hvilke regler og standarder vi ikke etterlever. En oversikt over hva som ikke etterleves følger under.

Avvik	Status pr 31.12.2018
Internrevisjonen foretar ikke en fast evaluering av alle oppdrag og innhenter heller ikke formelle evalueringer etter gjennomførte oppdrag	IR foretok en årlig evaluering av sitt arbeid sett opp mot IIA-standardene for første gang i 2014/2015 og fikk deretter gjennomført en ekstern evaluering. Vi vil ikke innhente formelle evalueringer etter gjennomførte oppdrag. Dette er avklart med revisjonsutvalget (RU). Vi vil gjennomføre en ny ekstern evaluering i 2020.
Tidsbruken i avdelingen fordeles ikke på de ulike elementene i revisjonsprosessen	IR følger Forskningsrådets system for tidsregistrering. Systemet er ikke detaljert nok til å kunne registrere tidsbruk på de ulike elementene som planlegging, gjennomføring og rapportering, i revisjonsprosessen. Dette er avklart med RU.
Omfanget av planlagte revisjoner framkommer ikke av årsplanen	Omfanget av revisjoner har framkommet i tidligere årsplaner. IR vurderte det som lite hensiktsmessig å estimere tid i årsplanen i 2018 fordi planen inneholdt mange rådgivningsoppdrag med usikkert tidsperspektiv. Omfanget av planlagte revisjoner er igjen hensyntatt ved utarbeidelsen av revisjonsplan 2019.
Kvalitetssikringsfunksjonen er ikke formalisert	Vi er godt i gang med revidering av vår metodikkhåndbok, men har valgt å avvente videre arbeid pga. Forskningsrådets virksomhetsstyrings- og omorganiseringsarbeid. Beskrivelse av kvalitetssikringsfunksjonen vil inngå i den nye versjonen.

Sak 20/19: Oppnevning av porteføljestyrer

Til Styret
Fra Adm. dir.

Ansvarlig direktør Randi Søgner
Saksbehandler Stig Slipersæter
Vedlegg 1. Oppnevning av porteføljestyrer – notat
2. Forslag til sammensetning av styrer (unntatt offentlighet)

Bakgrunn

Styret ble i møte 16.01.2019 orientert om prosessen frem mot etablering av porteføljestyrene og vedtok mandat for disse. Administrasjonen har i perioden fra midten av desember til midten av januar gjennomført en innspillsprosess for å få forslag på personer som er aktuelle til porteføljestyrene. Det har også blitt vurdert om det er hensiktsmessig å få med personer som har sittet i de tidligere divisjons- og programstyrer i porteføljestyrene, samt andre aktuelle kandidater.

Vedlagt er notat som redegjør for prosessen fram til oppnevning av styrene og som drøfter sammensetningen av porteføljestyrene langs flere dimensjoner. Vedlagt er også forslag til sammensetning av styrene.

De foreslåtte kandidatene er ikke forespurt og noen vil kunne avslå. Rokeringer av den grunn og på bakgrunn av Styrets diskusjon kan påvirke den totale sammensetningen slik at andre rokeringer kan bli nødvendige. Forslaget til sammensetning er derfor foreløpig og kun ment som underlag for Styrets diskusjon. Styresammensetningen vil bli offentliggjort når nødvendige justeringer er gjort og alle styremedlemmene har bekreftet at de vil delta i styrearbeidet.

Vi ber derfor om at forslaget til sammensetning behandles konfidensielt.

Styret inviteres til å drøfte sammensetningen av porteføljestyrene langs de dimensjoner som drøftes i vedlegget, samt gi styreleder i samarbeid med administrasjonen nødvendig fullmakt til å oppnevne porteføljestyrene.

Hovedpunkter

Sammensetningen av porteføljestyrene er komplisert både når det gjelder det enkelte styre og når det gjelder helheten. Det enkelte styre må settes sammen med tanke på å ivareta:

- Høy faglig kompetanse og innsikt i fagutvikling på områder som er aktuelle for styret
- Strategiske evner med tanke på å ivareta målene for den nasjonale forsknings- og innovasjonspolitikken og målene for Forskningsrådet
- Kunnskap om hvordan forskning og bruk av forskningsbasert kan bidra til å løse samfunnsutfordringer og bidra til omstilling, herunder til innovasjonsprosesser i privat og offentlig sektor
- Ivareta balanse mellom Forskningsrådets satsinger og annen nasjonal og internasjonal finansiering
- Kunnskap om internasjonalt forskningssamarbeid og særlig EU's programmer
- Innsikt i hvordan gode samarbeidsrelasjoner skapes på tvers av sektorer, institusjoner og næringer, samt kunne bidra til tverrfaglig utvikling
- Innsikt i hvordan forskning omsettes til løsning av problemer og skaper effekter i samfunnet

Styresystemet skal samlet også ivareta hensynet til representativitet langs noen dimensjoner og sikre at beslutninger fattes uten at det kan reises tvil om styremedlemmenes habilitet. Styrene kan ikke hver for seg ivareta alle representativitetshensyn, men må samlet settes sammen slik at de i størst mulig grad ivaretar representativitet langs blant annet disse dimensjonene:

- Ulike faglige perspektiver og kompetanseområder
- De ulike sektorene og institusjonstypene i forskningssystemet
- Ulike samfunns- og næringssektorer som bruker forskning
- Regional fordeling, fordeling mellom menn og kvinner, fordeling på aldersgrupper

I tillegg må sammensetningen av styrene ivareta hensynet til mulig inhabilitet i beslutninger, noe som medfører at personer med institusjonelle lederoppgaver helst ikke bør være medlem av et porteføljestyre.

I vurderingene av sammensetningen av det enkelte porteføljestyre har man så langt som mulig forsøkt å etterkomme alle hensyn nevnt over. Med rundt 160 styreplasser til disposisjon sier det seg selv at ikke alle hensyn kan imøtekommes like godt. De rent faglige og kompetansemessige hensynene må ivaretas ut fra behovene knyttet til det enkelte styres ansvarsområde, og sammensetningen innebærer en avveining av ulike personers individuelle egenskaper. Det innebærer også at det i denne sammenheng er uhensiktsmessig å drøfte enkeltpersonene i porteføljestyrene. Hvis en person foreslås erstattet med en annen, vil det umiddelbart få konsekvenser for helheten av kompetanse og representativitet i det aktuelle porteføljestyret.

Styret inviteres derfor til å vurdere hvordan den foreslåtte sammensetningen av porteføljestyrene ivaretar de kravene til kompetanse, kunnskap, representativitet og habilitet slik de er beskrevet over. Styret bes særlig å ha oppmerksomhet på om forslaget til porteføljestyre som helhet er hensiktsmessig sammensatt med hensyn til representativitet langs følgende dimensjoner:

- Forskningsutførende sektorer og næringer
- Institusjonstyper og enkeltinstitusjoner
- Interesseorganisasjoner og andre samfunnsaktører
- Balanse mellom regioner, kjønnene og aldersgrupper

Under diskusjonen av mandatet for porteføljestyrene i forrige møte diskuterte Styret også hvor mange personer det burde være i det enkelte styre og signaliserte at styrene med fordel kunne ha et lavere antall medlemmer enn det som lå i det opprinnelige forslaget på 9 – 11 medlemmer. Hensynene til kompetanse og representativitet medfører betydelige utfordringer hvis antallet styremedlemmer reduseres. Forskningsrådets porteføljestyre har også en noe annen funksjon med hensyn til faglighet enn styrer for en bedrift eller organisasjon, noe som også medfører utfordringer hvis antallet styremedlemmer er for lavt. Styrene er derfor foreslått med 10 eller 11 medlemmer.

Forslag til vedtak

Styreleder gis fullmakt til å oppnevne Forskningsrådets porteføljestyre på bakgrunn av foreslått sammensetning i samarbeid med administrasjonen, Styrets diskusjon og andre nødvendige justeringer.

Notat

Emne	Oppnevning av Forskningsrådets porteføljestyrer
Til	Styret
Fra	Adm dir
Saksbehandler	Stig Slipersæter
Dato	05.02.2019

Dette notatet redegjør for ulike dimensjoner som er vurdert i sammensetningen av Forskningsrådets porteføljestyrer og forslaget til sammensetning av de 15 porteføljestyrene. I notatet løftes først og fremst frem vurderinger av kompetanse, representativitet, og habilitet i styresystemet sett under ett. Det legges ikke opp til at Styret skal drøfte sammensetningen av det enkelte styre på individnivå, men at Styret drøfter helheten i styresammensetningen. Det legges videre opp til at administrasjonen i samråd med styreleder skal kunne gjøre justeringer av sammensetningen av det enkelte porteføljestyre i etterkant av Styrets behandling slik at Styrets synspunkter kan innarbeides når den endelige sammensetningen gjøres, jf vedtaksforslaget.

Bakgrunn

Styret ble i møte 16.01.2019 orientert om prosessen frem mot etablering av porteføljestyrene og vedtok mandat for disse. Administrasjonen har i perioden fra midten av desember til midten av januar gjennomført en innspillsprosess for å få forslag på personer som er aktuelle til porteføljestyrene (se neste avsnitt). Av hensyn til ønsket kontinuitet og kompetanse i styrene har administrasjonen samtidig vurdert om det er hensiktsmessig å få med personer som har sittet i divisjons- og programstyrer i porteføljestyrene. Administrasjonen har også vurdert om det kan være aktuelt å foreslå personer til styrene i tillegg til de som har kommet gjennom eksterne forslag eller som har vært tidligere styremedlemmer.

Samlet har dette resultert i et stort antall mulige kandidater til det enkelte styre, og administrasjonen har blant annet gjort vurderinger ut fra ønsket kompetanse, erfaring, strategiske evner og representativitet langs flere dimensjoner som har resultert i det vedlagte forslaget til sammensetning av det enkelte styre.

Prosess for å finne aktuelle kandidater til porteføljestyrene

Forskningsrådet inviterte i desember 2018 til en åpen prosess for å foreslå mulige medlemmer til porteføljestyrene, med frist for å sende inn forslag 18.01.2019. Prosessen ble kunngjort på Forskningsrådets nettsider, i nyhetsbrev, i sosiale medier og gjennom direkte henvendelser til institusjoner, næringsliv og organisasjoner. Prosessen resulterte i forslag på i alt 1 377 enkeltpersoner. Mange kandidater er foreslått av flere forslagsstillere, mange forslagsstillere har foreslått flere kandidater og mange personer er foreslått til flere styre. Med to unntak ble det foreslått over 100 kandidater til alle styrene. Det høyeste antallet forslag kom til porteføljestyrene for Helse (222 forslag), Muliggjørende teknologier (197 forslag) og Utdanning og kompetanse (168 forslag).

Proessen vurderes som vellykket på den måten at man har fått et bredt tilfang av kompetente kandidater, ved at den har skapt bredt engasjement blant aktørene og har bidratt til kunnskap om endringene i Forskningsrådets styresystem.

For å sikre kontinuitet og kunnskapsoverføring er det ønskelig at medlemmene i de tidligere divisjons- og programstyrene blir med i porteføljestyrene. I forslaget til porteføljestyrer er det om lag 90 slike medlemmer (56 prosent av alle styremedlemmene). Mange av de 90 er også foreslått av eksterne forslagsstillere. De som ha vært i divisjons- og programstyrene foreslås oppnevnt for to år, noe som vil gjøre at den kompetansen disse representerer blir overført til de nye styrene. Samtidig vil man få en fornyelse av styrene etter relativt kort tid når oppnevningstiden for de med to års oppnevning går ut.

Styresammensetning og krav til faglig kompetanse, strategiske evner, samfunnsinnsikt, mm

Reduksjonen fra tre til to styrenivåer og i antall styre (fra nærmere 50 divisjons- og programstyre til 15 porteføljestyre) innebærer større krav til styrene. Det enkelte styre skal ha ansvar for et nærmere avgrenset sett av Forskningsrådets aktiviteter (flere programmer og andre virkemidler) og skal styre investeringene i forskningsprosjekter slik at målene for disse aktivitetene nås. Dette dreier seg blant annet om å utvikle både fag-orientert og tematisk orientert forskning slik at den bidrar til ny kunnskap i forskningsfronten, til forskning og innovasjon som bidrar til å løse samfunnsutfordringer og som svarer på behovene i næringslivet og samfunnet for øvrig. Porteføljestyrene må derfor ha medlemmer med stor faglig innsikt og kunnskap på de områdene det enkelte styre har ansvar for, herunder om hvor og hvordan Forskningsrådets midler bidrar best til kunnskapsutvikling. Samtidig skal porteføljestyrene kunne balansere Forskningsrådets innsats og virkemidler mellom det som dreier seg om å videreutvikle det rent faglige, og det som dreier seg om å finne løsninger på utfordringer i samfunn og næringsliv langs mange dimensjoner. Styrene bør derfor også ha medlemmer som har innsikt i hvordan forskningsbasert kunnskap best omsettes til effekter i samfunnet.

Porteføljestyrene skal også ha for øye de overordnede forsknings- og innovasjonspolitiske målsettingene og Forskningsrådets samlede målbilde slik dette er gitt blant annet gjennom regjeringens mål for Forskningsrådet, prioriteringene i Langtidsplanen for forskning og høyere utdanning, Forskningsrådets egne strategier og policyer, samt andre forsknings- og innovasjonspolitiske strategier. Det innebærer at porteføljestyrene må ha oppmerksomhet mot et bredere sett av mål og et bredere sett av virkemidler enn det programstyrene har hatt, og at de må kunne gjøre strategiske vurderinger, utforme planer og foreta investeringsbeslutninger med tanke på å nå de bredere målene.

Porteføljestyrene har videre ansvar for å vurdere forskningsinnsatsen og finansieringen av den opp mot internasjonal finansiering og internasjonalt samarbeid. Særlig viktig er det at styrene har medlemmer med god innsikt i europeisk forskningssamarbeid og EU's forskningsprogrammer, men også kunnskap om samarbeid med andre land og regioner er viktig.

Videre må man ta hensyn til at porteføljestyrene skal ha ansvar for faglig og tematisk ulike områder. For styre som har ansvar for næringsrettede aktiviteter vil blant annet innsikt i innovasjonsprosesser, næringsutvikling og omstilling, nyskaping og kommersialisering, teknologiutvikling og bruk av teknologi, innsikt i behovene til ulike næringer, etc være viktig. Tilsvarende vil det være spesifikke krav til styre som har ansvar for aktiviteter primært rettet mot kunnskap for bruk i offentlig sektor der det er viktig med kunnskap om de ulike sektorenes funksjonsmåte og organisering, behov for forskning og

innovasjon for tjenesteutvikling, samspill mellom offentlig og privat tjenesteyting, bruk av ny teknologi etc. Samtidig er det også ønskelig at porteføljestyre som har sitt hovedfokus på næringslivet også har medlemmer med innsikt i offentlig sektors behov slik at styrene kan bidra til forskning og innovasjon på næringsområder med stor betydning for offentlig sektor, f.eks innenfor helse og andre offentlige tjenester. Tilsvarende er det viktig at styre som har hovedfokus på offentlig sektor også har medlemmer med innsikt i hva næringslivet og næringslivsrettet forskning kan bidra med inn mot offentlig sektor.

Samlet må altså det enkelte porteføljestyre settes sammen slik at man finner en balanse mellom hensynene til faglig innsikt på høyt nivå, strategiske evner, erfaring fra og innsikt i brede samfunnsområder og forskningsbehovene i disse, samspill mellom sektorer og samspill mellom forskning og øvrige samfunnsaktører, etc. Samtidig skal det i sammensetningen av det enkelte styre så langt mulig tas hensyn til representativitet langs mange dimensjoner. Det er naturlig nok vanskelig å finne den optimale sammensetningen gitt at det er et begrenset antall personer i hvert enkelt styre, men det er for alle styrene gjort grundige vurderinger for å indentifisere aktuelle personer ut fra det ansvarsområde det enkelte styre skal dekke og øvrige dimensjoner.

Antall styremedlemmer og representativitet

Styret vedtok i møtet 16.01.2015 mandat for porteføljestyrene. I mandatet ble antallet medlemmer i hvert styre satt til å være i intervallet 5 – 11. Styret signaliserte også at styrene med fordel kunne ha et lavere antall medlemmer enn det som lå i det opprinnelige forslaget på 9 – 11 medlemmer.

Fordelene med å ha forholdsvis få medlemmer er at styrene vil kunne være mer effektive, i større grad kunne opptre som et kollegium og at styrerepresentantene i mindre grad som interesse-representanter. Ulempene med få styremedlemmer er på den annen side at mulighetene reduseres for å sette sammen styre som kombinerer høy faglig innsikt, strategiske evner, bred erfaring, erfaring fra bruk av forskning og god representativitet. Porteføljestyrene har også ulik bredde i sitt ansvarsområde og for noen styre er det viktig at personer med innsikt i ulike faglige deler av porteføljen er representert slik at helheten blir dekket.

I forslagene til sammensetning av styrene er det foreslått 11 medlemmer i fjorten av styrene, 10 medlemmer i ett styre og 9 medlemmer i ett styre. Totalt vil det med disse forslagene bli 162 medlemmer i porteføljestyrene.

Antallet personer i styrene ligger altså i de fleste tilfellene på den øvre grensen som er satt i mandatet. Det er flere grunner til at det foreslås så mange medlemmer i styrene og noen av disse gjennomgås nedenfor. Hovedargumentet er at det er svært vanskelig å sette sammen styre med tilstrekkelig kompetanse og representativitet med et lite antall personer.

Representativitet

Representativitet er sentralt for at styrene skal oppnå legitimitet og tillit hos søkerne ved forskningsinstitusjonene og i næringslivet, hos departementene og andre brukere, og i allmenheten. Legitimitet bygges både ved at porteføljestyrene oppfattes å være representative for de interessene de skal ivareta og ved at beslutninger fattes på et velinformert grunnlag av personer som ikke på noen måte er inhabile. I sammensetningen av styrene må det derfor tas hensyn til at hvert styre må ivareta ulike faglige perspektiver og kompetanseområder, samt brukerperspektivene og allmenne samfunnsinteresser. Styrene må videre settes sammen slik at det er en regional og institusjonsmessig fordeling av medlemmene, representasjon av ulike sektorer, brukerrepresentasjon, kjønnsbalanse og balanse mellom norske og utenlandske medlemmer. Samlet er det mange hensyn som skal balanseres innenfor hvert styre, noe som er vanskeligere å få til jo færre medlemmer et styre har.

Med utfasing av divisjons- og programstyrer og innføring av porteføljestyre reduserer antall eksterne representanter i Forskningsrådets styringssystem fra om lag 450 til 162 (forutsatt den foreslåtte sammensetningen av porteføljestyrene). Det er en viss fare for at en ytterligere reduksjon vesentlig vil svekke Forskningsrådets kontakt med forsknings- og innovasjonsmiljøene og brukerne av forskning, og dermed svekke representativiteten og indirekte også Forskningsrådets legitimitet.

I hvilken grad styrene er representative for forsknings- og innovasjonssystemet, både for den delen av systemet som produserer kunnskapen og for de delene som primært er brukere, kan vurderes langs flere dimensjoner. Her vurderes representativitet langs geografi-, sektor- og institusjonsdimensjonen. I tillegg vurderes kjønnsbalanse og alderssammensetning.

God representativitet langs geografi, sektor- og institusjonsdimensjonen for det enkelte styre kan være vanskelig når det også skal tas mange andre hensyn i sammensetningen, jf foran. Vurderingene av representativitet gjøres derfor for porteføljestyrene under ett og ut fra tanken om at det er en vurdering av representativiteten i Forskningsrådets styresystem samlet som må gjøres.

Sektor-representativitet

Tabell 1 **Foreslåtte styremedlemmer og styreledere fordelt på sektor**

	Styremedlemmer totalt		Styreledere	
	Antall	Prosent	Antall	Prosent
UH-sektor	76	47	8	53
Næringsliv	31	19	5	33
Institutt-sektor	28	17	1	7
Offentlig sektor	18	11	1	7
Interesseorganisasjoner	8	5		
Helseforetak	1	1		

Tabell 1 viser at nærmere halvparten av de foreslåtte styremedlemmene kommer fra UH-sektoren, mens det er en spredning på øvrige sektorer mellom 11 og 19 prosent. For øvrig er det fem representanter fra ulike interesseorganisasjoner og en fra helseforetak. Det er viktig å merke seg at i alt 26 av medlemmene (34 prosent) foreslått fra UH-sektoren er fra utenlandske universiteter. Det er svært viktig å ha styremedlemmer fra utenlandske institusjoner både fordi de bringer inn perspektiver og kompetanse utenfra og fordi de i mindre grad kommer i situasjoner med inhabilitet, jf nedenfor.

Det kan også argumenteres for at de ulike forskningssektorene bør være representert i forhold til hvor stor andel av den totale FoU-innsatsen de utfører eller i forhold til hvor viktig Forskningsrådet er som finansieringskilde for dem. Fordelingen av den totale FoU-innsatsen var i 2017 slik at næringslivet stod for 47 prosent, UH-sektoren 33 prosent og instituttsektoren 20 prosent. Ser man bare på fordelingen av styrerepresentantene fra de utførende forskningssektorene og holder de utenlandske medlemmene fra UH-sektoren utenfor, fordeler disse seg med 28 prosent fra næringslivet, 46 prosent fra UH-sektoren og 26 prosent fra instituttsektoren.

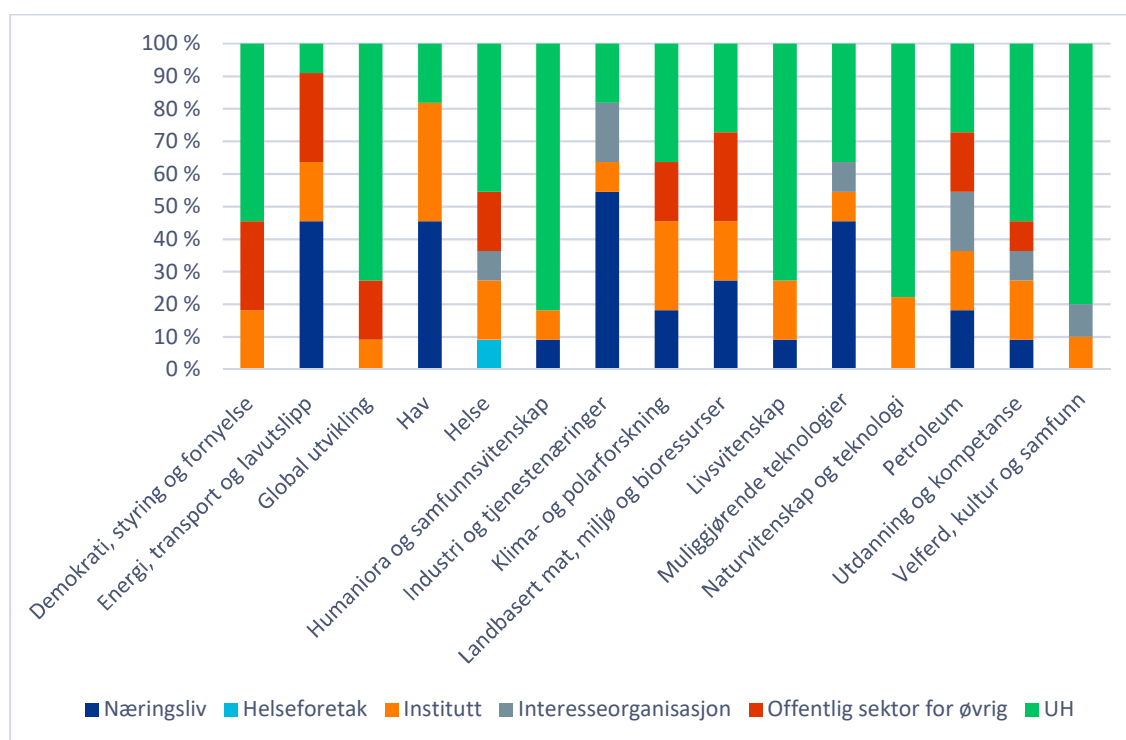
Når det gjelder Forskningsrådets finansiering, var fordelingene mellom sektorene i 2017 slik at næringslivet mottok 18 prosent av finansieringen, UH-sektoren mottok 36 prosent, og instituttsektoren 40 prosent (inkludert basisfinansiering). Som beskrevet over er fordelingen på styrene henholdsvis 28, 46 og 26 prosent. Denne normalisering er ikke helt treffende fordi en god del av Forskningsrådets finansiering går til samarbeidsprosjekter på tvers av sektorene, men der en aktør

i en av sektorene står som mottaker. Ofte er det slik at næringslivet står som mottaker av finansieringen, mens det er instituttsektoren som utfører forskningen på oppdrag av næringslivet.

Ut fra hvordan forskningsinnsatsen fordeler seg er næringslivet noe underrepresentert i forslaget til styresammensetning, mens dette utjevnes noe hvis man ser på hvordan Forskningsrådets støtte fordeler seg på sektorer. Instituttsektoren er noe overrepresentert hvis man ser på den totale FoU-innsatsen, men underrepresentert hvis man ser på tildelingene fra Forskningsrådet.

De ulike styrene vil ha ulike behov for kompetanse og deltakelse fra ulike sektorer og deler av samfunnet alt etter hvilket ansvarsområde de har. I figur 1 vises sammensetningen av det enkelte styre. Alle styrene har medlemmer fra UH- og instituttsektor. Ti av styrene har medlemmer fra næringslivet¹, mens åtte av styrene har medlemmer fra offentlig sektor og seks styre har medlemmer fra interesseorganisasjoner.

Figur 1 Prosentvis fordeling på sektor per styre



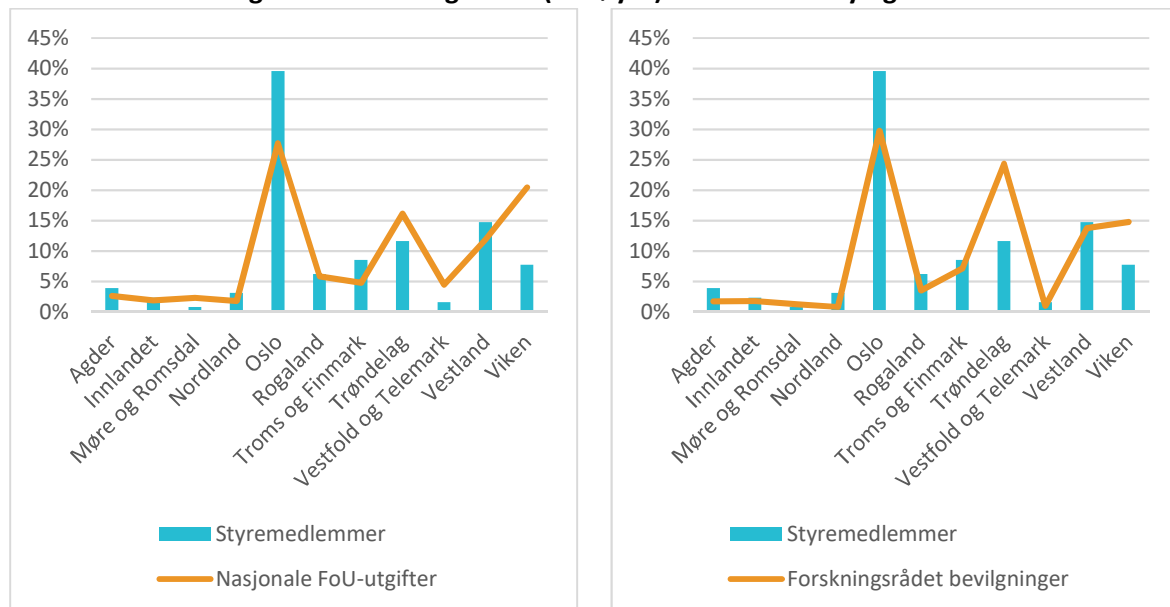
Regional representativitet

Den geografiske sammensetning av styrene er viktig både for at ulike deler av forsknings-systemet er representert og for at særegne behov knyttet til næringer og samfunn kommer til uttrykk i styrene. Figur 2 viser til venstre den regionale representasjonen i styrene slik sammensetningen er foreslått sammenholdt med FoU-utgiftene fordelt på region slik de fremkommer i den nasjonale forskningsstatistikken. Utenlandske styremedlemmer er her holdt utenfor. FoU-utgiftene i en region gir en indikasjon på hvor forskningstung regionen er. Tanken er at det bør være et visst samsvar mellom omfanget av forskning som utføres i en region og representasjonen i porteføljestyrene.

¹ Næringslivs-representasjon i styret for Naturvitenskap og teknologi var uavklart da dette notatet ble ferdigstilt. Dette styret er ikke oppført med næringslivsrepresentant i denne oversikten.

En annen måte å normalisere fordelingen på er å se på hvor mye den enkelte region henter ut fra Forskningsrådets virkemidler. Tankegangen da er at det bør være en viss sammenheng mellom styre-representasjon og hvor mye den enkelte region tildeles fra Forskningsrådet.

Figur 2 Andel av foreslåtte styremedlemmer og andel av FoU-utgifter per region (til venstre) og andel av finansieringen fra Forskningsrådet (til høyre) OPPDATER + ny figur



Figuren viser at 40 prosent av styremedlemmene er fra institusjoner og organisasjoner i Oslo. Noe av forklaringen på den høye andelen ligger i at mange av de som er foreslått fra interesseorganisasjoner og offentlig sektor er lokalisert i Oslo. Om lag en tredjedel av styremedlemmene fra Oslo er fra slike, og ser man bort fra disse er Oslo representert omtrent i forhold til regionens andel av den nasjonale FoU-innsatsen.

Vestfold og Telemark (2 prosent av styremedlemmene) Viken (8 prosent) og Trøndelag (12 prosent) kan synes å være underrepresentert sammenholdt med FoU-utgiftene. Ser man på fordelingen av Forskningsrådets tildeling (høyre figur), øker underrepresentasjonen for Trøndelag, mens den avtar for Vestfold og Telemark og Viken.

Vestfold og Telemark har betydelig FoU i næringslivet, men også deler av Universitetet i Sørøst-Norge. I Viken inngår blant annet forskningsmiljøene på Kjeller, Ahus og deler av Universitetet i Sørøst-Norge. I Trøndelag er det først og fremst NTNU og SINTEF som står for forskningsinnsatsen, men også mange bedrifter har betydelig forskning.

Institusjonell representativitet

For næringslivet, interesseorganisasjoner og offentlig sektor er det vanskelig å drøfte om det er god representasjon. Det vil snarere være viktig å få inn styremedlemmer fra disse som kan ivareta næringsperspektiver og behovene til bestemte deler av offentlig sektor.

Når det gjelder UH-sektoren, er 14 av i alt 50 foreslåtte medlemmer fra Universitetet i Oslo, 8 fra Universitetet i Bergen, 8 fra NTNU, og 5 fra Universitetet i Tromsø – Norges arktiske universitet. De resterende 15 styremedlemmene fra UH-sektoren fordeler seg på Universitetet i Agder (4), Universitetet i Stavanger (4), NMBU (3), Nord universitet (2) og Norges handelshøyskole (2).

De i alt 22 styremedlemmene fra norsk instituttsektor fordeler seg på i alt 15 institutter. Fordelingen blant instituttene der det er foreslått mer enn ett styremedlem er som følger: NORCE (4), SINTEF (2), IFE (2) og SIMULA (2). Fra øvrige institutter er det foreslått ett styremedlem.

Kjønnsbalanse

Kjønnsbalansen skal være slik at det i hvert styre minimum skal være 40 prosent av hvert kjønn. I forslaget til styresammensetning er dette kravet tilfredsstillt for alle styrene og totalt er det nøyaktig 50 prosent av hvert kjønn.

Blant de som er prioritert som mulige styreledere er kjønnsbalansen slik at det er to tredjedel kvinner og en tredjedel menn. Balansen går her i kvinnes favør.

Alder oppdater

I tillegg til det rent demokratiske aspektet ved aldersspredning, vil spredning i alder på styremedlemmene gjerne bidra til at flere tilnærminger og momenter bringes inn i styrenes diskusjoner. Samtidig må dette veies opp mot behovet for å styremedlemmer med bred og lang erfaring, noe som også er viktig for at styrene skal fungere godt.

Gjennomsnittsalder for de foreslåtte styremedlemmene er 53 år, den yngste er 33 år og den eldste er 76 år. Ser man på fordelingen på ulike aldersgrupper, er 4 prosent under 40 år, 26 prosent i intervallet 40-49 år, 49 prosent 50-59 år og 21 prosent 60 år eller eldre (seks personer der alder ikke er kjent er holdt utenfor). Av de i den eldste gruppen er tre over 70 år. Styrene for Global utvikling og Livsvitenskap har aldersgjennomsnitt som ligger en del høyere enn for de øvrige styrene.

Et aldersgjennomsnitt på 53 år kan neppe betraktes som uvanlig høyt for personer med den kompetanse- og erfaringsbredden som er ønskelig for porteføljestyrene. Til sammenligning var 60 prosent av personalet i førstestilling i UH-sektoren over 50 år i 2016. Hvis det er ønskelig å øke antallet yngre styremedlemmer, kan det være aktuelt å først se nærmere på sammensetningen av de to styrene med høyest aldersgjennomsnitt.

Habilitet

Tilliten til Forskningsrådet og særlig til investeringsbeslutningen forutsetter at medlemmene i styrene ikke er inhabile. Forskningsrådet har omfattende bestemmelser om habilitet og tillit som inkluderer regler for automatisk inhabilitet i en del tilfeller og skjønnsmessig vurdering av inhabilitet i andre. Eksempelvis er medlemmer av universitets- og fakultetsstyrer automatisk inhabile for samtlige søknader fra universitetet eller fakultetet. For skjønnsmessige vurderinger av habilitet er det vesentlig at medlem av styrende organer er inhabile hvis det foreligger særegne forhold som er egnet til å svekke tilliten til hans eller hennes upartiskhet. I skjønnsvurderingen skal man særlig vurdere og vektlegge personlig interesse for utfallet av saken, nært faglig samarbeid, herunder vurdere betydningen av samforfatterskap og veiledning, nært vennskap, personlig eller faglig motsetningsforhold mm. Porteføljestyrene vil ha ansvar for flere investeringer enn de tidligere programstyrene, og inhabilitet vil derfor kunne forekomme i flere tilfeller enn for programstyrene. For å unngå habilitetsproblemer er det derfor ønskelig at styrene har et antall medlemmer som reduserer mulighetene for svekket tillit til avgjørelsene som fattes.

Oversikten over styremedlemmenes sektor-tilhørighet foran tilsier at det i noen tilfeller kan oppstå problemer med habilitet når styrene skal behandle søknader om støtte. Mandatet for porteføljestyrene åpner for at beslutninger kan fattes når 3 – 4 medlemmer er habile, men det er selvfølgelig ønskelig at så mange styremedlemmer som mulig kan være med på å vurdere en sak og delta i beslutningen. Det relativt store antallet utenlandske medlemmer (33 personer, 20 prosent av

totalt antall styremedlemmer) som foreslås bidrar både til å få inn kompetanse og erfaringer fra utenfor Norges grenser, men bidrar også vesentlig til å redusere habilitetsproblemene i og med at disse bare unntaksvis vil kunne være med på søknader til Forskningsrådet.

Konsultasjon med Sametinget

Som urfolk har samene rett til å bli konsultert i saker som kan få direkte betydning for dem. Formålet med konsultasjonsavtalen er å oppnå enighet mellom statlige myndigheter og Sametinget når det overveies å innføre lover eller tiltak som kan påvirke samiske interesser. Oppnevningen av porteføljestyrene faller inn under konsultasjonsordningen og det er gjennomført konsultasjon med Sametinget på administrativt nivå. Konsultasjonsprosessen var ikke fullført da notatet ble ferdigstilt, og Styret vil bli orientert om utfallet på møtet.

Sak 21/19: Endringsarbeid i Forskningsrådet

Til: Styret
Fra: Adm. direktør

Ansvarlig direktør Tove Stølen
Saksbehandler Kristine Sollie Hansen
Vedlegg 1. Endringsarbeid i Forskningsrådet

Bakgrunn og hvorfor saken fremmes

Forskningsrådet hadde en Områdegjennomgang i 2016 som medførte et kutt på 10% i Forskningsrådets administrasjonskostnader. Planen er at Forskningsrådet skal ha redusert sitt virksomhetsbudsjett med 105 mill. kr innen utgangen av 2019 (tilsvarer 13% kostnadsreduksjon), samtidig som vi må håndtere økte FoU-budsjetter. For å svare til krav og forventninger fra myndigheter og samfunn om effektivisering med også modernisering, har Forskningsrådet har iverksatt og gjennomfører endringsarbeid innenfor flere deler av virksomheten.

Vi har redusert virksomhetskostnadene fra et nivå på 785 mill.kr i 2016, til en prognose på 753 mill.kr 2018. Dette er den nominelle kostnadsutviklingen som ikke tar hensyn til at vi samtidig har hatt en pris- og lønnsvekst på i overkant 20 mill. kr hvert år. Videre har vi redusert antall årsverk fra 480 i 2016 til 454 i 2018, og målet er en netto reduksjon på 40 årsverk. Virksomhetskostnader i prosent av FoU-budsjett er redusert fra 8,4 % i 2016, til 7,8 % i 2018. I 2014 var den på 9,8%.

Styret ba i møtet den 16. januar om en orientering vedrørende endringsarbeidet som pågår i Forskningsrådet, samt hvilke konsekvenser dette har for våre medarbeidere. Denne saken er et svar på Styrets bestilling.

Hovedpunkter (maksimum 1 ½ side)*Endringsarbeid i Forskningsrådet*

- I 2017 utarbeidet vi en ny virksomhetsstrategi. Virksomhetsstrategien pekte blant annet på behovet for å gjøre organisatoriske endringer. Omorganiseringen pågikk i perioden november 2017 til mai 2018. Resultatet ble en justert linjeorganisasjon med innslag av matrise. Matrisen reflekteres i tverrgående prosesser som samordnet søknadsbehandling, og at prosessansvaret for ulike søknadstyper er lagt til enkelt-områder som har ansvar for helheten.
- Forskningsrådet har en portefølje av utviklingstiltak som er forankret i virksomhetsstrategien. Noen av prosjektene forventes å gi kostnadsbesparelser, mens andre prosjekter primært gir økt kvalitet med virkninger både for interne og eksterne brukere.
- Investeringsprosessen er den største prosessen både i kroner og ressursinnsats i Forskningsrådet, og det pågår for tiden flere strukturelle endringer i prosessen: Omlegging til helhetlig porteføljestyling, overgang til helhetlig utlysning- og vurderingsarenaer, interne organisasjonsendringer og ny styrestruktur.
- I tillegg har vi en rekke digitaliseringstiltak for kvalitetsforbedring og effektivisering i alle prosessområdene våre. Eksempelvis, Nye nettsider lanseres i april 2019, vi har tiltak for deling og gjenbruk av offentlige data i tråd med regjeringens føringer, og vi prøver ut robotisering og kunstig intelligens i flere av arbeidsprosessene våre.

Tilbakemelding fra de ansatte og HMS

- Tilbakemelding fra de ansatte er at de opplever alle endringene som krevende, særlig i lys av at antall årsverk reduseres og at FoU-budsjettet øker. Formelt sett har Forskningsrådet har gjennomført endringen etter gjeldende retningslinjer og prinsipper. Det handler likevel om hvordan de ansatte opplever endringene.
- Når det gjelder tiltak for å imøtekomme de ansattes behov og å redusere risiko, iverksetter Forskningsrådet flere tiltak. Blant annet sendes det ut ny medarbeiderundersøkelse i februar, og resultatene og forbedringsområder vil bli fulgt opp med konkrete forbedringer og tertiale puls-målinger for å sikre at tiltakene treffer. Andre tiltak som iverksettes er opptrapping av kommunikasjonsarbeidet rundt endringene, lederutviklingstiltak og at ledelsen gjør skarpere prioritering av oppgaver og tiltak.

Forslag til vedtak

Saken tas til orientering.

Notat

Emne	Endringsarbeid i Forskningsrådet
-------------	---

Til	Styret
Fra	Adm.dir
Saksbehandler	Kristine Sollie Hansen
Dato	12.02.2019

1. Bakgrunn

Offentlig sektor er i omstilling og samtlige offentlige virksomheter, inkludert Forskningsrådet, må svare til kravet om modernisering, effektivisering og avbyråkratisering. Endringer i samfunnet gjør at Forskningsrådet må finne nye måter å løse samfunnsoppdraget på, slik at vi fortsetter å levere tjenester på en relevant og slagferdig måte. Kravet til omstilling handler om at vi må tilpasse vårt kostnadsnivå til nye økonomiske rammebetingelser, men også at vi må tilpasse våre tjenesteleveranser til en ny digital virkelighet og til våre brukeres forventninger. Forskningsrådet hadde en Områdegjennomgang i 2016 som resulterte i forslag om tiltak for å bedre effektiviteten i bevilgningssystemet, øke kvaliteten på prosjekter som får støtte, samt at den anbefalte et kutt på 10% i Forskningsrådets administrasjonskostnader. Med dette som utgangspunkt, har vi i de siste årene gjennomført og holder på med et større endringsarbeid.

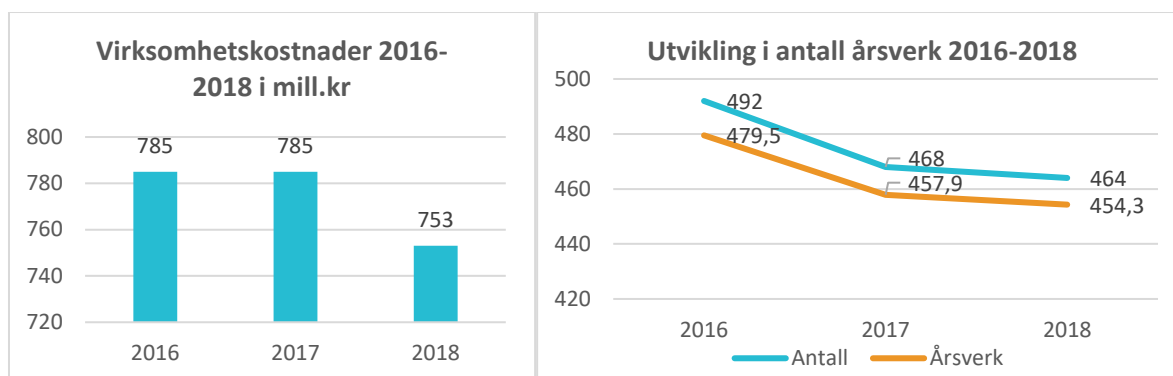
Styret ba i møtet den 16. januar om en orientering vedrørende endringsarbeidet som pågår i Forskningsrådet, samt hvilke konsekvenser dette har for våre medarbeidere. Denne saken er et svar på Styrets bestilling.

2. Status på kravet til kostnadsreduksjon i Forskningsrådet

Områdegjennomgangen resulterte i at vi fikk krav om å gjennomføre en kostnadsreduksjon av virksomhetskostnader på 10 %. Vi må forvente krav om ytterligere innsparinger, blant annet som følge av ABE-reformen. Status på effektiviseringsarbeidet er som følger:

- Planen er at Forskningsrådet skal ha redusert sitt virksomhetsbudsjett med 105 mill. kr (herav 15 mill. kr i kutt som følge av ABE-reformen) innen utgangen av 2019. Dette tilsvarer 13% kostnadsreduksjon.
- Vi har redusert virksomhetskostnadene fra et nivå på 785 mill.kr i 2016, til en prognose på 753 mill.kr 2018¹. Dette er den nominelle kostnadsutviklingen som ikke tar hensyn til at vi samtidig har hatt en pris- og lønnsvekst på i overkant 20 mill. kr hvert år. Videre har vi redusert antall årsverk fra 480 i 2016 til 454 i 2018, og målet er en netto reduksjon på 40 årsverk. Virksomhetskostnader i prosent av FoU-budsjett er redusert fra 8,4 % i 2016, til 7,8 % i 2018. I 2014 var den på 9,8%.
- For å møte effektiviseringskravet, har vi tatt ned aktivitetsnivået og etablert utviklingsprosjekter som et virkemiddel for å redusere kostnader. Dette både i form av reduksjon i antall årsverk og redusert kjøp av varer og tjenester.

¹ Prognosen omfatter ikke Kilden og Teknologirådet



Figur 1: Utvikling i virksomhetskostnader (mill. kr) og årsverk 2016-2018

3. Ny virksomhetsstrategi og omorganisering i 2018

I 2017 utarbeidet vi en ny virksomhetsstrategi.

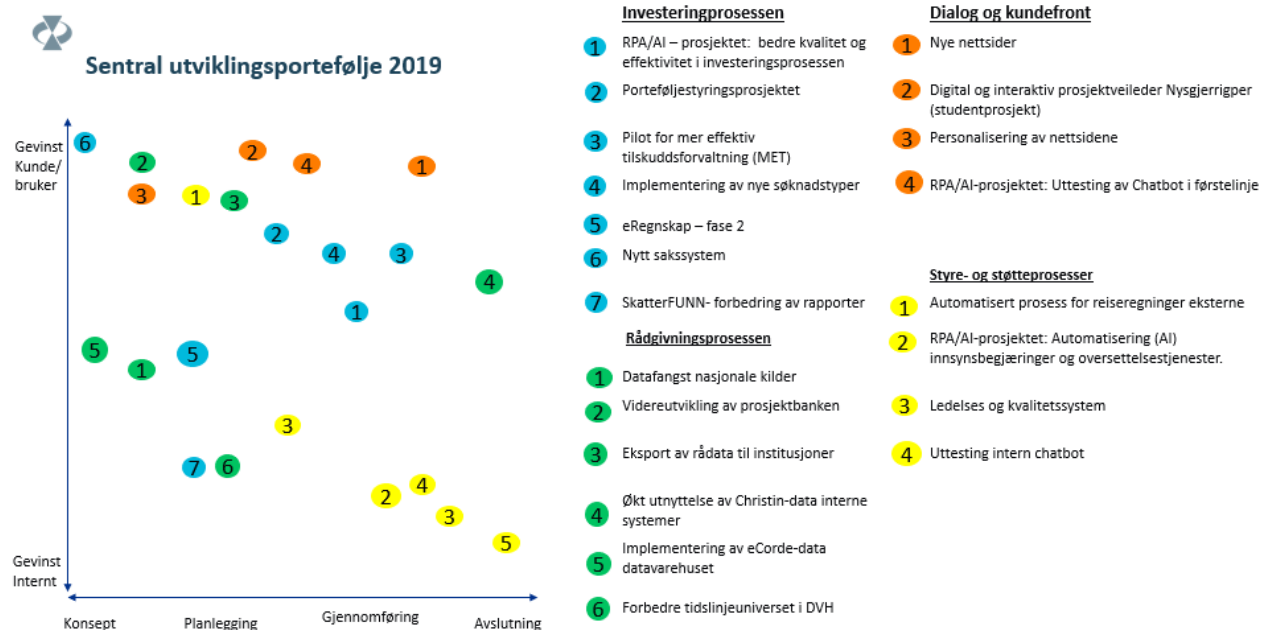
Målsettingene var å:

- i enda større grad sikre at Forskningsrådet investerer i de beste prosjektene gjennom porteføljestyling
- styrke rådgivningen vår gjennom et bedre kunnskapsgrunnlag og tydeligere vurderinger og råd
- effektivisere og redusere kostnader gjennom blant annet å etablere prosessansvar, standardisering, felles søknadstyper og vurderingskriterier og felles utlysings- og vurderingsarenaer
- bedre samlet planlegging og utnyttelse av virksomhetsbudsjettet
- fremstå som ett samlet Forskningsråd som utnytter kompetanse og ressurser i organisasjonen som helhet

Virksomhetsstrategien pekte på behovet for å gjøre organisatoriske endringer. Omorganiseringen pågikk i perioden november 2017 til mai 2018. I den perioden deltok ledere, medarbeidere og tillitsvalgte fra fagforeningene i prosessen. Resultatet ble en justert linjeorganisasjon med innslag av matrise. Matrisen reflekteres i tverrgående prosesser som samordnet søknadsbehandling, og at prosessansvaret for ulike søknadstyper er lagt til enkelt-områder som har ansvar for helheten. Samtidig ble kommunikasjon og det internasjonale skilt ut i egne områder, og flere styre- og støttefunksjoner ble sentralisert. Videre ble arbeid knyttet til intern statistikk og evaluering lagt til ett område. Selve organiseringen var på plass i 2018, men vi jobber fremdeles med mindre justeringer innenfor det enkelte område og gjennom prosjektet Helhetlig ledelses og kvalitetssystem jobber vi videre med å få til en prosessorientert inngang til organisering og drift av virksomheten.

4. Utviklingsprosjekter i Forskningsrådet

Forskningsrådet har en portefølje av utviklingstiltak som er forankret i virksomhetsstrategien. Noen av prosjektene forventes å gi kostnadsbesparelser, mens andre prosjekter primært gir økt kvalitet med virkninger både for interne og eksterne brukere.



Figur 2: Figuren viser Forskningsrådets interne utviklingsportefølje 2019

Forskningsrådet har fremdeles en vei å gå når det gjelder systematisk planlegging og uthenting av gevinster. Derfor har vi noen utfordringer med å knytte nedgang i tidsbruk og kostnader til de enkelte utviklingsprosjekt. Like fullt er vi av den oppfatning at iverksatte tiltak har gitt gevinster, og at planlagte tiltak vil frigjøre tid og medføre kostnadsbesparelser. Her viser vi til kapittel 2 der vi gjorde rede for at Forskningsrådet har redusert virksomhetskostnadene fra et nivå på 785 mill.kr i 2016, til en prognose på 753 mill.kr 2018 (nominelt), selv om noe av dette er nedtak i aktivitet og ikke gevinster. Systematisk gevinstplanlegging og oppfølging er noe vi jobber med å bli bedre på, og som vi vil ha større oppmerksomhet på i 2019.

Som figuren over viser, er det initiativer innenfor alle prosessgrupper. Investeringsprosessen er den største prosessen både i kroner og ressursinnsats i Forskningsrådet, og utgjør rundt 50 % av våre totale virksomhetskostnader. Det er derfor naturlig at de fleste tiltak for endring, effektivisering og digitalisering er rettet mot denne prosessen. Vi utdypet kun tiltakene innenfor investeringsprosessen i kapittelet under. Av andre, større initiativ som bør nevnes, vil nye nettsider lanseres i april 2019. Disse vil gi søkere enklere og bedre tilgjengelige tjenester og informasjon på nett, samt mer effektiv drift. Vi har også en portefølje av tiltak rettet mot datadeling i tråd med regjeringens føringer på området, samt tiltak for datafangst som grunnlag for bedre rådgivning og utvikling og implementering av interne styringssystemer.

4.1 Endringer i investeringsprosessen

Større, strategiske/strukturelle endringer i investeringsprosessen:

Det pågår for tiden flere strukturelle endringer i prosessen: Omlegging til helhetlig porteføljestyling (omtalt i annen sak dette møtet), overgang til helhetlig utlysings- og vurderingsarenaer, interne organisasjonsendringer (nevnt over) og ny styrestruktur (ref. annen sak dette møtet).

Når det gjelder overgangen til helhetlig utlysings- og vurderingsarenaer, pågår flere endringstiltak. En av de mest sentrale, som også en del av omorganiseringen, omhandler omlegging og reduksjon i omfanget av søknadstyper. Antall er nå redusert til syv søknadstyper skal dekke alle Forskningsrådets

utlysninger og investeringsbidrag i FoU-aktiviteter, samt vurderingskriterier for disse. Ansvar er lagt til de ulike områdene, men selve gjennomføringen av søknadsbehandlingen skal organiseres på tvers av områdene. Med færre søknadstyper og klare vurderingskriterier, er vi tydeligere ovenfor våre søkere på hvordan søknadene vurderes. Det vil også bli tydeligere hvordan statsstøtteproblematikken blir ivarettatt. Resultat av arbeidet skal implementeres i våre systemer i løpet av året.

Digitaliseringsprosjekter for økt kvalitet og effektivitet i arbeidsprosessene

Løpende digitaliseringstiltak innebærer primært inkrementelle forbedringer i arbeidsprosessene og tiltakene er iverksatt for å effektivisere og å øke kvalitet i alle ledd av investeringsprosessen.

Vi har i 2018 gjennomført digitaliseringstiltak for å forbedre og forenkle søknadsprosessen og prosjektoppfølgningen, med gevinster både for oss og for våre brukere. Ved årsskiftet lanserte vi også en løsning for digitaliserte regnskapsrapporter (eRegnskap), som vil både effektivisere og bedre sporbarhet og dokumentasjon i behandlingen.

Høsten 2017 startet vi opp et arbeid med å prøve ut robotisering og kunstig intelligens i arbeidsprosessene med mål om å redusere ressursbruk, men også økt kvaliteten. Vi har fått tilsagn fra DIFI sin [medfinansieringsordning for digitalisering](#) til prosjektet, oppad til 9 mill. kr. Bruk av roboter i oppgaveløsningen har gitt effektiviseringsgevinster, og vi mener at et enda større potensial ligger i å ta i bruk kunstig intelligens (AI). Vi jobber med å utvikle en prediksjonsmodell som har til hensikt å plassere (merke) søknader innenfor rett temaområde og avhjelpe prosessen med å finne fageksperter ved at det gjøres automatiske oppslag i ulike registre basert på informasjonen i søknaden. Vi vil også bruke AI for å identifisere like søknader, slik at vi reduserer tidsbruk og sikrer likebehandling. Forskningsrådet kan trolig hente store gevinster ved å benytte AI i forvurdering av søknader, gjenkjenne mønstre i søknaden som påvirker prosjektets suksess- og risikofaktorer, samt predikere optimale porteføljer slik at vi gi tydelige råd om satsingsområder, ressursbruk og virkemidler.

Nytt sakssystem for investeringsprosessen

Dagens system for saksbehandling (eSak) er egenutviklet og løsningen har etter hvert blitt akterutseilt teknologisk. Vi har besluttet å ta en åpen og utforskende inngang til valg av ny løsning for å sikre vi gjør et standardisert og bærekraftig valg av ny løsning, og at vi ikke reproducerer dagens måte å jobbe på. Fullt utnyttet potensial fra ny teknologi vil imidlertid kreve at Forskningsrådet tenke utvikling utover egne etatsgrenser og «økosystem». Vi er så vidt i gang med en konseptfase for nytt sakssystem investeringsprosessen, og vi vil søke DIFI sin [Stimulab-ordning](#) nå i februar/mars for å få støtte til å gjennomføre en åpen og innovativ tidligfase.

4 Tilbakemelding fra de ansatte i endringsarbeidet og HMS

Det for tiden et høyt utviklingstempo i Forskningsrådet. Det reflekteres også i kostnadsrammen for den interne utviklingsporteføljen som endte på 33 mill.kr for 2018 (kun innkjøp varer og tjenester), mot 18, 4 mill.kr i 2017. Dette samtidig som vi har økte FoU-budsjetter og redusert antall stillinger.

I en periode med mange endringer, er det naturlig at medarbeidere vil oppleve dette som krevende, ikke minst sett i lys av at antall årsverk reduseres. Tilbakemeldingen fra fagforeningene og ansatte-representanter i styret, tilsier at det primært er de større, strukturelle endringene slik som omorganiseringen og endringene i investeringsprosessen som skaper usikkerhet og oppleves som

ekstra belastende for de ansatte. Videre er tilbakemeldingen at de føler at de ikke har fått innvirke på prosessene i tilstrekkelig grad.

Digitaliseringsprosjektene oppleves i stor grad som positive, da det frigjør arbeidskapasitet fra manuelle og repeterende oppgaver slik at arbeidsinnsatsen kan rettes mot de vesentlige sakene. I tillegg innebærer det bedre datakvalitet og bedre tjenestekvalitet til våre brukere.

Formelt sett har Forskningsrådet har gjennomført endringen etter gjeldende retningslinjer og prinsipper. Forskningsrådet har holdt fagforeningene orientert om fremdriften i endringene i investeringsprosessen i Samarbeidsutvalget og omorganiseringen ble på vanlig måte drøftet i tråd med samarbeidsavtalen, og det ble avholdt flere interne workshops for å få innspill i prosessen.

Det handler likevel om hvordan de ansatte opplever endringene. Mange opplever å ha fått flere oppgaver, og etterlyser tiltak for å sørge for skarpere prioritering av oppgaver og en balanse slik at overtidarbeid kan holdes på et akseptabelt nivå. De er også bekymret for at den store endringsaktiviteten, kombinert med færre årsverk, medfører fører en ressursituasjon hvor vi må nedprioritere aktiviteter som i neste omgang gir redusert tjenestetilbud til brukerne. Dette gjelder særlig innenfor rådgivningsvirksomheten og dialogvirksomheten.

Når det gjelder tiltak for å imøtekomme de ansattes behov og å redusere risiko, har Forskningsrådet sendt ut en ny medarbeiderundersøkelse som tillater å sammenligne ansattes engasjement og motivasjon opp mot andre offentlige etater. Resultatene og forbedringsområder vil bli fulgt opp med konkrete forbedringer og tertiale puls-målinger for å sikre at tiltakene treffer. Undersøkelsen vil bl.a. undersøke ansattes forståelse for behov og begrunnelsen for endringene, om det har gitt dem muligheter for medvirkning og om de opplever ha har blitt gitt nye utviklingsmuligheter.

Vi vil spisse budskap i kommunikasjonsarbeidet rundt endringsprosjektene, både for å begrunne endringene tydeligere, klargjøre hva som fortsatt er under diskusjon, og hva er påvirkningsmulighetene og arenaene for dette.

Forskningsrådets ledelse vil også prioritere skarpere mellom driftsaktiviteter og endringstiltak for å holde overtid og opplevd rollebelastning på et akseptabelt nivå. Et nytt ressursplanleggingsverktøy er innført fra januar 2019, som forhåpentligvis vil bidra til å få til prioriteringer bedre enn tidligere. I Forskningsrådet har vi en intern porteføljestyringsfunksjon (PMO) som vil følge opp prosjektporteføljen og rapportere til ledelsen om eventuelle utfordringer i prosjektene. Vi har også innført egen prosjektmetodikk, basert på Prince2, som alle endringsprosjekt skal bruke. I den er opplæring og implementering av endringer, et sentralt moment. Vi er ennå i en innføringsfase for metodikken.

I 2019 iverksettes også flere lederutviklingstiltak, bl.a. med fokus på ledelse i tider med endring. Det er inngått rammeavtale med et konsulenthus som skal bistå i utviklingen av tiltakene samtidig som de skal bidra til intern kompetanseutvikling.

Vi ser at sykefraværet er stabilt lavt (3,4 % i 2018) og det følges opp tett på virksomhetsnivå hvert tertial. Sykefravær er fast tema i Arbeidsmiljøutvalget. Ved tertialrapporteringen orienteres også fagforeningene i Samarbeidsutvalget, som er partenes formelle samarbeidsorgan.

Arbeidstilsynet utførte tilsyn i Forskningsrådet i februar 2018. Sentrale tema i tilsynet var:

- Arbeidsavtaler og registrering av arbeidstid
- Verneombudsordningen/samarbeid om arbeidsmiljøet
- Eventuell tilknytning og samarbeid med godkjent bedriftshelsetjeneste

Tilsynet konkluderte med at vi har et hensiktsmessig og systematisk helse-, miljø og sikkerhetsarbeid og at det ikke er vesentlige utfordringer i arbeidsmiljøet. Det kom pålegg om å gjøre verneombudene bedre kjent i organisasjonen og å oppdatere arbeidskontraktene for de med særlig uavhengig stilling for å imøtekomme krav i Arbeidsmiljøloven. Vi har nå oppdatert arbeidsavtaler og vurdert alle spesialrådgiver-stillinger om de fortsatt skulle være unntatt arbeidstidsbestemmelsene som særlig uavhengig stilling. Fra 1.1 2019 er det kun 14 spesialrådgivere som er vurdert som særlig uavhengig og dermed fortsatt unntatt arbeidstidsbestemmelsene.

Det ble i forbindelse med tariffoppgjøret i 2018 i lokal overenskomst reforhandlet og partene var bl.a. er enige om en tydeliggjøring av arbeidstidskapittelet som omhandler fleksitid. Etter drøftinger med fagforeningene ble det ved årsskifte 2016/17 innført at all tid over 90 timer strykes ved årets slutt for alle stillinger som var omfattet av arbeidstidsbestemmelsene. Fra årsskifte 2017/18 ble det etter drøftinger innført samme praksis for alle som var unntatt arbeidstidsbestemmelsene (spesialrådgivere og ledere på det tidspunktet), men uten mulighet for nedtrappingsplaner gitt at disse var unntatt arbeidstidsbestemmelsene. Dette har medført misnøye i spesialrådgivergruppen og fagforeningene har i tatt dette opp i Samarbeidsutvalget ved flere anledninger. Arbeidsgiver er nå i dialog med fagforeningene om å finne en minnelig løsning på dette.

Medarbeideres arbeidstid følges opp og det er i 2018 innført automatisk varsling til ledere som har medarbeidere som har opparbeidet seg plusstid over 90 timer. Internrapportering viser samtidig at registrerte arbeidstimer pr årsverk går gradvis ned (1609 timer i 2018).

Sak 22/19: Effektiv organisering av konkurransearenaer for forskning

Til Styret
Fra Adm. dir. stab

Ansvarlig direktør Randi Søgner
Saksbehandler Kristin Oxley
Vedlegg Notat: Effektiv organisering av konkurransearenaer for forskning

Hvorfor saken fremmes

Hovedstyret pekte i sitt møte 13.9.2018 på behovet for å utarbeide mer eksplisitte prinsipper og prosedyrer for Forskningsrådets bruk av evalueringspanel knyttet til prosjektvurdering. Hovedstyret ba i den sammenheng om en fremtidig orientering fra administrasjonen på temaet. Dette spørsmålet er nylig behandlet i en OECD-rapport utgitt i oktober 2018 hvor Forskningsrådet har bidratt om [Effective operation of competitive research funding systems](#). Orienteringen er strukturert i henhold til de sentrale anbefalingene i denne rapporten. Formålet er å gi Styret en introduksjon til Forskningsrådets kjerneoppgave om organsiering av nasjonale konkurransearenaer, og sentrale problemstillinger og dilemmaer knyttet til denne oppgaven.

OECD-rapporten legger sterk vekt på behovet for eksperimentering. Årsaken er at det er relativt lite forskning på feltet, og det er i begrenset grad etablert noen felles beste praksis. Eventuell igangsetting av eksperimenter i Forskningsrådet vil måtte tilpasses det betydelige utviklingsarbeidet som allerede foregår knyttet til våre konkurransearenaer og muligens først vurderes igansatt når dette har kommet over i en driftfase. Enkelte av de foreslåtte eksperimentene vil primært være relevante for forskerprosjekter, men flere vil kunne appliseres på tvers av Forskningsrådets søknadstypeportefølje.

Hovedpunkter

OECD-rapporten har følgende fire hovedanbefalinger:

1. Iverksett analytiske og komparative studier av de reelle kostnadene og fordelene med konkurransebaserte finansieringsordninger, herunder kostnadene knyttet til peer review og søknadsskriving.
2. Igangsett eksperimenter med henblikk på å lette den administrative byrden knyttet til peer review og å bedre konkurransearenaenes kostnadseffektivitet.
3. Motvirk de konservative tendensene i peer review gjennom eksperimentelle tilnærminger som bevarer konkurranse samtidig som det oppfordres til potensielt transformativ, gjennombrudds- og tverrfaglig forskning.
4. Utvikle økt kunnskap om hvordan forskningsstøtte best kan bidra til å adressere samfunnsutfordringer, herunder bedre metoder for å vurdere effekt av prosjektsøknader.

Nedenfor gjennomgås forskning og internasjonale erfaringer på disse fire feltene, samt Forskningsrådets arbeid med disse problemstillingene og alternativer for videre arbeid. Materialet er utdypet i mer detalj i notatet som kan konsulteres ved behov.

Kostnadene og fordelene med konkurransebaserte finansieringsordninger

Kostnadene knyttet til konkurransebaserte finansieringsordninger stiger når innvilgelsesprosentene synker; mer tid og ressurser går med - både i søknadsskriving og søknadsvurdering – for hver søknad

som til slutt får finansiering. Lave innvilgelsesprosenten kan også innebære kostnader i form av tapt legitimitet; jo lavere innvilgelsesprosentene er, jo mer sårbar blir fagfellevurderingen for betydningen av flaks i avgjørelsen om hvilke prosjekter som får støtte. Forskning viser at det er relativ stor grad av enighet mellom eksperter med hensyn til å skille mellom klart støtteverdige og ikke støtteverdige prosjekter, men mindre grad av enighet når det gjelder å skille mellom klart støtteverdige prosjekter.

Det er imidlertid også klare fordeler med å investere ressurser i konkurransearenaer for forskning. Forskningslitteraturen er tydelig på at forskningseksellens er knyttet til konkurranse. I en NIFU-undersøkelse om tids- og ressursbruken til forskere som søkte Norges forskningsråd i 2016, oppgir mer enn to tredjedeler av respondentene at søknadsarbeidet vil ha middels, stor eller svært stor nytte selv om søknaden ikke blir innvilget. Nyttene knyttes både til faglig utbytte og gjenbruk i framtidige søknader. Litt over halvparten oppgir at søknadsarbeidet har generert nye prosjektideer, mens litt under halvparten sier at arbeidet har stimulert til faglig samarbeid.

En sveitsisk studie finner at effekten på forskernes vitenskapelige output av kun å delta i konkurransen om midler er tilnærmet lik effekten av å motta midler. Forskningsrådet har gjennomført studier av effekten av å motta midler på forskernes vitenskapelige produksjon, men ingen studier av effekten av å delta i konkurransen om midler. Slike studier bør vurderes, da innsikt i denne problemstillingen vil belyse behovet for å sette inn søknadsbegrensende tiltak. En diametralt motsatt strategi om å oppfordre til flere søknader kan vise seg mer hensiktsmessig; forfatterne av den sveitsiske studien konkluderer med at det å øke søknadstrykket hos forskningsfinansistene kan være like effektivt som å øke midlene tilgjengelig til å finansiere forskerprosjekter.

Eksperimenter myntet på å lette den administrative byrden knyttet til peer review

Flere forskningsfinansierende organer internasjonalt har innført tiltak myntet på å lette den administrative byrden knyttet til peer review – fortrinnsvis tiltak myntet på å redusere søknadstrykket for slik å redusere den totale administrative byrden per søknad finansiert. Reduksjonen i antall søknader som følge av slike tiltak varierer

Forskningsrådet har arbeidet målrettet med eksperimenter myntet på å lette den administrative byrden knyttet til peer review. Først og fremst er det igangsatt et omfattende arbeid med standardisering av søknadstyper og kriterier, samt tilrettelegging for felles søknadsvurdering på tvers av programmer og satsinger. I tillegg er det gjennomført en rekke mindre eksperimenter, herunder forenklet panelbehandling av svake søknader, overgang fra en praksis med individuell vurdering av innovasjonsprosjekter på plass i Forskningsrådet til en praksis med hjemmebasert vurdering av innovasjonsprosjekter, samt test av løpende søknadsfrist.

OECD-rapporten og forskning på feltet peker på ytterligere eksperimenter som kan vurderes gjennomført på sikt:

- *Modifisert lotteri*
Forskning viser at peer review er godt egnet til å skille gode søknader fra dårlige søknader, men lite egnet til å skille et sett av meget gode søknader fra hverandre. Flere anbefaler i den forbindelse eksperimenter med modifisert lotteri for å redusere ressursene som går med til søknadsvurdering, samt hindre bias av ulike slag. Peer review vil da anvendes for å identifisere de sterkeste søknadene, mens hvem som mottar finansiering innen denne gruppen avgjøres ved lotteri. Flere forskningsfinansierer internasjonalt gjør bruk av lotteri-baserte finansieringsbeslutninger.
- *Virtuelle paneler*
Forskning viser at hvorvidt panelmøter avholdes i form av fysiske eller virtuelle møter har liten effekt på resultatet av evalueringen, og at en overgang til virtuelle møter potensielt kan gi store besparelser i tid investert fra ekspertenes side og administrative utgifter investert fra forskningsfinansierende organers side.
- *Forenklete administrative krav til søkere*

En mulig inngang til å redusere ressursene knyttet til deltagelse i Forskningsrådets konkurransearenaer vil være å forenkle de administrative kravene til søkere, og heller innhente deler av den informasjonen som alle søkere nå må oppgi kun fra de som når opp i konkurransen.

- **Økt nordisk samarbeid om rekruttering av eksperter til peer review**

Hovedstyret har tidligere pekt på det kan være rom for å vurdere en nordisk ekspertdatabase, og mer generelt vurdere økt samarbeid med de nordiske forskningsfinansierende organisasjonene om peer review. Et mulig første spark på ballen i så henseende kunne være å ta temaet opp til diskusjon med i NordHors (komité bestående av direktørene fra de nasjonale forskningsrådene i de nordiske landene).

Eksperimenter myntet på identifisering av transformativ, tverrfaglig forskning

En utfordring for forskningsfinansierende aktører knyttet til ambisjonen om å støtte transformativ forskning er fagfelleevalueringsens konservative natur. Forskning finner at fagfelleevaluering er risikosky og tenderer til å favorisere veletablerte forskningstema innenfor veletablerte forskningsdisipliner snarere enn tverrdisiplinær forskning av mer eksperimentell karakter. Internasjonale studier av tverrfaglige søknaders mulighet til å nå opp i konkurranse om forskningsmidler har vist at jo mer tverrfaglige en søknad er, jo lavere sjanse har den for å bli finansiert. Studier av søknader til FRIPRO peker imidlertid i retning av at tverrfaglige søknader ikke diskrimineres.

Forskningsrådet har gjennomført en rekke tiltak for å bedre vår evne til å støtte transformativ og tverrfaglig forskning. Innenfor FRIPRO ble det i 2013 foretatt flere justeringer for å legge bedre til rette for den dristige forskningen og i 2014 ble justeringer også foretatt i behandlingen av SFF-søknader med samme siktemål for øye. Støtteformen "Nye Konsepter" er utviklet, med eksplisitt mål om å dyrke fram nye idéer som er potensielt grensesprengende, og Forskningsrådet har også introdusert støtteformen Idélab - spesielt utviklet for å støtte særlig kreativ og tverrfaglig forskning.

I det videre arbeidet med denne problemstillingen kan det være behov for å fortsette eksperimentering med konkurransearenaer spesielt dedikert til transformativ forskning. Forskningsrådet fremmet i den forbindelse i sitt innspill til Langtidsplan et forslag om et nytt transdisiplinært virkemiddel for grensesprengende forskning. Behovet for et slikt virkemiddel er ytterligere aktualisert i lys av at Forskningsrådet nå introduserer nye standardiserte søknadstyper og nye kriteriesett. Det medfører blant annet at Forskerprosjekt innenfor FRIPRO ikke lenger vil operere med et eget vurderingskriterium for dristighet og faglig fornyelse.

Videre kan det være behov for å videreutvikle Forskningsrådets rutiner for peer review av tverrfaglige søknader. Knyttet til denne problemstillingen peker Forskningsrådets International Advisory Board i en nylig utgitt policy brief på at endringer bør vurderes på tre hovedområder; i utformingen av utlysingsprosessen, i utvelgelsen av eksperter som skal foreta søknadsvurderingen og i utformingen av søknadsvurderingsprosessen.

Metoder for å vurdere potensiell effekt av prosjektsøknader

Forskningsrådet har over tid høstet erfaring med ulike metoder for å dokumentere og analysere effekter av gjennomført forskning. Det er imidlertid ikke tidligere stilt eksplisitte krav om at søkerne skal redegjøre for mulige effekter av den forskningen det søkes om midler til, men fra 2019 innføres det krav til beskrivelser av potensielle vitenskapelige og samfunnsmessige effekter.

Vurdering av mulige effekter kan være utfordrende på grunn av kompleksiteten. Studier viser at det er viktig at man er tydelige på hva slags effekter man ønsker fra et forskningsprogram og at det foreligger tydelige kriterier for å vurdere disse. Samtidig må det stilles tydelige krav til søkerne med hensyn til hvordan effekt-delen av søknaden skal utformes. Eksperter med kunnskap om effekt-mekanismer må inkluderes i vurderingsprosessen; både forskere med erfaring fra implementering av forskningsresultater og ikke-forskere med erfaring fra næringsliv og offentlig sektor.

Det kan være behov for å vurdere hvorvidt Forskningsrådets eksisterende system for prosjektvurdering på en tilstrekkelig god måte ivaretar vurdering av effekter. Man bør blant annet vurdere om det er behov for å bruke et bredere sett av eksperter, hvilke kriterier ekspertene skal vurdere effekter etter, og hvordan utlysninger best beskriver forventninger til effekter.

Videre arbeid

Administrasjonen fortsetter sitt arbeid med videreutvikling av effektive konkurransearenaer i tråd med styrets diskusjon.

Notat

Emne	Effektiv organisering av konkurransearenaer for forskning
Til	Styret
Fra	Adm. dir. stab
Saksbehandler	Kristin Oxley
Dato	05.02.2019

Hovedstyret pekte i sitt møte 13.9.2018 på behovet for å utarbeide mer eksplisitte prinsipper og prosedyrer for Forskningsrådets bruk av evalueringspanel knyttet til prosjektvurdering. Dette spørsmålet er nylig behandlet i en OECD-rapport utgitt i oktober 2018 hvor Forskningsrådet har bidratt om "Effective operation of competitive research funding systems". Notatet er strukturert i henhold til de sentrale anbefalingene i denne rapporten. Hensikten er å gi en introduksjon til Forskningsrådets kjerneoppgave om organsiering av nasjonale konkurransearenaer, og sentrale problemstillinger og dilemmaer knyttet til denne oppgaven.

OECD-rapporten om effektiv organisering av konkurransebaserte forskningsfinansieringssystemer har følgende fire hovedanbefalinger:

- Iverksett analytiske og komparative studier av de reelle kostnadene og fordelene med konkurransebaserte finansieringsordninger, herunder kostnadene knyttet til peer review og søknadsskriving.
- Igangsett eksperimenter med henblikk på å lette den administrative byrden knyttet til peer review og å bedre konkurransearenaenes kostnadseffektivitet.
- Motvirk de konservative tendensene i peer review gjennom eksperimentelle tilnærminger som bevarer konkurranse samtidig som det oppfordres til potensielt transformativ, gjennombrudds- og tverrfaglig forskning.
- Utvikl økt kunnskap om hvordan offentlig forskningsstøtte best kan bidra til å adressere samfunnsutfordringer, herunder bedre metoder for å vurdere potensiell effekt av prosjektsøknader.

Nedenfor gjennomgås forskning og internasjonale erfaringer på disse fire feltene, samt Forskningsrådets arbeid med disse problemstillingene og alternativer for videre arbeid.

Studier av kostnadene og fordelene med konkurransebaserte finansieringsordninger

Kostnader

Kartlegginger viser at brorparten av utgiftene knyttet til konkurransebaserte finansieringsordninger bæres av forskningsorganisasjonene, ikke av forskningsfinansièrene – fortrinnsvis gjennom ressursbruken knyttet til utarbeidelse av søknader. En kartlegging fra australske National Health and Medical Research Council¹ finner at dette utgjør 85% av kostnadene knyttet til ordinære

¹ Graves N., Barnett A. G., Clarke P. (2011) Funding grant proposals for scientific research: retrospective analysis of scores by members of grant review panel doi: <http://dx.doi.org/10.1136/bmj.d4797>

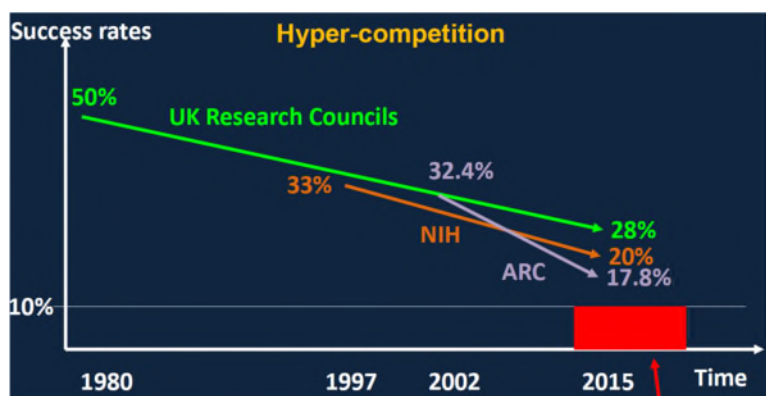
forskningssøknader. Ytterligere 9% av kostnadene er knyttet til tiden forskerne bruker på å vurdere andres søknader, mens kun 5% av kostnadene er knyttet til interne NHMRC-utgifter. En undersøkelse i regi av Research Councils UK finner likartede tall²; også der utgjør forskningsrådenes andel av kostnadene assosiert med fagfellevurdering kun 5%. Ressursbruken knyttet til utarbeidelse av søknader utgjorde 74% av kostnadene, mens tiden forskerne bruker på å vurdere andres søknader utgjorde 21%. De totale kostnadene knyttet til søknadsutarbeidelse og evaluering ble estimert til 13% av det totale budsjettet Research Councils UK brukte på forskning og høyere utdanning. Estimatenes er basert på en suksessrate på 30%.

Det er ikke gjort lignende forsøk på å bryte ned kostnadene forbundet med søknader om prosjektmidler på de ulike aktørene i det norske F&U-systemet, men NIFU har foretatt en undersøkelse om tids- og ressursbruken til forskere som søkte Norges forskningsråd i 2016³. Denne viser – basert på medianverdiene – at en typisk forskningsrådssøknad krever ca. fire ukesverk hos hovedsøker og ett ukesverk hos partnerorganisasjonen. Generelt varierer tidsbruken i takt med søknadsbeløpet – jo høyere beløp det søkes om, jo høyere er tidsbruken. Selv om søknadsarbeidet åpenbart er ressurskrevende, ser likevel drøyt 20 prosent av de 1295 respondentene ingen behov for å redusere tidsbruken knyttet til søknadsarbeidet.

Kostnadene til fagfellevurdering stiger når innvilgelsesprosentene synker; mer tid og ressurser går med – både i søknadsskriving og søknadsevaluering – for hver søknad som til slutt får finansiering.

Lave innvilgelsesprosenter kan også innebære kostnader i form av tapt legitimitet; jo lavere innvilgelsesprosentene er, jo mer sårbar blir fagfellevurderingen for betydningen av flaks i avgjørelsen om hvilke prosjekter som får støtte. Forskning på fagfellevurdering viser at det er relativ stor grad av enighet mellom eksperter med hensyn til å skille mellom klart støtteverdige og ikke støtteverdige prosjekter, men mindre grad av enighet når det gjelder å skille mellom klart støtteverdige prosjekter: "When proposals are abundant and money is scarce, [...] a large number of proposals are rejected that are statistically indistinguishable from an equal number accepted"⁴

Utviklingen over tid internasjonalt viser at antall søknader til forskningsfinansierende organ har økt jevnt. Eksempelvis har antallet søknader per år mottatt av de britiske forskningsrådene doblet seg mellom 1998 og 2006, mens i USA har antall søknader til NIH har nær doblet seg i perioden 1998 – 2007. Dette har gitt en utvikling med stadig sterkere konkurranse om midlene:

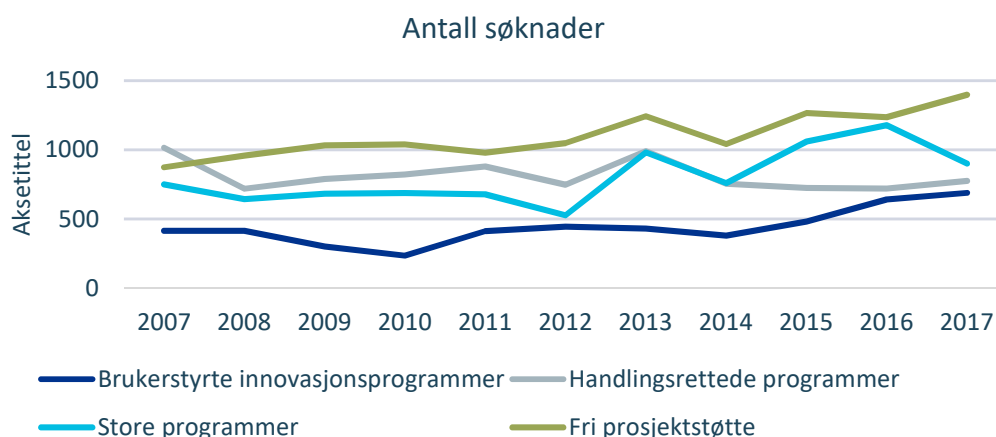


² Research Councils UK (2006): Report of the Research Councils UK efficiency and effectiveness of peer review project. <http://www.rcuk.ac.uk/documents/documents/rcukprreport-pdf/>

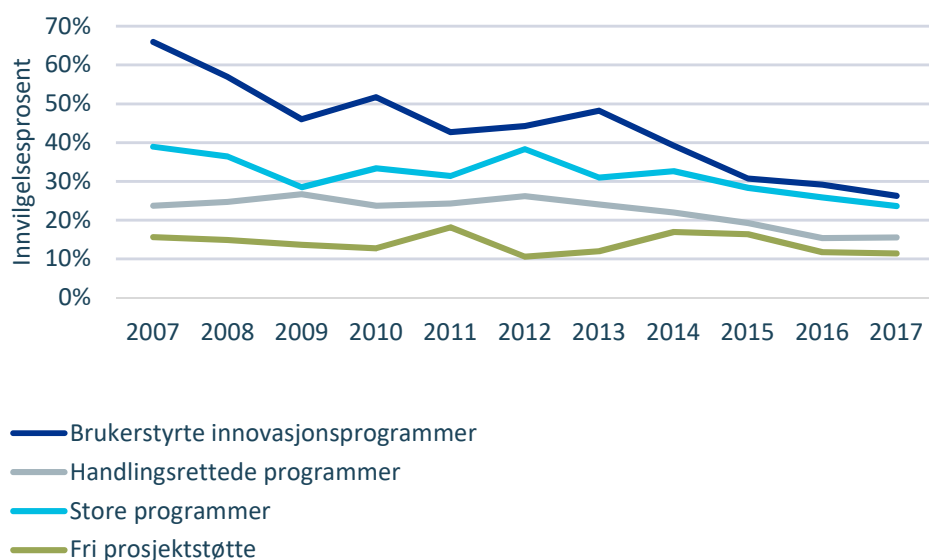
³ Ramberg, Inge (2016): Tids- og ressursbruk for søkning til Norges forskningsråd i 2016

⁴ Thorngate W., Faregh N., Young, M. (2002): Mining the archives: analyses of CIHR research grant adjudications. Ottawa, Ontario: Carleton University

Antall søknader til Forskningsrådet har imidlertid vært relativt stabilt den siste tiårsperioden:



Innvilgelsesprosenten innenfor Forskningsrådets finansieringsordninger har vært nedadgående over de senere år – særlig innenfor programmene. Brukerstyrte innovasjonsprogrammer skiller seg ut med et markant fall i innvilgelsesprosent i perioden – men da fra et veldig høyt utgangsnivå.



Dette er et mønster som er sammenlignbart med situasjonen hos andre forskningsfinansierer internasjonalt. OECDs kartlegging av 75 finansieringsmekanismer i 21 land viste at "within the study sample, there was a wide variation in success rates, with a clustering between 10 and 20% [...] mission-oriented research in priority fields and innovation and industry-oriented programmes tend to have higher success rates than individual general-purpose research awards, with the lowest success rates for investigator-initiated, general-topic, open-call research awards."⁵ Til tross for at den årlige innvilgelsesprosenten i Forskningsrådets finansieringsordninger er relativt lav, viser en nærmere undersøkelse av dataene at i løpet av en femårsperiode får 28% av FRIPRO-søkerne tilslag, mens ser man FRIPRO og programmer under ett, får nesten halvparten tilslag (44%).

Fordeler

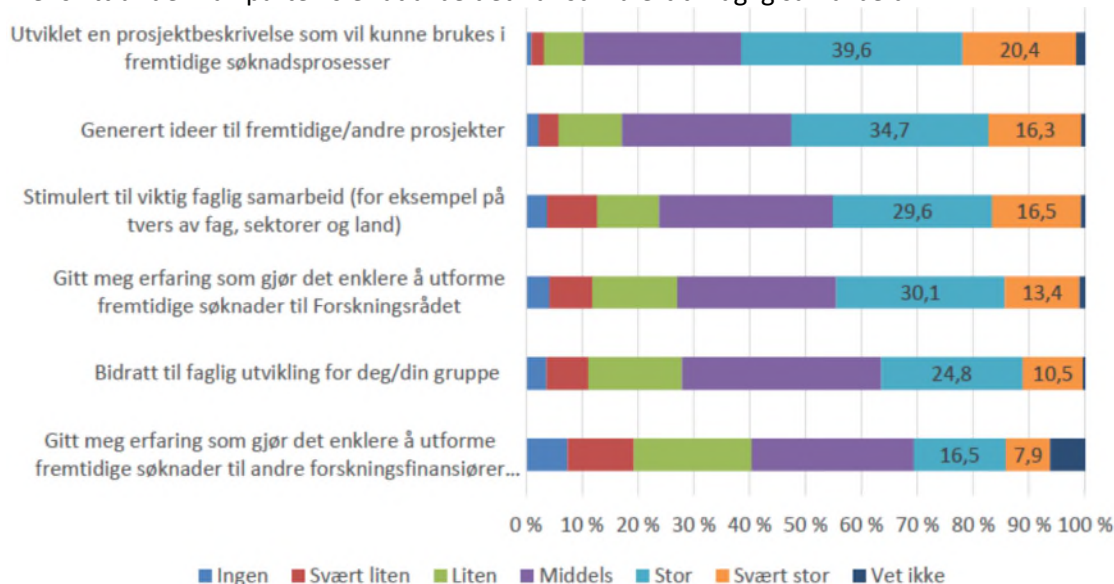
Til tross for at det åpenbart kan være behov for å redusere ressursene som går med til søknadsutarbeidelse – og behandling, er det klare fordeler med å investere ressurser i nasjonale konkurransearenaer for forskning. Forskningslitteraturen er klar på at forskningseksellens er knyttet

⁵ OECD (2018): Effective operation of competitive research funding systems

til konkurranse (Franzoni et al., 2011), og at forskere som evalueres i henhold til internasjonale standarder produserer forskning av høyere kvalitet.

Søkere som ikke får sin søknad innvilget, kan også dra nytte av søknadsarbeidet. Forberedende aktiviteter som litteraturanalyse og diskusjoner med kolleger hjelper forskerne å generere og videreutvikle sine ideer. På samme måte hjelper tilbakemeldingene fra fagfellevurderingen forskerne til å forbedre ideene sine og utarbeide bedre søknader i neste runde. Siden mange utlysninger stiller krav om samarbeid, kan også søknadsprosessen bidra til å etablere nye samarbeidsrelasjoner.⁶ Undersøkelser av søkere til amerikanske National Institutes of Health og National Science Foundation viser at mellom 52 og 67 prosent av søkerne gjennomførte prosjektet de søkte om, til tross for at de ikke nådde opp i konkurransen.⁷

I NIFU-undersøkelsen om tids- og ressursbruken til forskere som søkte Norges forskningsråd i 2016 oppgir mer enn to tredjedeler av respondentene at søknadsarbeidet vil ha middels, stor eller svært stor nytte selv om søknaden ikke blir innvilget. Nyttene knyttes både til faglig utbytte og gjenbruk i fremtidige søknader. Litt over halvparten oppgir at søknadsarbeidet har generert nye prosjektideer, mens litt under halvparten sier at arbeidet har stimulert til faglig samarbeid:



Imidlertid er det færre enn en fjerdedel som anser at søknadsarbeidet i stor grad er nyttig overfor andre finansiører enn Forskningsrådet, for eksempel i EUs rammeprogrammer. Forskningsrådet foretar nå en omlegging av søknadsbehandlingen for å legge denne tettere opp til søknadsbehandlingsrammeverket innen EUs rammeprogrammer. Hovedgrepet er en standardisering av søknadstypene og en omlegging av vurderingskriteriene slik at disse i stor grad er sammenfallende med søknadskriteriene som brukes innenfor EUs rammeprogram. Formålet er blant annet å øke nytten av Forskningsrådet som en kvalifiserende arena for deltagelse i EUs finansieringsordninger.

De positive vurderingene fra søkere til Forskningsrådet bekreftes av forskning på feltet. En nylig gjennomført studie av et sveitsisk program for tverrdisiplinær forskning fant – i henhold til det gamle ordtaket – at det er viktigere å delta enn å vinne; "scientists taking part in a research grant competition boost their number of publications and average impact factor while extending their knowledge base and their collaboration network regardless of the result of the competition."

⁶ DeFazio et al., 2009; Lee and Bozeman, 2005).

⁷ Chubin et al., 1990

Receiving the funds increases the probability of co-authoring with co-applicants but has no additional impact on the individual productivity."⁸

Søknadsprosessen har også verdi for ekspertene som vurderer de innkomne søknadene. Forskningsrådets 2014-brukerundersøkelse blant disse ekspertene viser at det er svært mange (75%) som vurderer søknader basert på egeninteresse i den forstand at vurderingene gir dem oppdatert kunnskap innenfor eget forskningsfelt, og mange (60 %) opplever også at fagfellevurderingene bidrar til å styrke dere akademiske nettverk. (Burson-Marsteller, 2014b).

Behov for ytterligere studier?

Som vist ovenfor foreligger det en del studier av kostnadene og fordelene knyttet til konkurransarenaer for forskning, men det kan være behov for å forbedre kunnskapsgrunnlaget på visse felt. Mye av kunnskapen er basert på selvrapportering/egenvurderinger fra de involverte aktørene. Det foreligger lite forskning på de faktiske effektene av deltagelse i konkurransearenaer for forskning.

Den sveitsiske studien referert ovenfor som finner at effektene av å delta er tilnærmet lik effekten av å vinne, hevder at deres studie er den eneste av sitt slag; det foreligger en del forskning på effekten av å motta forskningsfinansiering gjennom konkurranse, men bortsett fra den sveitsiske studien foreligger det ingen forskning på effekten av å søke forskningsfinansiering.

Forskning på effekten av å motta finansiering tilsier at finansiering har en moderat effekt på vitenskapelig output, men effekten varierer på tvers av studier⁹. Forskningsrådet har selv gjort studier for å måle vitenskapelig effekt av sin finansiering. I 2018 undersøkte Norsk Regnesentral hvilken effekt tildeling av forskerprosjekter har på prosjektledernes publiseringsrate og antall siteringer. Studien viste en moderat effekt på forskernes vitenskapelige produksjon; i forhold til en normal årlig publiseringsrate for en sammenlignbar forsker får en forsker som har fått tildelt et FRIPRO-prosjekt en økt publiseringsrate fra og med to år etter tildeling, med en topp mot omkring 12% økt publiseringsrate fem år etter tildeling. Deretter blir effekten mindre, og åtte år etter tildeling er den estimerte effekten 0.

Forskningsrådet har imidlertid ikke gjennomført noen studier for å estimere hvorvidt det å søke midler fra Forskningsrådet i seg selv kan ha positive effekter på publiserings- og siteringsrate. Gitt utviklingen med synkende suksessrater innenfor Forskningsrådets konkurransearenaer kan økt innsikt i effekten av å delta i konkurransen om midler ha stor betydning for vurderingen av hvorvidt det bør settes inn tiltak for å øke suksessratene – og eventuelt hvilke tiltak som bør gjennomføres.

Økt innsikt i denne problemstillingen kan i ytterste konsekvens resultere i at det fremstår som mer hensiktsmessig å anlegge en diamentralt motsatt strategi; oppmuntre til å øke søknadstrykket og dermed bidra til ytterligere synkende suksessrater. Som forfatterne av studien av det sveitsiske forskningsprogrammet konkluderer: "On the side of funding agencies, our results imply that promoting the calls for proposals as well as encouraging scientists to apply could be as efficient as increasing the funds dedicated to financing research projects." Som diskutert ovenfor bærer forskningsfinansieringene kun anslagsvis 5% av kostnadene knyttet til konkurransebaserte finansieringsordninger¹⁰ - øvrige kostnader bæres av forskerne selv. Gitt signalene fra regjeringen om

⁸ Charles Ayoubia, C, Pezzoni M, Visentin, F. (2019) The important thing is not to win, it is to take part: What if scientists benefit from participating in research grant competitions?

⁹ Arora and Gambardella, 2005; Jacob and Lefgren, 2011; Gush et al., 2015; Azoulay et al., 2015; Carayol and Lanoë, 2017.

¹⁰ Research Councils UK 2006; Graves et al. 2011

at offentlige midler til forskning ikke kan forventes å øke betydelig fremover, kan det å øke antallet som konkurrerer fremfor å øke antallet som finansieres være en kostnadseffektiv strategi for å øke produktivitet og kvalitet i den norske forskerpopulasjonen. En analyse av hvor stor andel av de potensielle søkerne til Forskningsrådet som faktisk har søkt om Forskningsrådsmidler viser at det er betydelig rom for å øke antalle søkere; i perioden 2007-20011 var det bare 28% av potensielle FRIPRO og program-søkere som faktisk søkte, og i perioden 2011-2015 var det bare 27% av de potensielle søkerne som søkte.

Forfatterne av den sveitsiske studien understreker imidlertid at finansieringsordningen de har studert har visse særtrekk (myntet på erfarne forskere med tverrfaglige profiler) som tilsier at deres resultater ikke er direkte overførbare til andre finansieringsordninger. Det understreker behovet for at Forskningsrådet vurderer å gjennomføre egne undersøkelser av effekten av deltagelse i sine konkurransearenaer.

Det kan også være behov for ytterligere innsikt i andre aspekter ved Forskningsrådets konkurransearenaer. OECD rapporten om effektive konkurransearenaer peker for eksempel på at det er behov for "comparative analyses of differing competitive allocation systems (peer review vs. programme manager review, panel review vs. panel + interview, peer review with bibliometric or other indicators vs. purely qualitative peer review, etc.) [...] Such comparative research could provide an empirical basis for determining the advantages and disadvantages of different modes of competitive research funding, or the most appropriate mode to use in particular contexts."

Eksperimenter myntet på å lette den administrative byrden knyttet til peer review

Eksperimenter og tiltak gjennomført internasjonalt

Flere forskningsfinansierende organer internasjonalt har innført tiltak myntet på å lette den administrative byrden knyttet til peer review – fortrinnsvis tiltak myntet på å **redusere søknadstrykket** for slik å redusere den totale administrative byrden per søknad finansiert.

OECD-rapporten om effektive konkurransearenaer peker på en rekke eksempler på slike tiltak: "Some nations are experimenting with longer research grants (greater than 5 years) and prohibiting these recipients from applying to other programmes until the original research grant is complete. This approach has the benefit of allowing these researchers more time between applications. There are other strategies to raise success rates that are more controversial. One is to reduce the number of applicants by barring unsuccessful applicants (or applicants with scores below a certain threshold) from applying to a future round of a funding programme (referred to in some nations as "quarantine"). Related is a "time out" system in which applicants, successful or unsuccessful, cannot re-enter a competition for a certain amount of time. Another is to limit the number of research awards from an agency that a single investigator can hold simultaneously. Some programmes apply limits to the number of applications that a single institution can submit to a competition, which can have the effect of creating an intra-institution competition before the main competition. Another is to impose limits on current awardees reapplying to a funding programme with a new project, or limits on renewals of ongoing projects that have not been completed in the time period of the initial award. Other strategies can include institutional limits on number of applications for a specific competition, or requiring applicants to have a funded grant portfolio of a certain size in order to be able to apply, or not allowing previously unsuccessful proposals to be resubmitted regardless of time, unless invited to do so. And there are also financial strategies, such as increasing the co-funding required by institutions to reduce the number of applications any institution will submit."

De britiske Forskningsrådene er et eksempel på at rettede tiltak myntet på å redusere søknadstrykket kan gi stor reduksjon i antall søknader mottatt. UK Engineering and Physical Sciences Research Council (EPSRC) er blant de britiske forskningsrådene som har vært mest aktive i så måte. De opererer med restriksjoner på svake søkeres mulighet for å sende inn søknader. Etter å ha introdusert tiltaket økte suksessraten innenfor deres åpne arena fra 14 % i 2011-2012 til 26 % i 2012-2013.¹¹ De fleste av de øvrige britiske forskningsrådene operer med krav til universitetene om å bidra til en reduksjon i søknader gjennom innføring av sorteringsmekanismer. The Natural Environment Research Council's (NERC) suksessrate steg med 10 % etter at de introduserte en ordning hvor man ble enige med de ulike universitetene om mål for reduksjoner i svake søknader, samt assosierte sanksjoner for ikke å nå målene (Times Higher Education 2013).

Tiltakene har imidlertid vist seg meget kontroversielle, og har blitt møtt med mye motstand i forskersamfunnet. De kan også ha en rekke uheldige konsekvenser¹²

- The savings could be offset by a simple transfer of peer review effort into universities i.e. internal higher education institution peer review processes are established.
- Formulae for applying the quota would probably reflect past excellence rather than future potential.
- May lead to greater conservatism in proposal submission behaviour and disproportionately affect high risk research, early stage career researchers or collaborative work.

Nylig gjennomførte forskning basert på matematiske modelleringer av NERCs søknadsbegrensende tiltak¹³ viser at tiltakene ikke nødvendigvis vil resultere i konsistent redusert søknadstrykk, og at de i tillegg har uintenderte effekter; "small- and medium-sized institutions face a significant potential handicap even though their applications are of the same quality as those of larger institutions."

Et tiltak som har motsatt logikk – å åpne opp for å sende inn søknad akkurat når man vil - har vist seg svært effektivt i å redusere antall søknader. Også her var de britiske forskningsrådene tidlig ute – de har hatt åpne frister for flere av sine finansieringsmekanismer siden 90-tallet. Nylig har også NSF eksperimentert med det samme – med overraskende stor effekt på antall søknader mottatt. Ordningen ble testet ut første gang i 2011 innenfor et lite program, med en halvering i antall søknader som resultat – et nivå som har holdt seg stabilt frem til 2016. I 2015 foretok NSF imidlertid en større test av ordningen med åpen frist: "Across four grant programs, proposals dropped by 59% after deadlines were eliminated"¹⁴. NSF vurderer nå å innføre løpende søknadsfrist innenfor et større antall av sine finansieringsordninger.

En annen problemstilling relatert til reduksjon i den administrative byrden knyttet til peer review, er utfordringen med å rekruttere eksperter til å vurdere søknader. OECD-rapporten peker i den sammenheng på at denne utfordringen "could be counteracted by measures to make peer review less burdensome and more rewarding for reviewers. Examples from the literature and from the 2017 Amsterdam international peer review conference include: greater standardization of review criteria and questions; clearly defined guidelines and expectations for reviewers on how to review; better training in peer review [...] and paying reviewers for their service. OECD rapporten peker videre på at det kan være spesielt utfordrende for små land å sikre tilstrekkelig antall og tilstrekkelig kvalifiserte eksperter, da de i stor grad må trekke på internasjonal ekspertise siden de har en mindre pool av

¹¹ Times Higher Education (2013): Research grant success rates, 2013 - Research councils show value of restraint, November 14

¹² Research Councils UK (2006): Report of the Research Councils UK efficiency and effectiveness of peer review project. <http://www.rcuk.ac.uk/documents/documents/rcukprreport-pdf/>

¹³ Funder Restrictions on Application Numbers Lead to Chaos (2018) Daniel J. Bearup, Dylan Z. Childs, Robert P. Freckleton

¹⁴ Science (2016): No pressure - NSF test finds eliminating deadlines halves number of grant proposals, April 15

nasjonale forskere å rekruttere fra, og disse dessuten i de fleste tilfeller vil ha interessekonflikter. Internasjonale eksperter vil i mindre grad enn nasjonale eksperter føle seg forpliktet til å bidra til den nasjonale søknadsvurderingen.

Forskningsrådets eksperimenter og tiltak

Forskningsrådet arbeider målrettet med eksperimenter myntet på å lette den administrative byrden knyttet til peer review. I tråd med funnene fra den internasjonale peer review konferansen i Amsterdam i 2017 om at økt standardisering kan være effektivt i så måte, er det igangsatt et omfattende arbeid med standardisering av søknadstyper og kriterier, samt tilrettelegging for felles søknadsvurdering på tvers av programmer og satsinger. I løpet av 2019 vil Forskningsrådet blant annet gjennomføre felles utlysning og søknadsbehandling av Forskerprosjekter. Søkere kan sende inn inntil to søknader enten til FRIPRO eller til de 21 programmene som lyser ut sammen med FRIPRO. Forskningsrådet forventer å motta inntil 3000 søknader. Søknadene vil bli vurdert i en felles panelgruppestruktur, men vedtak treffes for aktuelle søknader i alle porteføljestyrene. Det vil til sammen bli bevilget rundt 2,2 mrd kroner til mellom 350 og 400 prosjekter.

I tillegg til det store prosjektet med omlegging av søknadstyper og kriterier og innføring av søknadsvurdering på tvers av programmer og satsinger er det gjennomført en rekke mindre eksperimenter myntet på å lette den administrative byrden knyttet til peer review. Blant annet er det nylig gjennomført et eksperiment for å legge til rette for forenklet panelbehandling av svake søknader. Man testet i 2018 ut å øke antallet skriftlige vurderinger av forskerprosjekter som innhentes i forkant av panelvurdering fra to til tre, og på basis av disse vurderingene ble de svakeste søknadene underlagt en forenklet panelbehandling. Testen var vellykket - mer enn 80 % av ekspertene foretrakk ny fremfor gammel modell. Det ble følgelig vedtatt å innføre ny søknadsbehandlingsmodell i tilknytning til innføring av nye søknadstyper. Ny modell vil implementeres fra 2020.

I tråd med funnene om at løpende søknadsfrist har vist seg effektivt i å redusere antall søknader, samtidig som det er populært i forskersamfunnet, har Forskningsrådet besluttet å gjennomføre en pilot som tester ut bruken av løpende søknadsfrist. IKTPLUSS vil innføre dette for utlysningen av forskerprosjekter i 2019. De vil benytte et stående panel som møtes 8-10 ganger per år slik at søknader kan vurderes tilnærmet fortløpende etter hvert som de kommer inn. Det legges opp til å innvilge alle prosjekt som får karakteren 6 eller bedre, da historiske data viser at det har vært tilstrekkelig budsjett til å finansiere alle 6ere innen IKTPLUSS. Søkere som ikke når opp i konkurransen vil få 6 mnd. karantene før de kan søke igjen, men dette vil allikevel gi forskerne økt fleksibilitet sammenlignet med dagens situasjon hvor man kun har en søknadsfrist i året. Parallelt med piloten i IKTPLUSS er det opprettet et prosjekt for å vurdere potensialet for å introdusere løpende søknadsfrist for innovasjonsprosjekter, da dette er sterkt etterspurt av næringslivet.

De senere år er det også gjennomført eksperimenter myntet på å gå over til hjemmebasert vurdering av innovasjonsprosjekter. Frem til nylig foregikk all individuell vurdering av innovasjonsprosjekter på plass i Forskningsrådet. For å utnytte ekspertenes ekspertise på en mer effektiv måte og redusere de administrative ressursene som går med til søknadsvurdering ble det i 2018 imidlertid besluttet - på basis av de positive erfaringene med de gjennomførte eksperimentene - å innføre hjemmebasert individuell vurdering av alle innovasjonsprosjekter.

Behov for ytterligere tiltak?

Som presentert ovenfor har Forskningsrådet gjennomført en lang rekke eksperimenter myntet på å redusere den administrative byrden knyttet til peer review. OECD-rapporten og forskning på feltet peker på ytterligere eksperimenter som kan vurderes gjennomført på sikt:

- Modifisert lotteri

Som diskutert ovenfor er peer review godt egnet til å skille gode søknader fra dårlige søknader, men lite egnet til å skille et sett av meget gode søknader fra hverandre. En nylig gjennomført analyse av NIHs tildelingsprosesser fant overordnet at "better peer-review scores are consistently associated with better research outcomes" (Li og Agha 2015). En nærmere analyse av kun de 20 % beste prosjektene; totalt 102 740 prosjekter – viste imidlertid at innenfor dette segmentet var panelkarakter en dårlig indikator for prosjektenes etterfølgende kvalitet og produktivitet (Fang et al. 2016). Forskerne konkluderte med at man innen fagfelleevaluering ikke bør ha ambisjoner utover å identifisere de topp 20 % beste søknadene. Har man ikke tilstrekkelig finansiering til å finansiere alle innenfor denne gruppen bør finansiering tildeles "on a random basis or according to programmatic priorities".

OECD-rapporten peker også på at "The difference between the proposal that is rated top and the proposal that is rated at the 10th percentile or 20th percentile is as likely to be due to imprecision in the ranking system as it is to be due to true superiority of the underlying proposal [...]it may be time to rethink the significant resources that are devoted to carefully ranking among the set of potentially fundable proposals."

Flere forskningsartikler anbefaler eksperimenter med modifisert lotteri som svar på denne utfordringen - både for å redusere ressursene som går med til søknadsvurdering, samt hindre bias av ulike slag. Peer review vil da anvendes for å identifisere en gruppe av de sterkeste søknadene, mens hvem som mottar finansiering innen denne gruppen avgjøres ved lotteri. En slik lotteribasert utvelgelse av prosjekter vil redusere bias fordi utvalget fra den støtteverdige porteføljen av prosjekter er vilkårlig. Å identifisere en portefølje av støtteverdige prosjekter vil også kreve mindre fingraderte beslutninger – noe som kan bidra til å adressere utfordringene knyttet til at peer review er lite egnet til å skille et sett meget gode søknader fra hverandre. En mindre fingradert vurderingsprosess kan også bidra til å redusere de administrative ressursene som investeres i søknadsprosessen.

En lotteri-tilnærming kan implementeres på ulike måter. Man kan legge opp til et system i to faser hvor man i en første fase identifiserer støtteverdige prosjekter gjennom peer review og i en andre fase foretar finansieringsbeslutningen på basis av et computer-generert lotteri. Størrelsen på poolen av støtteverdige prosjekter kan justeres basert på estimert innvilgelsesprosent. Hvis for eksempel innvilgelsesprosenten forventes å ligge på 10%, kan poolen av støtteverdige prosjekter inkludere de topp 20 til 30% av søknadene identifisert gjennom peer review.¹⁵ Et annet alternativ er å gjøre bruk av to skillelinjer; prosjekter som basert på peer review plasserer seg ovenfor den øvre skillelinjen finansieres, prosjekter under den nedre skillelinjen forkastes, og søknader mellom de to skillelinjene finansieres vilkårlig.¹⁶

Lotteri-baserte finansieringsbeslutninger er allerede testet ut og implementert av enkelte forskningsfinansierende organer internasjonalt; Health Research Council of New Zealand bruker det innenfor sine Explorer Grants; Science for Technological Innovation i New Zealand bruker det for sine Seed Projects, Volkswagen Foundation bruker det for sine Experiment! tildelinger, og Swiss National Science Foundation bruker det for sine Postdoc.Mobility tildelinger.

Andre forskningsfinansierende organer har modifisert peer review prosessen basert på innsikten om at peer review er lite egnet til å skille mellom de 20% beste søknadene, men uten å basere seg på lotteri. National Institutes of Health har i lys av utviklingen med synkende suksessrater eksperimentert med "Expanded Opportunity Zone funding". Det betyr at de finansierer alle søknader

¹⁵ Fang & Casadevall (2016)

¹⁶ Avin (2015)

innen den estimerte innvilgelsesprosent for det aktuelle instrumentet, men også vurderer å finansiere søknader som faller innenfor innvilgelsesprosenten x 2. Eksempelvis var det i 2014 bare de topp 9% beste søknadene som ble finansiert med sikkerhet, men i tillegg avsatte man penger for å finansiere en viss andel av søknadene som var innenfor de topp 18% beste søknadene (9x2). Beslutningen om hvem som skulle motta slik finansiering ble imidlertid ikke foretatt basert på lotteri, men basert på en rekke kriterier.

- Virtuelle panel

Forskningsrådet har i ulike sammenhenger eksperimentert med bruk av virtuelle panel for å redusere de administrative ressursene knyttet til panelbehandling av søknader. Forskning på feltet viser at en overgang til virtuelle møter potensielt kan gi store besparelser i tid investert fra ekspertenes side og administrative utgifter investert fra forskningsfinansierende organers side. Eksempelvis gjennomførte amerikanske National Institutes of Health et eksperiment hvor de brukte den virtuelle verdenen Second Life til å gjennomføre peer review. De estimerte at de ved å gå over til slik virtuell søknadsvurdering kunne redusere kostnadene knyttet til organiseringen av evalueringspaneler med en tredjedel.¹⁷ Forskning finner videre at hvorvidt panelmøter avholdes i form av fysiske eller virtuelle møter har liten effekt på resultatet av evalueringen^{18 19}.

- Forenklete administrative krav til søkere

En mulig inngang til å redusere ressursene knyttet til deltagelse i Forskningsrådets konkurransearenaer vil være å forenkle de administrative kravene til søkere, og heller innhente brorparten av denne kun fra de som når opp i konkurransen. Dette praktiseres til en viss grad allerede i dag ved at vårt vurderingssystem eVurdering er satt opp slik at det kun er nødvendig å innhente all informasjon for reviderte søknader. Det er imidlertid rom for å vurdere ytterligere forenkling, herunder forenklete krav både til gjennomføringsplaner og budsjett.

Et slikt grep vil kunne bidra til å fokusere søknadsprosessen rundt de elementene som søkerne anser som nyttige for sitt videre arbeid – uavhengig av utfall av prosessen. Forfatterne av den sveitsiske studie som fant at kun det å delta i konkurransen om midler har svært likartede effekt på forskernes vitenskapelige output som det å faktisk motta midler i konkurransen, peker på lave administrative krav som en mulig forklaring på de positive funnene: "a peculiarity of the SINERGIA grant is the fact that the administrative requirements of the submitted proposals are limited compared to other grants [...] This could be partly responsible for our findings and it suggests that other funding agencies could follow a similar pattern in designing their calls for grant proposals."²⁰

Det vil i første rekke være aktuelt å vurdere forenklete prosjektsøknader innenfor søknadstypen forskerprosjekter. Samarbeidsprosjekter og innovasjonsprosjekter er i sin natur mer komplekse og krever mer informasjon på søknadstidspunkter for å kunne gjøre en meningsfull vurdering. Det kan også være hensiktsmessig å vente med en eventuell forenkling av søknadskravene til nytt elektronisk søknadssystem er på plass, da dagens system gir små muligheter for å foreta endringer i søknadsskjemaet uten store kostnader.

- Økt nordisk samarbeid om rekruttering av eksperter til peer review

Knyttet til utfordringen små land har med å rekruttere internasjonale eksperter, peker OECD-rapporten på at "An obvious solution, if practical difficulties could be overcome, would be for

¹⁷ Bohannon, 2011.

¹⁸ Stephen A. Gallo, Afton S. Carpenter, Scott R. Glisson (2013): Teleconference versus Face-to-Face Scientific Peer Review of Grant Application: Effects on Review Outcomes

¹⁹ Pier et al. (2015)

²⁰ The important thing is to take part

countries to form associations in which refereeing obligations and reports are pooled. Experts could be made to understand that their refereeing for another country was explicitly in exchange for experts in that country reviewing proposals from their own."

Hovedstyret tenkte langs de samme linjer under sin diskusjon av Forskningsrådets peer review mekanismer 13.9.2018: "Det kan være rom for å vurdere en nordisk ekspertdatabase, og mer generelt se nærmere på potensialet for økt samarbeid med våre nordiske søsterorganisasjoner knyttet til fagfelleevaluering." Et mulig første spark på ballen i så henseende kunne være å ta temaet opp til diskusjon med Forskningsrådets søsterorganisasjoner i NordHors (komité bestående av direktørene fra de nasjonale forskningsrådene i de nordiske landene). NordForsk (en organisasjon under Nordisk ministerråd som finansierer og tilrettelegger for nordisk samarbeid innen forskning og forskningsinfrastruktur) ville så i en eventuelt neste fase kunne fungere som tilrettelegger for et slikt samarbeid.

Eksperimenter myntet på identifisering av potensielt transformativ, gjennombrudds- og tverrfaglig forskning

Peer reviews evne til å identifisere og selektare transformativ forskning

Transformativ forskning er ofte assosiert med risiko av ulike typer; teknisk risiko knyttet til utstyr eller teknikker som ikke har blitt bevist, risiko knyttet til at forskeren jobber utenfor sitt demonstrerte ekspertiseområde, multidisiplinær risiko, og konseptuell risiko knyttet til fundamentale idéer som går imot eksisterende kunnskap. Forskningslitteraturen på feltet peker på at denne type forskning vokser frem fra dynamiske, vitenskapelige miljøer som samarbeider i utstrakt grad om bredt definerte problemstillinger - på tvers av disiplinære skillelinjer. Særlig kreative forskere har typisk en ganske bred forskningsprofil, og i mange tilfeller oppnår de kreative gjennombrudd nettopp når det bytter forskningsfelt. Halvparten av mottagerne i Det europeiske forskningsrådets første utlysning av Starting Grants hadde foretatt et betydelig bytte av forskningsfelt to eller flere ganger i deres karriere.

En overordnet utfordring for forskningsfinansierende aktører knyttet til ambisjonen om å støtte transformativ forskning er fagfelleevalueringens konservative natur. Forskning finner at fagfelleevaluering er risikosky og tenderer til å favorisere veletablerte forskningstema innenfor veletablerte forskningsdisipliner snarere enn tverrdisiplinær forskning av mer eksperimentell karakter²¹. Forskning på tverrfaglige søknaders mulighet til å nå opp i konkurranse om forskningsmidler har vist at "the greater the degree of interdisciplinarity, the lower the probability of being funded"²².

Imidlertid kan søknadsprosessen justeres for å legge forholdene bedre til rette for å identifisere og selektare den transformative forskningen. Bruk av heterogene paneler, et relativt romslig budsjett til utdeling, karakterskalaer som ikke er for fingraderte og en beslutningsmetode som ikke forutsetter konsensus, gir større potensial for å støtte ukonvensjonell forskning (Langfeldt 2001).

Forskningsrådets eksperimenter og tiltak

Forskningsrådet har gjennomført en rekke tiltak for å bedre vår evne til å støtte transformativ forskning. Innenfor FRIPRO ble det i 2013 foretatt flere justeringer for å legge bedre til rette for den dristige forskningen og i 2014 ble justeringer også foretatt i behandlingen av SFF- søknader med samme siktemål for øye. Støtteformen "Nye Konsepter" er utviklet, som har hatt som eksplisitt mål å

²¹ Langfeldt, Liv (2006). The policy challenges of peer review: Managing bias, conflict of interests and interdisciplinary assessments. *Research Evaluation*, 15(1):31-41.

²² Bromham et al (2016): Interdisciplinary research has consistently lower funding success

dyrke fram nye idéer som er potensielt grensesprengende, og Forskningsrådet har også introdusert støtteformen Idélab - spesielt utviklet for å støtte særlig kreativ og tverrfaglig forskning.

- SFF

I tråd med Langfeldts funn (2001) om at banebrytende forskning har større sjanse for å vinne frem i brede heterogene paneler enn i de smale, sterkt disiplinorienterte, innførte Forskningsrådet i 2014 en ny søknadsbehandling for SFFer som innebærer at en stor del av søknadene «siles» bort av en komité av generalister i første omgang, mens de spesialiserte fagekspertene kun vurderer de søknadene som ble vurdert som svært nyskapende og relevante av den første komitéen.

- FRIPRO

Også innenfor FRIPRO har man gått over til bruk av bredere paneler: Antall fagkomitéer har over tid blitt redusert fra ni til tre, og det er blitt færre og bredere evalueringspaneler under hver komité.

I 2013 introduserte man også et nytt vurderingskriterium for vitenskapelig dristighet og faglig fornyelse for forskerprosjekter i FRIPRO. Dette vil imidlertid ikke beholdes når nye søknadstyper og vurderingskriterier introduseres i 2019. I 2014 ble støtteformen Verdensledende forskningsmiljøer etablert. Målet er å gi sterke forskningsmiljøer muligheten til å utvikle seg til å bli internasjonalt ledende. For å oppnå dette, gis de økonomiske rammebetingelser slik at de kan arbeide friere og over et noe lengre tidsrom enn det de ordinære FRIPRO-prosjektene tillater.

FRIPRO har i perioden 2016-2018 gjennomført kartlegginger av hvorvidt tverrfaglige prosjekter har lavere uttelling enn monodisiplinære prosjekter. 3800 mottatte søknader og 430 innvilgede søknader er analysert og resultatene er positive - ca. 60 % av mottatte søknader er tverrfaglige og ca. 60 % av innvilgede prosjekter er tverrfaglige. Dette tyder på tverrfaglige prosjekter ikke diskrimineres.

- Nye konsepter

Støtteformen «Nye Konsepter» ble introdusert i 2013 innenfor ENERGIX programmet. Støtteformen skiller seg fra ordinære forskerprosjekter ved at søknadsbehandling gjennomføres som en totrinnsprosess med personlige presentasjoner i trinn 2, og ved at tre nye kriterier (nyhetsgrad, potensiale og risikohåndtering) er introdusert. Prosjektene er fasedelt med etterprøvbare milepæler mellom fase 1 og fase 2. Erfaringene med den nye støtteformen var positive, og ytterligere utlysninger langs samme lest har blitt gjennomført av ENERGIX, samt i programmene CLIMIT og PETROMAKS2.

- Idélab

I januar 2014 gjennomførte Forskningsrådet sin første Idélab, og det er siden gjennomført ytterligere fire idélaber med gode erfaringer. Idélab er en finansieringsform som gir mulighet til å dyrke frem nye og radikale idéer i grenseflatene mellom ulike fagfelt. Forskningsmidler tildeles gjennom en fem dagers interaktiv workshop som samler forskere på tvers av faggrenser til felles brainstorming og løsningsutarbeidelse med utgangspunkt i en konkret problembeskrivelse. Løpende evaluering og tilbakemelding er en integrert del av workshopen og evaluatorene eller mentorene som de kalles er selv en del av prosessen. Idélab er inspirert av en metode utviklet i England, kalt sandpit. Engelske forskningsråd har brukt metoden over 60 ganger over ti år med stort hell.

Behov for ytterligere tiltak?

Forskningsrådet har som vist gjennomført en lang rekke eksperimenter og tiltak myntet på å bedre våre evner til å identifisere og selektere den transformative forskningen. I det videre arbeidet med denne problemstillingen kan det på den ene siden være behov for å fortsette eksperimentering med og utvikling av konkurransearenaer spesielt dedikert til transformativ forskning, og på den andre siden i større grad "mainstreame" målet om å støtte den transformative og tverrfaglige forskningen og foreta en tilpasning av søknadsvurderingen i den retning.

- En dedikert satsning på transformative individer

Forskningsrådet fremmet i sitt innspill til Langtidsplan et forslag om et nytt transdisiplinært virkemiddel for grensesprengende forskning. Behovet for et slikt virkemiddel spesielt dedikert til transformativ forskning er ytterligere aktualisert i lys av at Forskningsrådet nå introduserer nye standardiserte søknadstyper og nye kriteriesett. Som diskutert ovenfor medfører det blant annet at Forskerprosjekt innenfor FRIPRO ikke lenger vil operere med et eget vurderingskriterium for dristighet og faglig fornyelse.

At et dedikert virkemiddel for transformativ forskning bør rette seg mot transdisiplinære forskere er begrunnet utfra forskningen på feltet som tilsier at forskere ofte oppnår kreative gjennombrudd når de bytter forskningsfelt eller integrerer nye forskningsfelt innen sitt ekspertiseområde. Imidlertid er det vanskelig å oppnå finansiering av forskning hvor søkeren har begrenset erfaring innen feltet: "Peer review is a mechanism that leads to the funding of the most promising projects, and avoids researchers leaving their area of competence"²³. Ved å etablere en dedikert finansieringsmekanisme kan Forskningsrådet bidra til å legge bedre til rette for den type bytte av forskningsfelt som kan bidra til forskningsgjennombrudd.

Analyser av støtte til transformativ forskning viser at de mer suksessfulle av disse programmene i sine evalueringsprosedyrer fokuserer mer på individene som søker enn prosjektene i seg selv, da de mest grensesprengende idéene vanskelig lar seg formulere i form av en prosjektbeskrivelse med klare milepæler, etc.²⁴. Et eventuelt nytt virkemiddel bør følgelig vurdere å fokusere på søker fremfor prosjekt, og rette seg mot forskere som ønsker å foreta en betydelig endring i forskningsfelt.

National Institutes of Health har utviklet et slikt program og kan fungere som inspirasjon. Deres Pioneer Award ble opprettet i 2004 og støtter individuelle forskere med en forskingsidé som representerer en helt ny forskningsretning for forskeren. En effektevaluering av programmet har sammenlignet forskningen fremkommet av programmet med forskning finansiert gjennom tradisjonelle NIH forskerprosjekt (RO1). Rapporten konkluderer med at programmet fremmer banebrytende forskning som både var betydelig mer innovativ og hadde større gjennomslag enn forskning finansiert gjennom NIH's tradisjonelle forskerprosjekt (RO1).

- Videreutvikle rutineene for peer review av tverrfaglige søknader

Som diskutert ovenfor viser flere studier at fagfelleevaluering diskriminerer tverrfaglig forskning, og at særlig tverrfaglige forskningssøknader har redusert suksessrate. Knyttet til denne problemstillingen peker Forskningsrådets International Advisory Board i en nylig utgitt policy brief²⁵ på at det er behov for endringer på tre hovedområder; i utformingen av utlysningprosessen, i utvelgelsen av eksperter som skal foreta søknadsvurderingen og i utformingen av søknadsvurderingsprosessen. De anbefaler at Forskningsrådet vurderer følgende tiltak:

- Monitoring its peer review processes for awarding research funding with a view to allay concerns regarding bias against interdisciplinary proposals
- Further developing approaches to co-create its interdisciplinary research funding priorities in close cooperation with stakeholders from relevant disciplines and user communities, factoring in that interdisciplinary research may take more time and require more resources than monodisciplinary research

²³ Laudel, Grit (2006). Conclave in the Tower of Babel: how peers review interdisciplinary research proposals. *Research Evaluation*, 15(1):57-68.

²⁴ National Science Board (2007): Enhancing support of transformative research at the national science foundation; Azoulay et al. (2011): Incentives and creativity: evidence from the academic life sciences

²⁵ Research Council of Norway International Advisory Board (2019): interdisciplinary research: constructing a level playing field

- Building on its current approach for recruiting review panels, ensuring that interdisciplinary research assessment panels are populated with a diversity of expertise including interdisciplinary practice.
- Providing coaching to reviewers in good interdisciplinary research assessment practice and embed good practice in the review process.

Metoder for å vurdere potensiell effekt av prosjektsøknader

Vurdere effekter av gjennomført forskning

Forskningsrådet har over tid høstet erfaring med ulike metoder for å dokumentere og analysere effekter. Det er særlig fagevalueringene (Humaniora og samfunnsvitenskap) og i evalueringene av forskningsinstituttene at det har vært lagt vekt på effektene forskningen skaper i det omkringliggende samfunn. Forskningsrådet har også fått utført analyser av langsiktige effekter av den forskningen som er finansiert (såkalte "lange spor" analyser av blant annet helseforskning og utviklingsforskning), samt at det over mange år er gjort analyser av økonomiske og andre effekter av innovasjonsprosjekter for næringslivet. Det siste tilskuddet er analyse av effekter av energiforskning²⁶.

Denne typen analyser er viktige fordi de viser at forskning gir både samfunns- og bedriftsøkonomisk avkastning, noe som er med å legitimere at både det offentlige og næringslivet investerer i forskning. De er videre viktige fordi de viser at forskning har mange andre typer effekter enn de rent økonomiske og ikke minst fordi de viser at forskning får effekter på ulike måter. Det man kan kalle "virknings-logikken" eller "økosystemet for virkninger" varierer mellom sektorer, næringer og samfunnsområder, og kunnskap om de ulike virkningsmåtene og samspillet mellom forskning og andre tiltak er viktig nettopp for at forskning skal få en effekt. Hvis man har kunnskap om hva som er egnede mekanismer for å skape effekter allerede når forskningen settes i gang, er det også lettere å oppnå ønskede effekter.

Vurdere effekter av foreslått forskning

De analysene som er omtalt over er imidlertid alle analyser av effekter "ex post", dvs analyser av effekter som i hovedsak er gjort etter at forskningen er avsluttet. Hvis man ønsker at forskningen skal ha større effekter, må mulige effekter og måten forskningen kan bidra til effekter på, kunne beskrives og vurderes i forkant av at forskningen settes i gang. OECD skriver i sin rapport at "Several systems have implemented specific procedures for bringing evaluation of likely social and economic impacts into the decision process. Project proponents are asked to describe not just the research outcomes they are pursuing, but specifically how these outcomes, if achieved, would contribute to specific social or economic objectives, and the implementation pathways that would be used to maximize the likelihood that the impacts are realized."²⁷ Begrepet "pathways" er sentralt i og med at det er mange veier til å oppnå effekter og disse vil i stor grad være kontekst-avhengige.

Forskningsrådet har, i motsetning til f.eks EU gjennom Horizon 2020 og en god del nasjonale forskningsråd, frem til nå ikke stilt eksplisitte krav om at søkerne skal redegjøre for mulige effekter av den forskningen det søkes om midler til. Indirekte har man likevel vurdert deler av det man tenker på som effekter gjennom vurdering av prosjektenes relevans. Prosjekter som har høy relevans for de problemstillinger som skal belyses, vil også potensielt kunne ha betydelige effekter.

Fra 2019 innfører imidlertid Forskningsrådet krav til beskrivelser av potensielle vitenskapelige og samfunnsmessige effekter som del av prosjektsøknadene. I søknader om forskerprosjekter skal det

²⁶ <https://bit.ly/hovedrapport>

²⁷ OECD: EFFECTIVE OPERATION OF COMPETITIVE RESEARCH FUNDING SYSTEMS, side 52

blant annet redegjøres vitenskapelige effekter, dvs frembringelse av ny kunnskap, på den ene siden og samfunnseffekter på den annen. Det understrekes at ikke alle prosjekter vil kunne vise til potensielle samfunns-effekter, men først og fremst vil svare på vitenskapelige utfordringer.

Både vurderinger av mulige faglige resultater og av samfunnseffekter er beheftet med usikkerhet. For begge deler må man vurdere hvor sannsynlig det er at man vil lykkes basert på den kunnskapen man har tilgjengelig. Usikkerheten øker jo lenger man kommer vekk fra det konkrete forskningsprosjektet. I forskningslitteraturen pekes det blant annet på følgende utfordringer:

- Attribusjonsproblemet: Hvordan bestemme om et gitt prosjekt eller en portefølje av prosjekter vil føre til en effekt? Det kan være mange faktorer som samspiller om å påvirke noe, og det er ikke lett å se hva eller i hvilken grad en bestemt input vil påvirke utfallet. Videre er forskning internasjonal og det er vanskelig å bestemme om effekten oppstår av innsats i et gitt land, en institusjon eller et prosjekt, eller om det er resultat av samspill mellom mange.
- Vil effekten kommet uansett? Dette omtales ofte som problemet med å etablere "en kontrafaktisk posisjon" – hva vil f.eks. skjedd om man ikke finansierer et prosjekt. Vil forskningen blitt gjort likevel? Ville andre forhold bidra til samfunnseffekten – forskning kan være en blant mange faktorer som bidrar til endring.
- Tidsaspektet. Det kan gå lang tid fra forskning gjøres til den får effekter og det blir vanskeligere å etablere direkte sammenhenger jo lengre tid som går.
- Forskning på ulike fagområder fører til ulike effekter og man kan derfor ikke forvente samme type effekter eller mekanismer for å skape effekter uavhengig av hvilket fagområde man undersøker.
- Forholdet mellom mikro- og makronivå: Jo mer aggregerte effekter (makronivå) man vil vurdere, jo vanskeligere er det å påvise sammenhenger.
- Effekter kan være positive, negative eller helt fraværende. Mye forskning har ingen eller liten effekt på det omkringliggende samfunn eller effekten kan være motsatt eller annerledes enn det man forutsetter.

Vurdering av mulige effekter kan være utfordrende på grunn av kompleksiteten. Etter hvert har man likevel fått betydelig erfaring med vurdering av mulige effekter i søknader. Den største bredden i erfaringen har kommet fra søknadsprosessen til Horisont 2020. En dansk undersøkelse av ekspertenes erfaringer fra søknadsvurderingen finner at det hersker noe usikkerhet blant ekspertene om hvordan effekter skal vurderes²⁸. Rapporten peker på at effekter kan oppstå på mange nivåer og påvirke mange typer mottakere. Det er derfor viktig at evalueringskriteriene er tydelige på hva slags effekter man ønsker fra et forskningsprogram og det må foreligge tydelige kriterier som ekspertene skal vurdere søknader etter. Videre må man benytte eksperter som er valgt på grunnlag av deres kunnskap om effekt-mekanismer, det vil si både forskere med erfaring fra implementering av forskningsresultater og ikke-forskere med erfaring fra næringsliv og offentlig sektor²⁹. Samtidig må det stilles tydelige krav til søkerne med hensyn til hvordan disse delene av søknaden skal utformes³⁰.

Det er behov for å vurdere hvorvidt Forskningsrådets eksisterende systemet for prosjektvurdering på en god måte ivaretar vurdering av effekter eller om det kreves endringer. Det er behov for å fastslå hvilke kriterier ekspertene skal vurdere effekter etter, om man bør bruke et bredere sett av eksperter, dvs. personer som har særlig innsikt i hvordan forskning får effekter i samfunnet, og hvordan utlysninger best beskriver hvilke forventninger til effekter som stilles og på hvilke områder.

²⁸ Danish Agency for Science and Higher Education: Evaluations and evaluators in Horizon 2020 Report on an analysis among Danish evaluators. 2018. Side 16-17.

²⁹ OECD: EFFECTIVE OPERATION OF COMPETITIVE RESEARCH FUNDING SYSTEMS, side 52

³⁰ Danish Agency for Science and Higher Education: Evaluations and evaluators in Horizon 2020 Report on an analysis among Danish evaluators. 2018. Side 28.

Sak 23/19: Porteføljestyling av investeringsvirksomheten

Til Styret
Fra Adm. dir.

Ansvarlig direktør Randi Søgne
Saksbehandler Øystein Rønning

Bakgrunn

Forskningsrådet gjennomfører flere endringer parallelt der overgang til helhetlig porteføljestyling av forskningsinvesteringene, er den mest grunnleggende. Med beslutningen om helhetlig porteføljestyling fulgte andre endringsprosesser som dels er nødvendige for å støtte opp om styring av totalporteføljen, dels som konsekvens av porteføljestylingkonseptet. Det gjelder endringer i organisasjonsstrukturen, innføring av felles utlysings- og vurderingsarenaer samt endring i styringsstrukturen med porteføljestyre som erstatter det tidligere systemet med divisjonsstyrer og programstyrer.

Overordnet handler porteføljestyling, som de andre endringene, om hvordan Forskningsrådet bedre kan levere på myndighetenes fem mål og ambisjonene i Regjeringens reviderte langtidsplan, men også om hvordan Forskningsrådet følger opp områdegjennomgangens anbefalinger (2017), som bl.a. omhandlet utfordringer knyttet til seleksjon av prosjekter. Men endringsprosessene handler også om å framstå enhetlig og transparent overfor brukerne og ikke minst redusere kostnader, bl.a. gjennom forenkling, standardisering og digitalisering.

Denne saken omhandler porteføljestyling som styringsprinsipp for investeringsvirksomheten, hva det innebærer og utfordringer og muligheter som ligger i konseptet.

Porteføljestyling

Porteføljestyling er ikke et mål i seg selv, men en metode for bl. a å:

- sikre en årlig **jevn og forutsigbar realisering av totalporteføljen** i lys av overordnede mål og departementenes føringer
- legge til rette for å synliggjøre at **ett og samme prosjekt kan innfri mange formål og oppdrag**, altså bidra til måloppnåelse i flere sammenhenger, f.eks. mht. tema, kvalitet, internasjonalt samarbeid, kjønnsbalanse eller en balansert portefølje langs TRL skalaen.
- sikre at de **faglig beste og mest relevante prosjektene** gis støtte så langt rammen for investering for relevante budsjettformål rekker.

Det monitoreres og styres på en rekke porteføljer i dag. Vi har imidlertid ikke hatt noe system for å analysere den *samlede* porteføljen og knytte det til beslutningssystemer for overordnet styring – som det nye Styret og porteføljestyrene nå vil gi grunnlag for.

Hovedstyret vedtok i desember 2018 å opprette 15 porteføljestyre til erstatning for de over 50 programstyrene og andre bevilgende organer. De nye porteføljestyrene er:

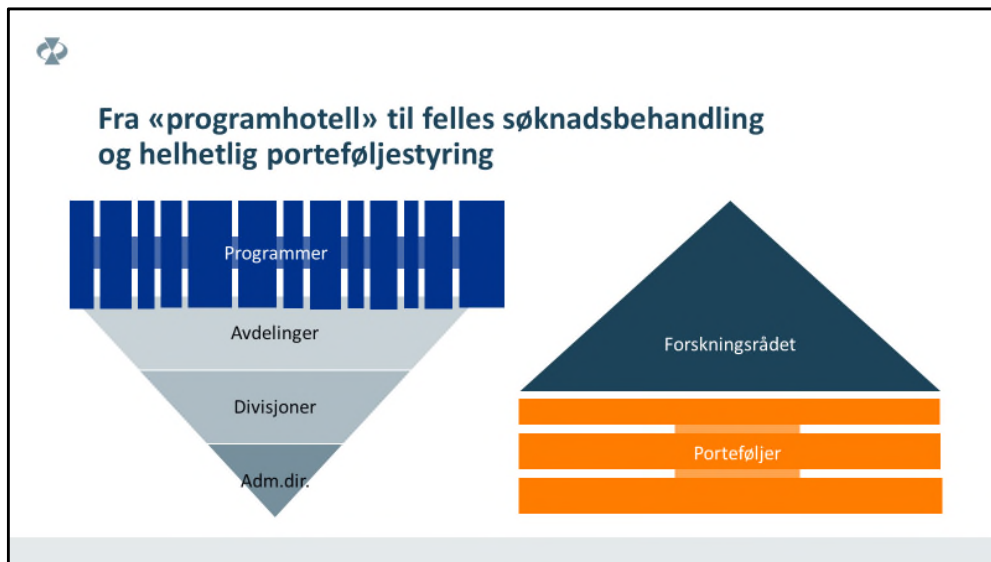
 Porteføljestyre og ansvarsområder			
Porteføljestyre	Ansvarlig for	Porteføljestyre	Ansvarlig for
Industri og tjenestenæringer	BIA, FORREGION, FORNY, STUD-ENT	Helse	BEDREHELSE, BEHANDLING
Muliggjørende teknologier	IKT/DIGITALISERING, NANO, BIO, SAMANSVAR	Velferd, kultur og samfunn	VAM, SAMKUL, KULMEDIA, SAMISK
Energi, transport og lavutslipp	ENERGIX, CLIMIT, FME, TRANSPORT	Utdanning og kompetanse	FINNUT, LÆREEFFEKT, PROFESJON
Landbasert mat, miljø og bioressurser	BIONÆR, MILJØFORSK	Demokrati, styring og fornyelse	FORKOMMUNE, DEMOS, SAMRISK, BRANN, SKATT
Klima- og polarforskning	KLIMAFORSK, POLARFORSK	Global utvikling	UTENRIKS, NORGLOBAL, VISION2030, GLOBVAC
Petroleum	PETROMAKS, DEMO2000, Petrosenter	Humaniora og samfunnsvitenskap	FRIPRO – FRIHUMSAM, unge talenter, mobilitet
Hav	MARINFORSK, HAVBRUK, MAROFF	Naturvitenskap og teknologi	FRIPRO – FRINATEK, unge talenter, mobilitet
		Livsvitenskap	FRIPRO – FRIMEDBIO, unge talenter, mobilitet
	Ansvarlig for		Ansvarlig for
Styret	SFF, SFI, FORINFRA	Adm. dir. (delegert fra Styret)	Regelbaserte ordninger: PhD-ordningene, STIM-EU, PES/POS, bilaterale ordninger, forskerskoler og -linjer

Porteføljestyrene får et bredere ansvarsområde enn programstyrene og vil som hovedregel ha ansvar for flere budsjettformål (programmer) og skal se disse i sammenheng. Porteføljestyrene får derfor ansvaret for Forskningsrådets helhet av investeringer med relevans for sitt ansvarsområde. Porteføljestyrene skal ivareta ansvaret gjennom porteføljeplaner, porteføljeanalyser, handlingsplaner og investeringsbeslutninger innenfor de økonomiske rammer Styret setter.

Porteføljestyrene har et avgrenset ansvarsområde delegert fra Forskningsrådets styre, men de skal likevel bidra til å realisere Forskningsrådets totale mål bilde. Det innebærer at porteføljestyrene må ha oppmerksomhet mot et bredere sett av aktiviteter (programmer) enn de som de formelt har ansvar for. Porteføljestyret har derfor ansvar for å følge med på investeringer som er innenfor porteføljeområdet, men der investeringsbeslutningene gjøres av andre porteføljestyre. Porteføljestyret har også ansvar for å bidra til internasjonalisering, blant annet gjennom EUs rammeprogram for forskning og innovasjon. Dette innebærer at porteføljestyrene i større grad er avhengig av hverandres beslutninger og planer, noe som igjen krever at Styret tar et mer samlet grep på hvordan hvert enkelt porteføljestyre får ansvar for deler av en helhet i et samlet mål bilde.

Hva er en portefølje?

Det arbeides nå med en implementeringsplan for helhetlig, tverrgående og flerdimensjonal porteføljestyring som et overordnet prinsipp for investeringsvirksomheten i stedet for den etablerte programstrukturen, illustrert som følger:



En sentral problemstilling i dette er bl. a hvordan porteføljebegrepet kan forstås og hva en portefølje er. Uavhengig av hvilken portefølje som betraktes, kan den avgrenses langs flere dimensjoner og kategorier.

Aktuelle dimensjoner (med eksempler på kategorier i parentes) kan være:

- Fagområde (humaniora, samfunnsvitenskap, matematikk og naturvitenskap, teknologi, osv.)
- Tema (energi, helse, transport, mat, osv.)
- Næringsområde (bransjer)
- Forvaltningsområde (departementer)
- System (aktørtype, internasjonalt, regionalt, prosjektleders kjønn)
- Effekter (vitenskapelig kvalitet, innovasjon, løse samfunnsutfordringer)
- FoU-instrumenter (søknadstyper, virkemidler)

Det er imidlertid nokså umulig å styre Forskningsrådets samlede portefølje mot mange mål, gitt fra LTP, MRS-mål og tildelingsbrev, i mange dimensjoner og kategorier samtidig. Det vil derfor være fornuftig å bryte den samlede porteføljen ned i mindre porteføljer som det kan settes tydelige mål for og som lettere kan styres. En slik portefølje må være definert ut fra bestemte kriterier.

Vi kan betrakte all forskning i Norge som en samlet portefølje, all forskning som finansieres av Forskningsrådet og EUs rammeprogram, kun forskning finansiert av Forskningsrådet, kun forskning finansiert av et program i Forskningsrådet, osv. Det foreslås å legge følgende begrepsbruk til grunn for den fremtidige porteføljeteknikken i Forskningsrådet:

- Den **samlede portefølje, inkludert EU-prosjekter**. De prosjektene Forskningsrådet har et nasjonalt ansvar for å mobilisere til og som ligger inn under investeringsvirksomheten. Dette inkluderer også Skattefunn og Regionale forskingsfond.
- Vår **samlede portefølje** (dvs uten EU-prosjekter og andre prosjekter der Forskningsrådet ikke bevilger pengene). De prosjektene Forskningsrådet selv finansierer helt eller delvis. Dette inkluderer internasjonale partnerskap og bilateralt samarbeid.

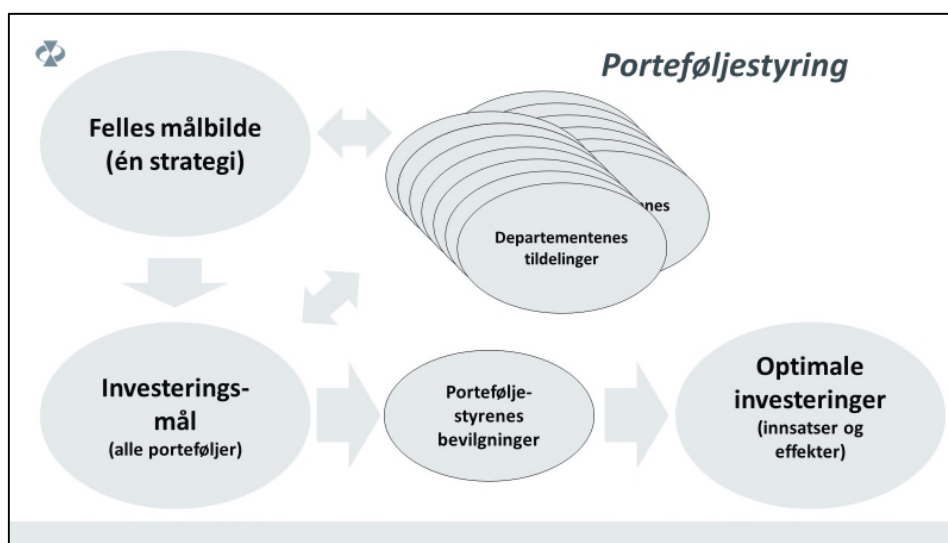
- En **portefølje** er en delmengde av den samlede portefølje, inkludert EU, som avgrenses gjennom bestemte kriterier. Det må fremgå av avgrensningen hva disse kriteriene er, f. eks:
 - Porteføljen av forskerprosjekter
 - Energiporteføljen
 - Porteføljen av IKT brukt i energisektoren
 - Helseporteføljen
 - Porteføljen av kreftforskningsprosjekter

Forutsetninger for porteføljestyring

Det har som nevnt vært varierende grad av porteføljebetraktninger og -styring i programdriften. Spesielt har de store programmene lagt porteføljestyring til grunn for sin aktivitet. Det har i de siste årene blitt testet ut forskjellige former for styringsmekanismer som kan minne om porteføljestyring. Dette gjelder spesielt klimaforskning (KLIMAFORSK) og IKT-forskning (IKTPLUSS). Det vil være ønskelig at de forskjellige porteføljene benytter tilnærmet samme modell for porteføljestyring. For å kunne drive rasjonell og effektiv porteføljestyring vil det være nødvendig å utvikle egne styrings- og simuleringsverktøy.

Styring av en portefølje mot gitte mål krever et strategisk fundament, et kunnskapsgrunnlag, som angir en retning og definerer målbildet, og noen klart definerte og vedtatte målsettinger (investeringsmål). Bakgrunnen for disse vil være LTP, nasjonale strategier (f. eks 21-strategier), internasjonale forhold (f. eks EUs rammeprogram), sektoranalyser, fagevalueringer, o.l. Viktige signaler fra slike kunnskapsgrunnlag vil bli inkludert i interne porteføljeanalyser. I de årlige budsjettene gir evt. tildelingsbrevne mer detaljerte signaler om retningen på utviklingen innenfor en gitt sektor. I utgangspunktet bør det foreligge porteføljeanalyser for hver portefølje. En viktig del av en porteføljeanalyse bør være å kunne fremskrive eller simulere resultatet av mulige investeringer.

En portefølje må styres mot flere resultatmål som igjen skal gi opphav til flere effektmål. Dette innebærer at det må etableres et målbilde i flere dimensjoner. De enkelte porteføljene må styres mot Forskningsrådets totale målbilde ved at det settes spesifikke investeringsmål for hvert porteføljestyre, slik figuren nedenfor illustrerer.



Implikasjoner for budsjettprosessene

Dette innebærer at det gjennom strategi og budsjettprosessene må settes investeringsmål for de ulike porteføljedimensjonene. Skal en kunne håndtere et slikt flerdimensjonalt investeringssystem er det avgjørende at det etableres et felles overordnet målbilde, og at dette gjenspeiler seg som investeringsmål for det enkelte porteføljestyre.

Samlet innebærer dette behov for mer langsiktig og koordinert budsjettering på tvers av porteføljestyre, langs flere dimensjoner enn dagens programmer og aktiviteter, noe som kan legge til rette for større handlingsrom i dialogen med departementene. Et departement får mer igjen for å investere gjennom Forskningsrådet, enn dagens system. Fortsatt vil departementets bevilgninger gå til de formål og med de føringer departementet bestemmer. Men i tillegg vil porteføljestyre gi kunnskap om tilgang til all øvrig forskning finansiert i Forskningsrådet knyttet til disse og tilgrensede formål. Detaljeringsgraden i Forskningsrådets budsjettinnspill vil bli mindre, noe som i neste runde vil skape større handlingsrom for departementene i utforming av tildelingsbrevene.

Realiseringen av investeringsmålene kan enten skje gjennom nasjonale utlysninger eller gjennom deltakelse i internasjonale programmer (hovedsakelig EUs rammeprogram, partnerskapsordninger og bilateralt samarbeid). Investeringsmålene kan derfor nås gjennom et porteføljestyres egne investeringer (målrettede midler), gjennom andre porteføljestyres målrettede investeringer (øvrig innsats) og/eller gjennom EU-midler.

Spørsmål til diskusjon

Til møtet utarbeides en presentasjon og spørsmål til diskusjon.

Videre arbeid

Administrasjonen arbeider videre med utforming og implementering av helhetlig porteføljestyre i tråd med styrets diskusjon.

Sak 24/19: Områdegjennomgang av det næringsrettede virkemiddelapparatet

Til: Styret
Fra: Adm. direktør

Saksansvarlig Anne Kjersti Fahlvik
Saksbehandler Philip Lorentzen

Bakgrunn

Næringsministeren varslet i 2018 en vurdering av virkemiddelapparatet med henvisning til regjeringsplattformens tiltak om å innrette de næringsrettede virkemidlene effektivt, prioritere de med høyest innovasjonsgrad samt at innsatsen må innrettes til beste for brukerne. Finansdepartementet leder det dette arbeidet som omtales som "Områdegjennomgangen av det næringsrettede virkemiddelapparatet". Denne omfatter store og små institusjoner og ordninger som gjennom bl.a. tilskudd, lån, testfasiliteter og rådgiving bidrar til økt verdiskaping i næringslivet. NFD fremholder Innovasjon Norge, Forskningsrådet og SIVA som "viktige aktører".

NDF samarbeider med FIN, KD, OED, LMD og KMD i arbeidet. Det er gitt et stort oppdrag til konsultentselskapene Deloitte og Menon mfl. for å *"etablere et kunnskapsgrunnlag for å vurdere hvordan midlene som kanaliseres gjennom virkemiddelapparatet kan legge til rette for mest mulig verdiskaping og lønnsomme arbeidsplasser innenfor bærekraftige rammer."* Videre er det presentert at *"områdegjennomgangen skal synliggjøre hvor det er mulig å effektivisere ressursbruken uten at måloppnåelsen reduseres. Områdegjennomgangen skal bidra med kunnskap om hvordan vi kan oppnå en klarere ansvars- og oppgavedeling mellom staten og fylkeskommunene."*

Prosjektet har følgende fire leveranser i 2019:

- 15. mars: Kartlegging; brukerbehov, kompetanse, overlapp
 - 3. mai: Anbefalinger; oppgaver til regionene, grenseflater/overlapp, kompetent forvaltning
 - 1. juli: Anbefalinger; brukervennlighet, arbeidsdeling, nedleggelser/opprettelser
 - 18. desember: Anbefalinger; effektivisering, administrasjonskostnader, annet
- Eventuelle endringer vil skje fra 2020 for regionale oppgaver, og senest fra 2021 for øvrige områder.

Hvorfor saken fremmes

Områdegjennomgangen har potensielt stor institusjonell betydning for Forskningsrådet og andre aktører. Enda viktigere er det at gjennomgangen gir anledning til å sikre at offentlig forsknings- og innovasjonsstøtte er en fremtidsrettet omstillings- og konkurransefaktor for landet. Forskningsrådet har et internt prosjekt for å fremskaffe analyser, koordinere arbeidet og den eksterne dialogen samt levere underlag til konsulentene. Styret vil i møtet bli presentert for arbeidet, utviklingstrekk i FoU-politikk og virkemidler samt den næringsrettede regionale, nasjonale og internasjonale innsatsen. Styret vil i møtet inviteres til en første diskusjon og arbeidsøkt om gjennomgangen.

Direktørs vurdering

Områdegjennomgangen gir anledning til å tenke nytt om hvordan virkemiddelapparatet er satt opp både lokalt/regionalt og nasjonalt for å møte utfordringer som markedssvikt, omstilling og de store samfunnsutfordringene og for å sikre internasjonal konkurransedyktighet. Forskningsrådet har gjennomført og gjennomfører betydelige forenklings- og forsterkningsgrep, men bør være åpen for ytterligere endringer i arbeidsform, ansvar og organisatorisk struktur. Regjeringen ønsker å få mer ut av midlene og forenkle for bedrifter. Dette er gode intensjoner og det er trolig mulig å realisere slike gevinster. Likevel er det viktig å unngå uheldige effekter som å skille forskning og innovasjon samt å ikke ta hensyn til særtrekk for regional, nasjonal og internasjonal rettet innsats.

Forslag til vedtak

Styrets innspill og kommentarer tas med det videre arbeidet.

Sak 26/19: Budsjettfordeling 2019 - KDs post 53 Sektorovergripende forskning

Til Styret
Fra Adm. direktør

Ansvarlig direktør Tove Karin Stølen
Saksbehandler Bjørn Skavlan

Bakgrunn

Ledige midler på KDs post 53 for 2019 er på 55 mill. kroner. Disse midlene er et resultat av den tidligere ordningen med 10-prosent inndragning av midler fra programmer og aktiviteter på posten. Forskningsrådet fremmet et forslag om anvendelse av disse ledige midlene i Budsjettforslag 2019. Dette forslaget ble igjen drøftet i forbindelse med budsjettfordelingen 2019. Forslaget var at midlene skulle fordeles til PORTEFØLJE (26 mill. kroner), BYFORSK (10 mill. kroner), UTENRIKS (10 mill. kroner), FORINNPOL (5 mill. kroner) og TYSKFRANSK-samarbeid (4 mill. kroner). I dialogen med KD om anvendelsen av midlene har det imidlertid kommet frem at departementet ønsker et nytt forslaget som tydeligere kan vise en oppfølging av den nye langtidsplanen, og som også kan brukes til å markere en stor satsing. I dette ligger at Forskningsrådet bør fremme *ett* forslag med ett tydelig hovedformål. Dette innebærer at hele beløpet på 55 mill. kroner bør rettes mot ett hovedformål.

I denne saken er det lagt til rette for at Styret skal kunne beslutte hvilket satsingsforslag som bør fremmes som forslag til anvendelsen av ledige midler på 53 for 2019 overfor KD. Det foreslås at selv om Styret går inn for ett forslag, så oversendes alle forslagene til Kunnskapsdepartementet, men i rangert rekkefølge. En slik framgangsmåte vil være i tråd med departementets ønske om tydelige råd, men hvor det også presenteres alternativer.

Satsingsforslag

Tre større satsinger vil kunne være aktuelle ut i fra hvordan de vil kunne få frem en tydelig oppfølging av langtidsplanen. Dette gjelder:

- **Oppfølgingen av humaniorameldingen**

En slik satsing vil først og fremst bidra til en kraftfull og tydelig oppfølging av humaniorameldingen, og samtidig være et viktig element i Forskningsrådets allerede vedtatte opptrappingsplan innenfor fagområdet humaniora. Allerede i første forslag til anvendelse av ledige midler i 2019 var dette et viktig element. En slik satsing vil kunne markere at regjeringen og Forskningsrådet legger betydelig midler inn i det nye langtidsplanområdet *Samfunnssikkerhet og samhörighet*, og særlig den delen som er knyttet til sosiale og kulturelle endringer som følge av den teknologiske utviklingen. Forslaget vil også innebære en oppfølging av langtidsplanområdene *Klima, miljø og fornybar energi* og *Muliggjørende og industrielle teknologier*.

- **Innovasjon og fornyelse i stat og kommune**

En slik satsing vil i første rekke innebære å styrke et område som har et svært begrenset forskningsvolum, sett i forhold til den verdiskapingen offentlig sektor står for. Forslaget vil i særlig grad kunne være et viktig bidrag til langtidsplanmålet *Styrket konkurransekraft og innovasjonsevne*, og dermed prioriteringen *Fornyelse i offentlig sektor*. Det ville tydeliggjøre at målområdet Styrket konkurransekraft og innovasjonsevne må gjelde både privat og offentlig sektor. Dette er også et område som fikk svak oppfølging i forrige langtidsplanperiode. Forslaget vil representere en markert oppfølging av Forskningsrådets nye strategi for innovasjon i offentlig sektor.

- **Oppfølging av FNs bærekraftsmål**

Langtidsplanen har en tydelig tilslutning til FNs bærekraftsmål, og har dette som et gjennomgående perspektiv. Behovet for å investere i forskning og innovasjon for å sikre bærekraft er relevante for alle målene og prioriteringene i langtidsplanen. Et forslag knyttet til FNs bærekraftsmål vil i første rekke rettes mot forskningsområder knyttet til klima-utfordringer, fornybar energi, det grønne skiftet, redusert naturmangfold og global utvikling. Forslaget vil kunne markere at denne delen av langtidsplanen får en tydelig oppfølging, og samtidig representere en viktig oppfølging av Forskningsrådets strategi for bærekraft.

Nedenfor følger en nærmere utdypning og begrunnelse for forslagene.

Oppfølging av humaniorameldingen

Forskningsrådet følger opp Regjeringens humanioramelding gjennom en opptrappingsplan for humanistisk forskning (HS sak 49/18). Forskningsrådet har en ambisjon om å øke innsatsen for utfordringsdrevet humanistisk forskning med 167,8 mill. kroner innen 2022. Utgangspunktet er humaniorameldingens tre prioriterte temaområder: 1) klima, miljø og bærekraft, 2) de store teknologiskiftene og 3) integrering, migrasjon og konflikt. I humaniorameldingen er det imidlertid en generell ambisjon om at Forskningsrådet skal "mobilisere humanistiske fagmiljøer til utfordringsdrevet og handlingsrettet forskning" og åpne opp for humanistiske forskningsperspektiver i bredden av sine satsinger. Derfor ønsker Forskningsrådet også at programmer utenfor disse tre porteføljeområdene i større grad integrerer humanistisk forskning.

Opptrappingsplanen er i stor grad sammenfallende med de langsiktige prioriteringene i den reviderte Langtidsplanen for forskning og høyere utdanning 2019 – 2028. Styrkingen av tema 1 faller innenfor den langsiktige prioriteringen av *Klima, miljø og miljøvennlig energi* mens styrkingen av temaene 2 og 3 er særlig relevant for det nye prioriterte området *Samfunnssikkerhet og samhold i en globalisert verden*, hvor Regjeringen sier den vil styrke forskning om de sosiale og kulturelle endringene som følger av den raske teknologiske utviklingen. Behovet for en bedre forståelse av hvordan ideer, holdninger og verdier blir uttrykt og debattert i en digitaliserte medier, og hvordan kulturelle fellesskap dannes og utvikles i en globalisert verden understrekes også i langtidsplanen.

Opptrappingsplanen skal realiseres gjennom porteføljestyring. Skal en lykkes med en slik opptrappingsplan er det nødvendig med midler som kan mobilisere øvrige satsinger til flere humanistiske prosjekter innenfor de prioriterte temaområdene. Det vil derfor være nødvendig å benytte midler fra KDs post 53 for å finansiere relevante prosjekter i rekken av etablerte programmer og aktiviteter.

Det foreslås derfor at Forskningsrådet setter av 55 mill. kroner fra post 53 i 2019 som benyttes til å finansiere nye prosjekter med humanistiske perspektiver innenfor alle de prioriterte temaområdene i humaniorameldingen. Dette vil innebære en kraftfull og synlig satsning som både vil profilere den nye langtidsplanen og humanioras bidrag til å møte store samfunnsutfordringer og innovasjon i næringslivet.

Innovasjon og fornyelse i stat og kommune

Langtidsplanen har tydelige ambisjoner for forskningsbasert innovasjon i offentlig sektor både som en del av målområdet Styrket konkurranse kraft og innovasjonsevne og gjennom den særskilte prioriteringen knyttet til Fornyelse i offentlig sektor og bedre offentlige tjenester. Regjeringen utvikler nå en samlet innovasjonspolitik for offentlig sektor og har varslet en Stortingsmelding våren 2020. Det er en bred oppslutning om at fornyelse og innovasjon i offentlig sektor er avgjørende for en bærekraftig velferdsstat.

Det foregår allerede betydelig fornyelse og omstilling i sektorer. Det er dette som ligger til grunn for at ABE-reformen lar seg gjennomføre. Denne reformen er viktig og riktig, men effekten av reformen

vil svekkes over tid dersom reformen ikke understøttes av en kontinuerlig satsing på fornyelses- og innovasjon i statlig, fylkeskommunal, og kommunal sektor.

Forskningsrådet har over de siste 6-7 årene arbeidet for det som bør bli en bred strategisk satsing på innovasjon og fornyelse i stat og kommune. Forskningsrådets strategi for Innovasjon i offentlig sektor setter ambisiøse mål for utviklingen av dette område, med særlig vekt på digitalisering, organisering og kompetanse, tjenesteinnovasjon, innbyggerinvolvering og sosial innovasjon og offentlig/privat samarbeid. Det arbeides også for å styrke offentlig og privat samarbeid om innovative offentlig anskaffelser.

Det er en lang tradisjon for målrettede forskningsbaserte innovasjonssatsinger rettet mot næringslivet. I Forskningsrådet brukes det i 2018 rundt 5 mrd. kroner (eksklusiv SkatteFUNN) til forskning og innovasjon i og for næringslivet, mens det tilsvarende tallet for offentlig sektor er 0,26 mrd. kroner. Halvparten av verdiskapingen i Norge foregår i offentlig sektor, men bare fem prosent av Forskningsrådets midler går til innovasjon i stat og kommune. Den samlede innsatsen knyttet til fornyelse og innovasjon i stat og kommune er utilstrekkelig.

Det foreslås derfor at Forskningsrådet setter av 55 mill. kroner fra post 53 i 2019 som benyttes til å finansiere prosjekter som skal fremme innovasjon i offentlig sektor. En budsjettvekst vil kunne gjøre det mulig å etablere en bred åpen innovasjonsarena for statlig og kommunal sektor, tilsvarende det Forskningsrådet har for innovasjon i næringslivet.

Veksten vil sikre forskningsstøtte til ulike faser av innovasjonsprosessen, bidra til å forsterke kunnskapsgrunnlaget for og om alle deler av offentlig sektor, bidra til bedre behovskartlegging og til utvikling nye sosiale innovasjoner, nye, forbedrede og mer effektive tjenestetilbud, nye produkter, nye modeller for organisering av sektoren, nye styringsprinsipper og smarte offentlige innkjøp. Det må også arbeides med å prøve ut virkemidler for forskningsstøtte til innovative offentlig anskaffelser, i samarbeid med Innovasjon Norge. En statlig og kommunal sektor med større innovasjonsevne og innovasjonskapasitet vil bidra til regional utvikling i hele landet og lettere kunne spille på lag med et innovativt næringsliv regionalt og nasjonalt.

Oppfølging av FNs bærekraftsmål

FNs bærekraftsmål forplikter Norge. De store samfunnsutfordringene, og behovet for å investere i forskning og innovasjon for å sikre bærekraft, er relevante for alle de tematiske prioriteringene i langtidsplanen. Forskningsrådets strategi for bærekraft oppsummerer prioriterte kunnskapsområder for bærekraftig utvikling og hvilke tiltak Forskningsrådet vil følge opp for å bidra til å nå FNs bærekraftsmål.

En omlegging mot bærekraftig produksjon og bruk av energi er en forutsetning for å nå klimamålene. Omstilling til lavutslippssamfunnet krever økt forskningsinnsats innenfor mange sektorer. Det må stimuleres til grønne løsninger gjennom en økt satsing på fornybar energi, klimatilpasning, bærekraftige byer, nye transportsystemer, men også en sirkulær økonomi for bedre ressursutnyttelse. Det må satses sterkere på forskning knyttet til ambisjonen om et rikt naturmangfold, bevaring av økosystemer og redusert miljøpåvirkning. Dette gjelder også havmiljøet som er truet av forurensning, forsøpling, og temperaturstigning og endringer i strømforhold som følge av klimaendringer. Det ligger store kunnskapsmessige utfordringer, - men også store verdiskapingsmuligheter, i løsninger som reduserer klima- og miljøbelastningene.

Klimaendringer og fattigdom, og konflikter og migrasjon som følge av dette, utgjør store globale utfordringer og rammer millioner av mennesker. For å nå FNs bærekraftsmål trengs det kunnskap som kan motvirke og forebygge konflikter og redusere humanitære kriser. Det er behov for forskning som belyser sammenhengene mellom utviklingstrekk i Nord og i Sør, og som kan bidra til en mer bærekraftig økonomisk og sosial utvikling globalt. Helseproblemer i fattige land utgjør en stor andel av verdens helseproblemer, innebærer sykdommer og lidelser som ofte er neglisjerte, og rammer ofte de svakeste gruppene hardest. Det er behov for forskning som belyser hvordan viktige verdier i

utenriks- og utviklingspolitikken som demokrati, menneskerettigheter og en internasjonal rettsorden kan styrkes.

Det foreslås at Forskningsrådet setter av 55 mill. kroner fra post 53 i 2019 som benyttes til å finansiere forskning og innovasjon for å møte bærekraftambisjonene innenfor bredden av langtidsplanens mål og prioriteringer. Et forslag knyttet til FNs bærekraftsmål vil i første rekke rettes mot forskningsområder hvor innsatsen i dag er svak knyttet til klimautfordringer, fornybar energi, det grønne skiftet og global utvikling. En slik satsing bør også kunne gi mulighet til å ta initiativ til, utløse eller gå inn i internasjonale initiativ for global bærekraft.

Forslag til vedtak

Fremmes ikke.

Sak 27/19: Revidering av Forskningsrådets hovedstrategi - prosess

Til Styret
Fra Adm. Dir. Stab

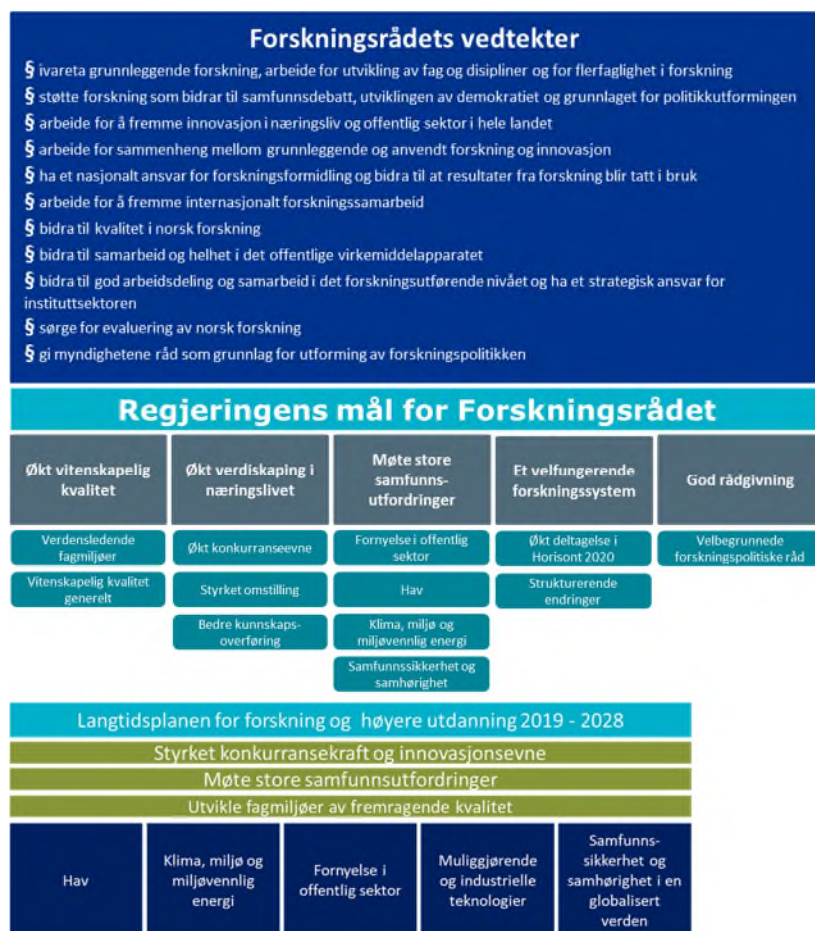
Ansvarlig direktør Randi Søgne
Saksbehandler Kristin Oxley

Hvorfor saken fremmes

Forskningsrådets hovedstrategi "Forskning for innovasjon og bærekraft" løper ut i 2020. Det er dermed behov for å gjennomføre en revisjonsprosess i 2019. Styret bes gi innspill til hvordan en slik prosess bør legges opp.

Hovedpunkter

Rammene for Forskningsrådets strategiske handlingsrom er gitt av en rekke nasjonale retningslinjer, strategier og planer:

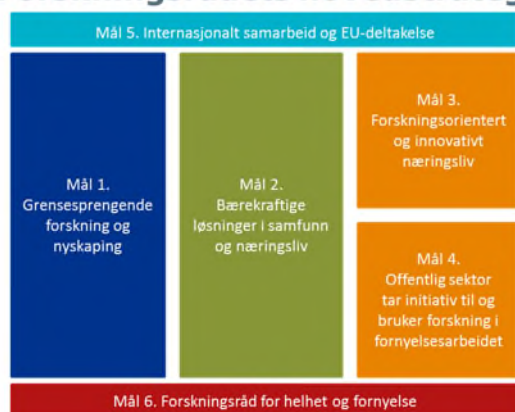




I tillegg bidrar retningslinjer for internasjonalt samarbeid om forskning og innovasjon, i første rekke regjeringens EU-strategi, til å sette rammer for Forskningsrådets aktivitet. Det europeiske forsknings- og innovasjonssamarbeidet er i en særstilling, og arbeidet med det nye Horisont Europa, herunder videreutvikling av det nye konseptet "missions" og opprettelsen av et nytt European Innovation Council vil bli viktig i den kommende strategiperioden.

Gjennom vår hovedstrategi og underliggende strategier og policyer har Forskningsrådet gjort rede for hvordan vi vil ivareta vårt strategiske handlingsrom:

Forskningsrådets hovedstrategi



Forskningsrådets policyer



Forskningsrådets virksomhetsstrategi



Det rapporteres på måloppnåelse knyttet til Forskningsrådets hovedstrategi i hovedstyret annethvert år. I tillegg har det i varierende grad blitt rapportert på oppfølgingen av underliggende strategier og policyer i relevante divisjonsstyrer. Det rapporteres årlig gjennom årsrapporten på hvordan regjeringens fem mål for Forskningsrådet følges opp.

Rammer for revideringsprosessen

Det foreslås at revidert hovedstrategi tar utgangspunkt i regjeringens målbilde. Det er godt sammenfall mellom regjeringens fem mål for Forskningsrådet, den reviderte Langtidsplanens målbilde og målene for nåværende hovedstrategi. Ved å ta utgangspunkt i regjeringens mål, vil man kunne forenkle og fokusere strategi- og rapporteringsarbeidet og sikre en koordinert oppfølging av regjeringsmålene. Det vil sannsynligvis foretas en gjennomgang av de underliggende strategiske områdene knyttet til regjeringens fem mål for Forskningsrådet i 2019, og det kan også være aktuelt å foreslå endringer i selve målstrukturen om det vurderes som nødvendig. Arbeidet knyttet til revidering av hovedstrategien vil kunne gi et godt grunnlag for dialogen med departementene om dette.

Prosessen for revisjon av hovedstrategien bør også ha som siktemål å konsolidere det store antallet underliggende strategier og policyer som vi operer med per i dag. Flertallet av Forskningsrådets underliggende strategier og policyer skal revideres i tidsrommet frem mot 2020. Fremfor å gjennomføre separate prosesser for hver enkelt av disse, bør revisjonsarbeidet underlegges prosessen for revisjon av hovedstrategien. Mangfoldet av strategier og policyer bør erstattes av et system hvor man kun opererer med en overordnet strategi og tilhørende handlingsplaner/underliggende policyer e.l. for de ulike målområdene. Det vil gi et mer oversiktlig strategi-hierarki og en mer effektiv, kostnadsbesparende og samlende strategi- og rapporteringsprosess.

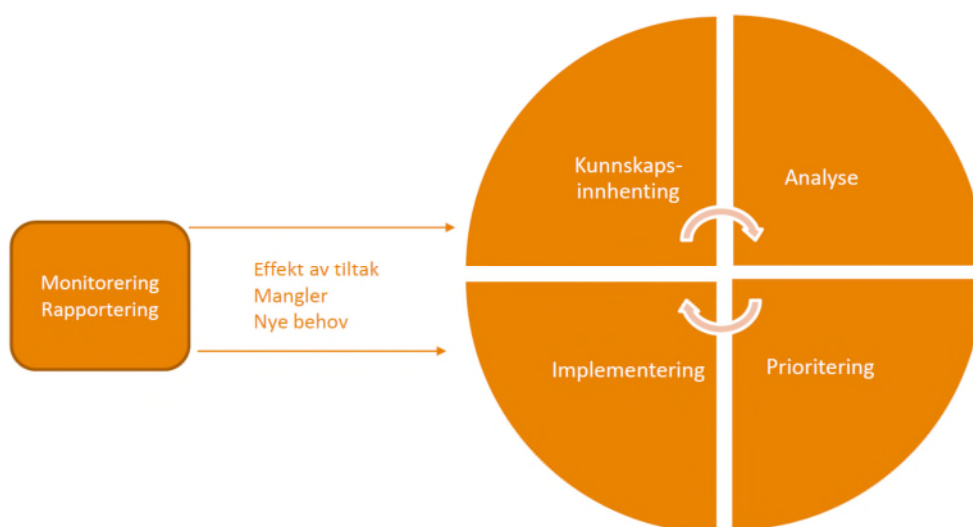
Strategiprosessen må videre koordineres med arbeidet for å utvikle en ny modell for Forskningsrådets budsjettforslag, for å sørge for god sammenheng mellom strategi, handlingsplaner/policyer, budsjettinnspill og rapportering på regjeringens mål for Forskningsrådet.

Hovedkomponenter og tidsplan for revideringsprosessen

Det foreslås fire hovedtrinn for strategiarbeidet. De tre første trinnene vil til en viss grad løpe parallelt, men det legges opp til at det rapporteres sekvensielt på de ulike trinnene i styret.

- *Kunnskapsinnhenting*
Innenfor hvert av de fem målene gjennomføres en analyse av status for kunnskapsgrunnlaget. På basis av dette vurderes behovet for ny kunnskap i form av utredninger, evalueringer/metaevalueringer, analyser, foresightøvelser, etc. på enkelte felt. Analysen av status og eventuelle prosjekt for å imøtekomme kunnskapshull legges frem for styret for diskusjon på styremøtet 24.4.2019.
- *Analyse*
På basis av det innsamlede kunnskapsgrunnlaget analyseres viktige trender, drivere og kritiske suksessfaktorer for måloppnåelse knyttet til de fem målområdene. Ledelse og ansatte involveres i analysearbeidet gjennom dedikerte workshops, etc. Analysen legges frem for styret for diskusjon på styremøtet 6.9.2019.
- *Prioritering*
På basis av analysen skisseres strategiske delmål og tiltak innenfor hvert av de fem målområdene. Et førsteutkast til strategi legges frem for Styret for diskusjon på styremøtet 31.10.2020. Utkastet revideres i lys av Styrets kommentarer og sendes i etterkant på høring eksternt. På basis av høringsinnspillene utarbeides endelig strategiforslag som legges frem for vedtak i Styret 6.12.2019
- *Implementering*
På basis av overordnet strategi utarbeides handlingsplaner/policyer for de enkelte målområdene som detaljerer de overordnede tiltakspunktene og skisserer tidshorisont og ansvar. Disse erstatter eksisterende portefølje av underliggende strategier og policyer. Arbeidet med handlingsplaner/policyer slutføres og legges frem for endelig vedtak i Styret

11.6.2020. Overordnet strategi og tilhørende handlingsplaner/policyer danner så i neste runde utgangspunkt for et helhetlig system for monitorering og rapportering:



Forslag til vedtak

Prosess for revidering av Forskningsrådets hovedstrategi videreutvikles i tråd med Styrets diskusjon.

Sak 28/19: Saker til styret – hvilke og hvordan

Til	Styret
Fra	Adm. direktør

Ansvarlig direktør	Randi Søgne
Saksbehandler	Lise Rydje
Vedlegg	Liste med forslag til styresaker i 2019

Hvorfor saken fremmes

På møtet 16.01.2019 varslet adm. dir. at administrasjonen ville legge frem en sak med formål å sette rammer for hvilke saker styret bør involveres i og på hvilket stadium i sakene styret vil involveres. På samme møte uttrykte styret ønske om rutiner for å komme med innspill til utformingen av styrets agenda.

Styret bes ta stilling til vedlagte utkast til styresaker i 2019 og fremme forslag til andre saker. Styret inviteres også til å drøfte prosedyrer for både å fremme forslag til saker, og når i prosessen styret ønsker å bli konsultert før vedtak fattes. Det gjelder særlig krevende saksobjekt som kan/bør forelegges styret i flere omganger.

Hovedpunkter**Type saker til styret:**

Man kan skille mellom:

- *Faste årshjulsaker* – som budsjettforslag, budsjettfordeling, årsregnskap, årsrapportering, revisjon, saker relatert til forberedelse til etatsstyringsmøtet med Kunnskapsdepartementet, det årlige dialogmøtet med politisk ledelse, mm
- *Saker som angår investeringsrollen (utover dem nevnt over):*
 - saker der styret har direkte bevilgningsansvar som SFF, SFI, infrastruktur
 - saker knyttet til utvikling av/større endringer i investeringsprosessen mht. virkemidler, prosedyrer (utlysning, søknadsbehandling), mm
- *Saker knyttet til rådgivningsrollen.* Noen slike temaer kan forelegges styret med lengre, faste mellomrom – som eks.:
 - saker knyttet til utvikling av/ endringer i Forskningsrådets rådgivningsvirksomhet
 - drøfte nasjonale og internasjonale drivere og trender i forsknings- og innovasjonspolitikken med implikasjoner for Forskningsrådets virksomhet.
 - vedtakssaker med konkrete råd og anbefalinger av strategisk karakter som styret må ta stilling til, f.eks. strategi og underliggende policyer/handlingsplaner.

Er det andre typer saker eller kategorier av saker styret ser som sentrale på styrets agenda?

Prosedyrer for styrets forslag til saker:

Det legges opp til et fast diskusjonspunkt om styrets agenda for kommende halvår på januarmøtet og septembermøtet, med mulighet for styret å komme med innspill til saker. Administrasjonen legger fram forslag til saker i lys av både virksomhetens behov og av utviklingstrekk i forsknings- og innovasjonspolitikken som krever styrets oppmerksomhet. Styret vil selvsagt også kunne be om saker utenom disse faste tidspunktene.

Er foreslått prosedyre for styrets forslag til saker hensiktsmessig?

Saker til styret i 2019

Se vedlagt liste.

Har styret forslag til andre saker i 2019?

Når i prosessen bør styret konsulteres:

Saker som krever lang saksbehandling og brede involverende prosesser både internt og eksternt vil kreve styrets oppmerksomhet på flere stadier, minimum i oppstarten av en prosess, ofte underveis og i vedtaksfasen. Dette vil typisk gjelde for budsjettforslagsprosessen (FoU), strategiutvikling og større utviklingsprosjekter.

Når - og eventuelt hvordan - ønsker styret å komme i inngrep med strategisk viktige saker som strekker seg over et lengre tidsrom?

Forslag til vedtak

Listen over styresaker for 2019, samt prosedyrer for styrets innspill til styreagenda og prosedyrer for styrets involvering i styresakene, ferdigstilles i tråd med styrets innspill.

Forslag til styresaker i 2019

Møte	Dato	Aktuelle saker
1	Onsdag 16.01	- Presentasjon av styrets medl m forventinger til og ambisjoner for styrearbeidet. - Om Forskningsrådet - Møte statsråden - Prosess for oppnevning av porteføljestyrene - Årshjul: møteplan 2019/2020, årshjulsaker - Oppnevning Nytt revisjonsutvalg
2	Tir-ons 12.-13.02	Styreseminar (kl 11:00-11:00 på Scandic Holmenkollen) - Internrevisjon – organisering, revisjonsplan og årsrapport - Oppnevning av porteføljestyrene - Endringene i organisasjonen - Forskningsrådets konkurransearenaer – praksis og utfordringer - Porteføljestyring av investeringsvirksomheten - Områdegjennomgangen av det næringsrettede virkemiddelapparatet - Budsjettfordeling 2019 – Post 53 - Revidering av strategi – prosess - Styrets forslag til saker 2019. Hvordan kan Styret foreslå saker
3	Mandag 04.03	- Budsjettforslag 2020 - Årsrapport 2018 (<i>frist til KD 15. mars</i>) - Årsregnskap 2018 - Finansiering av norsk forskning ved CERN (VIT) – evt april - Styrets bevilgningsansvar – beslutningsprosess for de ulike ordningene (VIT) (Ordningene SFI, SFF og INFRASTRUKTUR)
4	Onsdag 24.04	(utsending 12. april, to uker før grunnet påskeferie) - Forskningsrådet som rådgiver - Forskningsstrategi for Ny-Ålesund (RESSURSER) - Internasjonal strategi - status (INTERNASJ)
5	Mandag 03.06.	- Tertialrapportering til styret på virksomhetsregnskapet, 1. tertial - Områdegjennomgangen (NÆRINGSLIV)
6	Fredag 06.09	- Infrastruktur – bevilgningsvedtak (VIT) - Midtveisevalueringen av SFI-III (evnt 31.10) (VIT)
	Onsdag 30.10	- Fellesmøte med IAB Kl 16:00 – 18:00
7	Torsdag 31.10	- Budsjettforslag 2021 – 2. behandling (<i>frist til KD 1. nov</i>) - Virksomhetsbudsjett 2020/21 - Tertialrapportering til styret på virksomhetsregnskapet, 2. tertial - Midtveisevalueringen av SFI-III (evnt 6.9, står begge steder) (VIT) - Internasjonal strategi (INTERNASJ)
8	Torsdag 5.12.	- Budsjettfordeling 2020